

Банк — это доверие, это отношения, которые нарабатываются годами

2010 год для «МБА – Москва», дочернего банка «Международного Банка Азербайджана» особенный: он означает не только рост показателей деятельности, принята революционная стратегия развития, полностью изменившая бизнес-модель. О ситуации в банке и грядущих переменах мы беседуем с Фуадом Абдуллаевым, Председателем правления банка «МБА-Москва».

— **В Москве пришлось выстраивать бизнес с нуля. Трудности были?**

Фуад Абдуллаев: Конечно! Когда открывался банк, и мне предложили его возглавить, я переехал в совершенно чужую страну, чужой тогда город Москву. Естественно, столкнулся с достаточными трудностями, ведь одно дело работать в большом банке, возглавлять определённое направление, где «все свои». Выстраивать бизнес с нуля в чужой стране, чужом городе — это непросто. Но я ни о чем не жалею: это была более самостоятельная работа, чем внутри крупного банка, и трудности лишь помогли мне развить новые качества.

Скоро банку исполнится 10 лет, и это — колоссальный срок. Я рад, что сегодня показатели деятельности «МБА-Москва» дают возможность мне сделать вывод: я принял тогда очень правильное решение, и сегодня — на правильном пути. С командой банка я смог пройти через все встретившиеся трудности и продолжаю движение вперёд.

— **Что изменилось за эти годы?**

Фуад Абдуллаев: Изначально, когда открывался московский банк, его стратегия была ориентирована на внешнеэкономические и торговые операции. Когда произошел кризис, мы пересмотрели стратегию развития на 2010—2015 годы. В рамках общей стратегии развития бизнеса «Международного банка Азербайджана» мы выделили стратегию дочернего банка в России (напомню, что у МБА есть дочерний банк в Грузии и планы по открытию дочерних банков в других странах). «МБА-Москва» — это первый дочерний банк за пределами Азербайджана, фактически первая инвестиция за пределами государства. Поэтому для головного банка развитие «МБА-Москва» остается приоритетным, поскольку здесь и рынок большой, и банк за эти годы уже поднялся на хороший уровень работы.

— **Каковы приоритеты новой стратегии?**

Фуад Абдуллаев: Определены новые сегменты, в которых мы будем работать. Если раньше мы активно работали по экспортно-импортным операциям, то сейчас будем больше ориентироваться на работу



Фуад Абдуллаев в банковской системе работает уже 20 лет. До приезда в Москву 12 лет работал в банковской системе Азербайджана. В разные периоды времени входил в правление «Международного банка Азербайджана», возглавлял операционное управление, отвечал за развитие ритейла, маркетинг и внешние связи. Непосредственно курировал клиентский блок. Возглавляет «МБА-Москва» с момента его основания в 2002 году.

с малым и средним бизнесом. Если раньше мы ориентировались на предоставление розничных услуг, в основном, представителям азербайджанской диаспоры, то сейчас будем продвигаться на самый широкий рынок, в том числе пойдём и в корпоративную розницу, и к индивидуальным предпринимателям.

— **Кто они, клиенты «корпоративной розницы»?**

Что это такое?

Фуад Абдуллаев: Это сотрудники компаний-клиентов банка, которым предложена специальная



Текст:
Вероника
Новикова

программа обслуживания. Это несколько видов кредитования (потребительское кредитование, в том числе по картам), страховые услуги. Это специальные условия по депозитам, по другим банковским продуктам со скидками и бонусами. Это участие в различных совместных акциях и дисконтных программах.

— Будете ли развивать направления деятельности, связанные с азербайджанским капиталом?

Фуад Абдуллаев: Все наши прежние направления деятельности, безусловно, остаются, поскольку численность азербайджанской диаспоры также постоянно растёт. Все продуктовые линейки, ориентированные на этих людей и их бизнес, безусловно, будут развиваться. Вместе с тем, мы сделаем акцент на местный, локальный рынок — на чисто российских клиентов.

