

НОВЫЙ СТАНДАРТ

После вызова в Генпрокуратуру Рустам Тарико решил поменять бизнес-модель своего банка. Каковы успехи?
Елена Березанская

РУСТАМ ТАРИКО ВЫШЕЛ НА сцену, к которой были прикованы взоры почти четырех сотен гостей — всего московского света и заезжих звезд. Он взял микрофон и призвал всех выпить за любовь. Тарико только что сделал щедрый жест: на благотворительном аукционе Love Ball, организованном русской моделью Натальей Водяновой, он выложил €320 000 за право назвать новый вид орхидеи именем своей подруги Алены. Цена за лот стартовала с €20 000, так что присутствовавшая на аукционе публика могла убедиться: у этого банкира с мягким голосом и нездешним акцентом все в порядке с деньгами. Но так ли это на самом деле?

Последние месяцы были для Тарико и его банка «Русский стандарт» не самыми приятными. Прошлым летом бизнесмену, чье состояние Forbes оценивал в \$5,5 млрд, пришлось нанести визит в Генпрокуратуру. Если коротко, то итогом беседы стали \$400 млн недополученной прибыли. Но что более важно, Тарико вынужден был кардинально изменить бизнес-модель, и теперь о былых доходах ему придется на время забыть.

«Русский стандарт» раздавал деньги на очень выгодных для себя условиях. Например, объявлял, что процентная ставка составляет 29% годовых, но при этом взимал еще и ежемесячную комиссию в 1,9% от всей суммы кредита. Как результат, реальная эффективная процентная ставка достигала 90%. Информация о комиссии содержалась в кредитном договоре и до поры до времени не особенно возмущала клиентов.

Схожими были и условия по кредитным карточкам, которые «Русский стандарт» стал предлагать клиентам, воспользовавшимся кредитом. Получив карточку с относительно большим лимитом, люди бежали к банкомату и снимали всю сумму — только за эту операцию банк брал разовую комиссию 3,9%.

Неудивительно, что не все могли расплатиться с банком — кредит не возвращал примерно каждый четвертый заемщик. Но эти риски были учтены в бизнес-модели. Кроме того, с неплательщиками разбиралась дочерняя фирма «Русского стандарта», «Агентство по сбору долгов», где трудились в основном бывшие сотрудники правоохранительных органов.

чистой прибыли. К середине прошлого года кредитный портфель «Русского стандарта», по данным ЦЭА «Интерфакс», превысил 170 млрд рублей.

Но тут маятник качнулся в обратную сторону. Клиенты жаловались властям на невыгодные условия кредитования, причем не только в «Русском стандарте», но и в конкурирующих структурах, например в «Хоум Кредите», №2 на рынке. С 1 июля 2007 года Центробанк обязал банки раскрывать эффективную процентную ставку по потребительским кредитам. Региональные подразделения Роспотребнадзора в начале года возбудили в отношении «Русского стандарта» дела, но Арбитражный суд Москвы принял решение в пользу банка. В интервью Forbes Тарико сказал, что намеревался пересмотреть условия кредитования еще в прошлом феврале. «Мы уже почти закрыли дверь», — вспоминает он, — но кто-то подставил ногу».

Точнее, указал на дверь Генеральной прокуратуры. В начале августа Рустам Тарико сидел перед столом прокурора, на котором возвышалась стопка примерно из 50 писем, адресованных в Роспотребнадзор, правительство и лично Владимиру Путину: клиенты жаловались на скрытые комиссии по кредитам и на жесткие действия «Агентства по сбору долгов». О деталях встречи Тарико предпочитает не говорить, но вскоре после того, как он покинул здание на Большой Дмитровке, банкир отдал распоряжение отменить с 15 августа все комиссии, а «Агентство по сбору долгов» закрыть.

На этом он не остановился. Тарико решил также отменить комиссии за снятие наличных по кредитным карточкам в банкоматах (небывалый случай в мировой практике) и комиссии по всем кредитам, выданным ранее.

**«МЫ УЖЕ ПОЧТИ ЗАКРЫЛИ ДВЕРЬ,
НО КТО-ТО ПОДСТАВИЛ НОГУ»**

Тарико заработал первые большие деньги на дистрибуции алкоголя известных марок: Martini, Johnnie Walker, Bacardi. Затем создал свой собственный бренд — водку «Русский стандарт». В 1999-м он открыл одноименный банк, который стал пионером на рынке потребительского кредито-

Одним словом, «Русский стандарт» работал как станок по печатанию денег. Чистая прибыль и рентабельность каждый год били рекорды. Например, по итогам 2006-го «Русский стандарт» заработал \$552 млн. Для сравнения: Альфа-банк, крупнейший частный банк по активам, получил \$190 млн

«Доступная роскошь для всех» — таков девиз банка «Русский стандарт», — говорит Рустам Тарико

Все решения владелец банка принял единолично, не посоветовавшись с топ-менеджерами, впрочем, многие из них в этот ответственный момент находились в летних отпусках.

Банкир, знакомый с ситуацией в «Русском стандарте», считает, что Тарико перестраховался. «Ему достаточно было запретить выдавать новые кредиты с комиссией. Карточки с комиссиями банк перестал выпускать еще в апреле, а старые переводились на новый тариф, — рассказывает собеседник Forbes. — Тогда банк заработал бы по итогам года \$650–700 млн и имел хорошую фору по времени и по деньгам, чтобы развивать новые проекты».