Определены финансовые показатели на ближайшие пять лет, к достижению которых мы будем стремиться. Мы планируем расширить присутствие не только в тех регионах, где представлены уже сейчас (Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге), но и ещё в трех регионах России. Наша цель — сделать банк ещё более универсальным, ещё более клиенториентированным, с достаточно широким ассортиментом финансовых услуг. И мы ожидаем, что к 2015 году банк войдёт в 100 крупнейших банков России.

— Новая стратегия полностью меняет сложившуюся годами модель бизнеса. Как идёт перестройка бизнес-процессов?

Фуад Абдуллаев: Создан стратегический комитет, который я возглавляю. В ближайшее время мы утвердим новую организационную структуру, новую систему вознаграждения персонала, систему оценки показателей, то есть все, что требуется для реализации новой стратегии в ближайшие пять лет.

Лицо наших банков будет меняться

— Какое развитие сети филиалов и отделений предусматривает Стратегия?

Фуад Абдуллаев: Сейчас у банка 8 отделений в Москве, 4 в Санкт-Петербурге и 2 в Екатеринбурге. Мы запланировали изменить формат действующих офисов. Если раньше офисы, как бизнес в целом, были сориентированы на диаспору — на переводы, карточки и смежные продукты — то сейчас мы хотим создать полноценные офисы со всем спектром услуг, включая кредитование малого, среднего бизнеса,



В этом году ситуация на рынке улучшилась, но легких денег не бывает. Во всяком случае, я не видел, чтобы у банкиров были легкие деньги, хотя со стороны, может быть, так и кажется. Но на самом деле банковская деятельность — это достаточно тяжелый труд

корпоративной розницы. Поэтому лицо наших банков будет меняться.

— Проведёте ребрендинг?

Фуад Абдуллаев: Да. Согласно федеральному закону, который запрещает использовать в названиях наименования государств, мы сократили название. Если раньше у нас было название длинное: «Международный банк Азербайджана», то сейчас мы оставляем название короткое и Центральный Банк нам дал такое согласие. Теперь банк называется «МБА-Москва», очень коротко. Это и есть новый бренд.

— Каким будет новое лицо Ваших офисов?

Фуад Абдуллаев: У нас есть корпоративный стандарт. В то же время, офисы на Покровке и на Тверской, естественно, будут отличаться: Покровка — более историческое место, Тверская — более современное. Но, вместе с тем, они будут оформлены в единой цветовой гамме, спроектированы по единому плану расположения клиентских и кассовых узлов, размещение информационных ресурсов также будет единым.

Фактически мы создаём новую сеть продаж с новым набором услуг. Это будет универсальный офис, где будут оказываться услуги и розничным, и корпоративным клиентам, где будет осуществляться кредитование малого бизнеса в рамках определённых лимитов. Сейчас наши офисы, в основном, обслуживают население, а преобладающая операция — денежные переводы. Но на сегодня этого недостаточно, чтобы офисы были рентабельными.

Новая программа развертывания филиальной сети предполагает развитие нескольких видов офисов: филиал, универсальный офис и мини-офис. Вокруг универсального офиса будет создаваться собственная функциональная сеть из 5—6 мини-офисов (киоск с банкоматом, операционная касса или офис в торговом центре), которая поможет охватить ключевые районы городов присутствия банка. Новая сеть обслуживания, новые продукты позволят банку двинуться в новых направлениях.

— Дистанционный банкинг развивать не планируете?

Фуад Абдуллаев: Мы активно развиваемся в этом направлении. С 2005 года «МБА-Москва» является членом платежной системы Visa. Сегодня мы предоставляем услуги эквайринга, эмитировали около 25 тыс. карточек и планируем развиваться и далее.

Сеть дистанционного обслуживания нашего банка в России включает более 45 банкоматов и около 150 POS-терминалов. На ИТ-комитете мы утвердили развитие Интернет-банкинга.

Мы настроены более активно использовать Интернет, ведь оказывать услуги через всемирную сеть можно быстро и эффективно. Сегодня через сайт банка можно заказать карту, получить информацию по счету. Скоро можно будет, не выходя из дома, открыть новую карту, перевести средства со счёта на счёт, к примеру, с депозита на карточный счет, совершить денежный перевод. В нашей линейке мини-офисов есть и механизированный офис без присутствия операционных работников, и их мы тоже будем развивать.

В то же время, следует помнить, что человеку часто нужно с кем-нибудь поговорить, посоветоваться, чтобы принять правильное решение, и вид аппаратов его может разочаровать. Поэтому консультанты в наших офисах обязательно будут.

— Каковы планы развития денежных переводов?

Фуад Абдуллаев: Мы продолжаем активно работать в области денежных переводов по СНГ. Основным нашим партнером здесь является Contact. Переводы за пределы СНГ мы осуществляем через Western Union. А для переводов в Азербайджан мы используем собственную внутреннюю систему МБА-Экспресс, которая объединяет все офисы банка в России и Азербайджане.

— Каковы предпосылки революции, которую Вы запланировали совершить в бизнесе банка? Подтолкнул ли Вас к этому кризис?

Фуад Абдуллаев: В последние два года ситуация во всем мире действительно тяжелая. Но в этом году всё постепенно меняется к лучшему, рынок потихоньку начинает расти, и самое время сделать рывок, чтобы выйти на ведущие позиции. Мы посмотрели на себя со стороны, привлекли международных консультантов и разработали подробный план действий, который и будем реализовывать в ближайшей пятилетке. Все очень просто.

Главная задача — диверсифицировать бизнес, отойти от зависимости от материнского банка

и стать более самостоятельными на российском рынке. По ситуации на рынке мы ощущаем, что дальнейшее наше присутствие здесь может быть ещё более успешным, если мы будем более инициативными.

Капитальные возможности

— Какие у «МБА-Москва» капитальные возможности для этого?

Фуад Абдуллаев: Конечно, «МБА-Москва» не располагает глобальным капиталом, как головной банк. Наш капитал на сегодняшний день небольшой, около полутора миллиардов рублей, но в соответствии со стратегией развития он в ближайшие годы увеличится вдвое. Поэтому, строя планы по развитию бизнеса, мы реально понимаем, какими располагаем возможностями, и в каком сегменте рынка приложение наших усилий может дать максимальный эффект.

— Работа с малым и средним бизнесом, особенно на старте, — это повышенные риски...

Фуад Абдуллаев: Соответствующие бизнес процессы разработаны, программы кредитования уже стартовали, первые результаты получены, поэтому говорить о том, что мы как-то серьезно рискуем, будет неправильно. Мы — реалисты, и вполне прагматично подходим к развитию этого бизнеса.

— Что, по Вашим ощущениям, происходит на рынке здесь, в России? Кризис закончился?

Фуад Абдуллаев: Кризис не был чисто российским, это мировой финансово-экономический кризис, который возник не в один день, противоречия накапливались годами. Да, Россия прошла через этот кризис менее болезненно по сравнению со многими другими странами, благодаря своевременным мерам, принятым Правительством и Банком России. Но сказать, что полностью из этого вышла, конечно, нельзя, ведь Россия глубоко интегрирована в международный рынок. Если мы говорим, что в мире кризис закончился, то тогда можно надеяться, что здесь его тоже не будет. Выход — это процесс, растянутый во времени, в один день выйти из кризиса не получится.

На сегодняшний день наблюдается хорошая динамика движения рынков, показатели растут, в том числе ВВП. Поэтому, в принципе мы можем говорить о том, что этот выход уже вполне очевиден. Я, например, настроен достаточно оптимистично и, честно скажу, что повторения катастрофы не вижу, наоборот, очевидны перспективы развития.

Обслуживание юридических и физических лиц

Надежность международного масштаба



Лауреат
Национальной
банковской премии
за 2008 год

Генеральная лицензия Банка России № 3395. «МБА-МОСКВА» ООО. Реклама

+7 (495) 933 83 15

+7 (495) 937 77 27

www.ibamoscow.ru



МБА-МОСКВА

Москва, ул. Тверская, 6, стр.2

ibam@ibam.ru



**Для чего нам нужна новая стратегия развития?
Для того чтобы сбалансировать бизнес, клиентскую
базу, чтобы распределить кредитный портфель между
большим числом организаций. Чем больше клиентов, тем,
соответственно, больше объемы комиссионных услуг**

— За счёт каких источников будете наращивать капитал? Российских инвесторов в капитал привлекать не планируете?