Но что сделано, то сделано. В результате пожарных мер «Русский стандарт» во второй половине года «проел» часть прибыли, заработанной в первом полугодии. По итогам 2007-го чистая прибыль ожидается на уровне \$380–390 млн, тогда как в первом полугодии она составила \$400 млн. Важная деталь: существенную часть прибыли за 2007 год могут дать не дополнительные доходы от ключевого бизнеса, а освобожденные резервы, поскольку банк начал вести более консервативную кредитную политику и резервирование средств на возможные потери можно теперь сократить.

Что двигало Тарико, когда он принимал решение? Как рассказывает сам банкир, после визита в Генпрокуратуру он убедился, что государство твердо намерено навести порядок на рынке. Теперь конкурентам также предстоит серьезный разговор, решил Тарико, и в результате все банки начнут работать на новых, цивилизованных, условиях. Но этого не произошло. «Да, наши конкуренты тоже ходили в прокуратуру, но комиссии по основным продуктам полностью так и не убрали», — признается владелец «Русского стандарта».

Снизив ставки по кредитам, «Русский стандарт» повысил требования к заемщикам, что привело к трансформации всего бизнеса. Банк практически отказался от кредитования покупок мобильных телефонов — эти кредиты были самыми рискованными. Заметили перемены и крупные торговцы бытовой техникой. Елизавета Тотунова, PR-директор компании «Мир», сообщила Forbes, что доля банка «Русский стандарт» в кредитном обороте сети за последнее полугодие снизилась на 4–5%.

ПРИБЫЛЬНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

До 2007 года кредитный портфель «Русского стандарта» ежегодно удваивался, прибыль не отставала



Источник: ЦЭА «Интерфакс», отчетность «Русского стандарта»
* — прогноз

О том, что банк стал действовать менее агрессивно, говорит и отчетность: кредитный портфель по результатам 2007 года сократился почти на 17% (с 161 млрд рублей на конец 2006 года до 134 млрд рублей на конец 2007-го, по данным ЦЭА «Интерфакс»), притом что прежде рост составлял более 70% в год. Банк существенно сократил число кредитных агентов в торговых сетях — примерно на 6700 человек за второе полугодие 2007 года. К концу года в банке осталось около 35 000 сотрудников, в середине года было 41 700.

Высокая прибыль ушла в прошлое? Тарико так не считает. Он надеется, что в 2008 году банк заработает не меньше, чем в 2006-м. По его словам, основные деньги «Русский стандарт» ожидает получить не от потребительских кредитов, а от кредитных карточек, которые будут рассылаться добросовестным «магазинным» заемщикам. Процентная ставка по карточкам высокая — 32% годовых, но скрытых комиссий нет. Единственное, что банк все-таки вернул, — это комиссию за снятие наличных в банкоматах: без нее карточки стали использовать для осуществления денежных переводов, а это противоречило сути продукта.

Кроме того, «Русский стандарт» собирается активизировать работу с обеспеченными слоями населения. Открыто более 200 новых отделений

по всей стране: из них 17 в Москве и девять в Санкт-Петербурге. В отделениях выдают кредиты наличными по ставке 29% годовых. Здесь также можно открыть депозит или оформить «золотую» кредитную карту по ставке 18% годовых, предоставив два документа. В этом сегменте Тарико ориентируется на бизнес работающих в России иностранных банков: «Я хотел бы, чтобы «Русский стандарт» занимался в том числе и бизнесом «Райффайзена». Это очень хороший бренд».

Наконец, еще летом прошлого года на улице Балчуг, через реку от Кремля, «Русский стандарт» открыл отделение для VIP-клиентов под названием Imperia (по имени дорогой водки, выпускаемой фирмой Рустама Тарико). Клиентами этого отделения могут стать лишь обладатели кредитной карты Imperia — эффектно оформленной и самой дорогой в России карты (ее годовое обслуживание обходится в 100 000 рублей). Базой для этой карты стал элитный продукт World Signia международной платежной системы MasterCard, но карта Imperia снабжена большим числом дополнительных сервисов, доступных в том числе и в России, и обещает огромный кредитный лимит. К Imperia клиенты обычно дополнительно заводят самую престижную в мире «черную» карточку American Express Centurion, которую в России можно получить только в «Русском стандарте».

Велико ли это новое направление бизнеса? По словам управляющего филиалом для VIP-клиентов Фредерика Нуаро-Нерина, карту Imperia завели около 100 человек. Среди них пятеро работают в других крупнейших московских банках; их привлекают, например, ставки по депозитам, которые можно открыть в VIP-отделении, — 14% годовых.

Тарико утверждает, что «своих ребят» — заемщиков из магазинов, которых в базе банка уже около 25 млн, он тоже не бросит. «Affordable luxury for everyone («доступная роскошь для всех») — основной принцип работы банка», — говорит он.

Реально ли это? Пока банкиры и аналитики не спешат с прогнозами. «Бренд «Русский стандарт» — это финансовый McDonald's. Человек решил в один момент сделать из McDonald's хороший ресторан, — отзывается о планах Тарико один московский банкир. — Вряд ли нужные клиенты и заемщики сразу заметят это и оценят».