Фуад Абдуллаев: Таких планов у нас нет. На 100% акционером «МБА-Москва» является «Международный Банк Азербайджана» и, я думаю, что так и останется. Будем капитализировать прибыль.

— Как заработать на конкурентном рынке достаточную прибыль, ведь банковская маржа падает? Или кризис расчистил площадки?

Фуад Абдуллаев: На открытом рынке конкуренция — главный вопрос. За эти годы конкуренция меньше не стало, наоборот, она стала еще жестче. Банки сегодня всеми силами стараются находить клиентов, у которых есть стабильный денежный поток и работающий бизнес.

В России в принципе не так много банков, которые готовы работать с крупными предприятиями, поэтому малый и средний бизнес сегодня так интересен банкам. Мы предусматриваем для малого и среднего бизнеса наилучшие, наиболее конкурентоспособные условия работы по всему ассортименту услуг. Мы создали маркетинговую группу, которая будет специализироваться на разработке продуктов для малого и среднего бизнеса. Мы понимаем, что наши бизнес-процессы должны быть достаточно гибкими и эффективными для принятия оперативных решений в работе с малым и средним бизнесом. Сроки и цены кредитов у нас должны быть более конкурентоспособными, чем в других банках. Плюс, конечно, самообслуживание. Плюс клиентоориентированные, хорошо подготовленные менеджеры на местах, которые отвечают за группы клиентов. По-другому не выиграть.

Следуя такой логике, мы разработали ряд стратегических инициатив и уже приступили к их реализации. Реализация задач детально проработана и расписана по годам.

— Как убедить клиента перейти на обслуживание к Вам?

Фуад Абдуллаев: Надо предложить клиенту имен-

но то, чего ему не хватало в другом банке. И это, как правило, кредитование в том или ином виде, зачем же менять банк только ради расчетов? И если клиент хочет кредитоваться, но ему почему-то отказывают, то нужно внимательно посмотреть, сможем ли мы предложить ему комфортную программу, ведь клиент будет работать с тем, с кем выгоднее.

— Какими параметрами Вы определяете «малый» и «средний» бизнес при работе с предприятиями?

Фуад Абдуллаев: Для себя мы установили, что бизнес, обороты которого до 150 млн. рублей — малый и до 450 млн. — средний. Исходя из этого, мы и выстраиваем нашу дальнейшую работу.

Управлять изменениями

— Внедрение изменений — это процесс не одного дня, есть ли контрольная дата, которая станет точкой отсчёта на новом пути?

Фуад Абдуллаев: Мы настроены ожидать, что реформы будут завершены, скорее всего, к середине 2011 года, тогда же должна полноценно заработать и новая бизнес-модель. До этого времени, мы будем выстраивать бизнес-процессы, менять структуру, людей, продуктовый ряд...

— Вы говорите о глобальной реформе. Какие партнёры помогают осуществить реинжиниринг бизнес-процессов?

Фуад Абдуллаев: Практически все мы делаем сами: кто же лучше нас может знать ситуацию в банке? В качестве консультантов мы привлекаем компании с международным именем, глобальным кругозором и интернациональным подходом в решении подобного рода задач, потому что наша цель — выстроить банк международных стандартов качества предоставления услуг. И партнёру мы поможем наладить эффективный бизнес, предложим ему качественное обслуживание, удобный режим работы, понятные продукты и комфортные условия сотрудничества. Наша задача — сделать банк максимально клиентоориентированным.

Пятилетку — за три года!

— Какую прибыль Вы стремитесь заработать?

Фуад Абдуллаев: В этом году у нас по бюджету запланировано более 100 млн. рублей. К 2015 году активы должны достичь порядка 53 млрд. рублей, и банк должен приносить стабильную прибыль

в районе 500 млн. рублей. По моим ощущениям, это абсолютно реальные показатели, и если на рынке все будет нормально, а мы ожидаем, что так и будет, то пятилетку мы постараемся сократить, как это было в советское время. Все необходимое для этого есть.

— На какие источники ресурсов, в основном, ориентируетесь?

Фуад Абдуллаев: Мы привлекаем ресурсы не только от головного банка, но в том числе, привлекаем очень активно на Западе. У «МБА-Москва» прекрасная репутация, и с ресурсами проблем не возникает. Это и синдикации, и «клубные» кредиты, и активная деятельность на межбанке. Среди наших партнёров — контрагентов по бизнесу российские банки первой двадцатки. Среди них Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Номосбанк, Банк Москвы. Очень хорошие отношения у нас с российскими «дочками» иностранных банков.

— На фондовом рынке работаете?

Фуад Абдуллаев: Принятая стратегия предусматривает развитие инвестиционного бизнеса, но в целях обслуживания клиентов private banking и доверительного управления. Для корпоративных клиентов мы осуществляем торговое финансирование.

— Какой кредитный портфель сейчас в работе?

Фуад Абдуллаев: Более 10 млрд. рублей. При этом порядка 15% приходится на Санкт-Петербург, около 7% на Екатеринбург, остальное Москва — основной город для развития бизнеса, потому что здесь 80% финансов, и, соответственно, спрос на финансовые услуги здесь тоже больше, чем в других городах.

Вместе с тем, мы стремимся учитывать экономико-географические особенности территорий, на которых работаем. Например, в Санкт-Петербурге — портовом городе — у нас достаточно хорошая клиентская база, которая занимается логистикой и транспортом. Для удобства их обслуживания мы стали уполномоченным банком Федеральной таможенной службы — а это показать того, что нам доверяет федеральная структура России, — и сейчас мы внедряем таможенную карту «зеленый коридор», которая позволит нашим клиентам повысить доходы. «МБА-Москва» также является уполномоченным банком Правительства Москвы. Эти статусы позволяют нам предложить рынку не только традиционные, но и уникальные продукты и услуги, комфортные для наших клиентов.



Выстраивать бизнес с нуля в чужой стране, чужом городе — это непросто. Но я ни о чем не жалею: это была более самостоятельная работа, чем внутри крупного банка, и трудности лишь помогли мне развить новые качества. Скоро банку исполнится 10 лет, и это — колоссальный срок. Я рад, что сегодня показатели деятельности «МБА-Москва» дают возможность мне сделать вывод: я принял тогда очень правильное решение, и сегодня — на правильном пути

— Какие-то нововведения в области информационных технологий планируются?

Фуад Абдуллаев: С момента основания банка в Москве мы работаем с компанией «Инверсия» и очень довольны сотрудничеством. Уровень реализуемых задач сегодня такой, что позволяет нам пользоваться продуктами «Инверсии», поэтому что-то менять, сейчас необходимости нет. Принято решение по объединению баз данных филиалов, построению единой централизованной сети.

— Есть какая-то такая ниша, которая уже ожила после кризиса? На чем удается заработать легче всего? Что дает быстрый и ощутимый эффект от приложения затрат?

Фуад Абдуллаев: Ситуация, конечно, во многом улучшилась, но легких денег не бывает. Во всяком случае, я не видел, чтобы у банкиров были легкие деньги, хотя со стороны, может быть, так и кажется. Но банковская деятельность в тех сегментах, о которых мы говорим — это достаточно тяжелый труд.

— Какие это сегменты?

Фуад Абдуллаев: Структура наших доходов такая, что почти 70% — это процентный доход, порядка 30% составляют комиссионные доходы. Мы хотели бы изменить эту структуру, довести хотя бы до 50% комиссионный доход, и сократить на 50% наши процентные доходы.

— Вы стремитесь стать расчетным банком?

Фуад Абдуллаев: Совершенно верно. Комиссионные доходы — менее рискованные.

— Как Вы работаете с рисками?

Фуад Абдуллаев: Риски, безусловно, неотъемлемая часть в банковской деятельности, а в ситуации неопределённости уровень риска заметно растёт, поэтому их надо научиться правильно оценивать. Стратегия ориентирует нас на развитие массового

кредитования, для чего должна быть разработана система скоринговой оценки, позволяющая быстро оценить кредитоспособность компании, быстро принять решение, быстро выдать кредит.

Однако кредитный инспектор, который работает с клиентом, должен знать организацию, суметь почувствовать её рыночную перспективу, ведь решение о предоставлении кредита — это только набор определённых документов, которые организация может представить. А малый бизнес, как правило, может представить далеко не все, что хотелось бы банкиру, к примеру, в залог. Нет у малого бизнеса зданий и оборудования. Но если компания успешно работала 10 лет, если её бизнес прозрачен и понятен, то причин для банкротства у неё меньше, особенно если её бизнес нормальный и грамотно выстроенный.

— И все-таки, на рынке уровень просрочки продолжает расти... Как её можно сократить?

Фуад Абдуллаев: В оценке рисков мы очень консервативный банк, кредитовали и по-прежнему, в основном, кредитовали только тех клиентов, которых знаем, которые имеют хорошую репутацию, кредитную историю, стабильные поступления на счета. Поэтому из кризиса «МБА-Москва» вышел, я считаю, с очень неплохим показателем просрочки — на начало этого года просрочка составляла 1,5%.

В этом году мы увеличили кредитный портфель. Если в прошлом году его рост составил 25%, то за шесть месяцев текущего года объем кредитов вырос на 20%.

Ориентация на клиента

— То есть в кризис ваш банк продолжал кредитовать российских клиентов?

Фуад Абдуллаев: Кредитный портфель «МБА-Москва» здесь, в России, и он стабильно растёт, а значит, стабильно растёт и бизнес нашего банка. В то же время, учитывая, что мы идём в сегмент малого и среднего бизнеса, в последующие годы я допускаю, что уровень просрочки у нас может быть увеличен и доведен до российского уровня, потому что малый и средний бизнес — это повышенные риски.

— Вы сказали, что основа стратегии ориентирует банк на кредитование малого и среднего бизнеса. Эти программы, действительно, сегодня наиболее перспективны, но этим уже занимаются многие банки, и они

ушли сильно вперед. Получить новых клиентов означает отнять их у продвинутых банков.

Ориентироваться на клиентов, которым отказали лидеры рынка, и брать на себя

чрезмерные риски, наверное, не очень нужно?
Фуад Абдуллаев: Мы уже конкурируем за лучших представителей малого бизнеса и предлагаем им очень комфортные условия сотрудничества.

— Как развиваются карточные проекты банка?

Фуад Абдуллаев: Выпущено 25 тыс. штук обычных дебетовых карт, которые активно участвуют в зарплатных проектах. Стратегия предусматривает массовую эмиссию кредитных карт, которые являются перспективными на рынке в данный момент, а также развитие дисконтных программ в партнёрстве с различными предприятиями сферы услуг: это различные сервисы, рестораны и магазины. Механизм прост: при оплате услуг нашей картой автоматически представляется скидка в размере трёх, десяти и даже пятнадцати процентов.

— Как вы сейчас оцениваете позицию банка на российском рынке банковских услуг?

Фуад Абдуллаев: Сегодня в рейтингах банков по разным параметрам «МБА-Москва» находится между 100 и 150 местом. Я считаю, что это неплохо. И в банковской системе наш банк этой позиции соответствует. Задача стратегии — войти в сотню. По ряду показателей мы находимся достаточно близко к первой сотне, в том числе по кредитному портфелю предприятиям. Кстати сказать, войти в 100 крупнейших банков в ближайшее время мы могли бы вообще ничего не меняя, потому что каждый год банк по каким-то отдельным показателям вырастал. Если бы задача состояла только в том, чтобы войти в сотню по размеру активов, то, я думаю, что и без новой стратегии это бы случилось.

Для чего же нужна стратегия? Для того чтобы сбалансировать бизнес, клиентскую базу, чтобы распределить кредитный портфель между большим числом организаций. Чем больше клиентов, тем, соответственно, больше объёмы комиссионных услуг.

— Что такое, по Вашему, банк сегодня?

Фуад Абдуллаев: Многие думают, что банк — это деньги. Некоторые считают, что банк — это сети продаж. Кто-то уверен, что банк — это информационные технологии. Они в чём-то правы. Но я считаю, что сегодня, как и всегда, основа банка — это доверие, это люди, это отношения, которые нарабатываются годами.

