

Михаил Ломтадзе: «Основной драйвер Kaspi bank - амбициозные и... голодные на достижения люди»

Пт, 10/07/2011 - 01:20



Красные наступают. По-другому и не скажешь, когда отмечаешь на центральных улицах и в отдаленных микрорайонах, в больших и малых городах узнаваемые офисы Kaspi bank, а в супермаркетах - его кредитные отделы под кумачовыми постерами. Возможность быстро решить любую потребительскую задачу, что называется, не отходя от прилавка магазина или в офисе банка рядом с домом, потребители оценили. И, судя по оживлению в таких точках с ярко-красным брендом, продукты банка пользуются спросом и популярностью. Активное развитие в рознице, стратегию продвижения вглубь потребительского фронта подтверждает и председатель правления АО «Kaspi Bank» Михаил Ломтадзе: «Мы поставили задачу открывать за год 100 своих новых отделений в разных точках республики, и это сделали». Как соотносится этот достаточно агрессивный план развития с внешним финансовым фоном, уже напоминающим осень 2008 года? Обсудим горячую тему осени с самим господином ЛОМТАДЗЕ.

ВГЛУБЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ФРОНТА

- Сейчас все говорят о второй волне мирового кризиса: доллар растет, нефть падает. Что вы скажете об активности вашей кредитной политики на фоне таких симптомов мировой экономики?

- На мировых рынках происходит очередная коррекция, которая связана в первую очередь с кризисом еврозоны. Есть несколько стран, у которых слишком много заимствований и которые имеют риски с точки зрения их обслуживания. Следовательно, под сомнение ставятся их рейтинги. В частности, источник тревог - это Греция. У многих позиция такова: лучше ужасный конец, чем ужас без конца. Поэтому стране советуют объявить дефолт, скорректировать баланс, а затем выправлять ситуацию. Чтобы всех остальных не штормило. Ситуация, конечно же, сказывается и на рынках капитала: все ожидали рост, но, к сожалению, его нет.

Если сравнить текущую ситуацию на рынках с 2008 годом, то есть очевидные различия. Причем с плюсом по отношению к нынешней ситуации. Так, четыре года назад уровень влияния внешних факторов был намного выше, чем сейчас. В частности, потому что структура заимствований, в том числе банковского сектора, была тяжелой: преобладали внешние займы. Сейчас казахстанский банковский сектор и казахстанская экономика выглядят кардинально по-другому. Если смотреть на показатель финансирования с внешних рынков ведущих банков страны, то этот объем намного сократился. Во-первых, произошла успешная реструктуризация внешних долгов нескольких банков. Во-вторых, основная часть банковского сектора все-таки успешно обслуживала свои внешние займы. Сейчас, если говорить за Kaspi bank, то такой показатель, как «кредиты к депозитам», составляет около 100%. Каждый доллар кредитов финансируется 1 долларом депозитов. Несколько лет назад он превышал 200%. То есть каждый доллар кредита финансировался депозитами только наполовину, остальная половина шла от внешних займов. То есть Kaspi bank, как и многие казахстанские банки, сейчас делают ставку в первую очередь на внутренние источники финансирования.

Ключевой плюс: сейчас структура экономики Казахстана завязана преимущественно на внутренние финансовые средства, и у государства есть свои ресурсы. В частности, есть Нацфонд, который всегда может быть задействован для того, чтобы продолжать финансирование реального сектора. Казахстанская экономика сейчас имеет ряд преимуществ, которые были обеспечены своевременно предпринятыми жесткими антикризисными решениями. Хотя изначально они и казались очень радикальными: была девальвация, были сокращения расходов. Но в то же время запускались большие инфраструктурные проекты и государственные программы развития. Все это в комплексе обеспечивает более стабильную

ситуацию, чем в других странах. Конечно, часть этих мер нельзя было назвать популярными, на многих из нас они сказались, но в итоге мы получили более стабильную экономику и более прогнозируемые перспективы и в этом смысле банковское кредитование как субъектов экономики, так и частного сектора является мерой, обеспечивающей на фоне внешнего кризиса рост внутренней экономики.

При этом темпы роста ВВП достаточно высокие, но кредитные портфели банков растут более сбалансированно. Не бурно, не суперагрессивно, не беспредельными темпами, а с коррекцией на темпы реального сектора. Это хорошо усвоенный урок: чем быстрее растешь, тем больнее падать. Поэтому я могу уверенно говорить, что сейчас мы намного лучше подготовлены к влиянию внешних факторов. А оно будет, поскольку любое прогрессивное государство, которое считает себя частью мировой экономики, интегрировано в мировые тенденции. Но если в 2007 году закрытие рынков капитала означало, что может все остановиться, потому что нет денег, то сейчас у банков хорошая ликвидность. Внутренняя база развивается. А у государства есть средства, которые аллокируются на долгосрочные инфраструктурные проекты. Казахстан строит дороги, создаются рабочие места, рассматриваются инновационные проекты. И все это даст «выхлоп» в десятилетней перспективе, даже если из 10 идей только 3 будут успешными. Так что ситуация сегодня радикально отличается от 2007-2008 годов.

КРАСНЫЕ НАСТУПАЮТ

- Тем не менее, совершенно очевидны две противоположные тенденции: внешний фон настораживает, но звучат призывы к банкам активнее кредитовать экономику. Не могут эти две волны пересечься и образовать финансовую воронку?

- У меня встречный вопрос. Мы ожидаем массового увольнения людей? Сокращения доходов?

- Это возможно при резком падении мирового спроса на казахстанскую продукцию...

- Ну конечно, если все вдруг перестанут есть хлеб, использовать металлы, заправлять машины... Думаю, это слишком консервативный сценарий развития событий. Влияние, конечно, может быть, особенно в вопросах изменения стоимости на сырьевые ресурсы. Но это влияние будет иметь ограниченные рамки, потому что экономика Казахстана уже другая. В Казахстане - стадия стабилизации, и внешнее влияние будет контролируемым. Даже визуально видно, что население чувствует себя более уверенно, комфортно, больше людей ходят в кафе, рестораны, магазины и кино. Растет потребительский спрос, и это очень важный макроэкономический показатель. Главное - не потерять динамику.

ВЗРЫВА НА МАКАРОННОЙ ФАБРИКЕ НЕ БУДЕТ

- Я правильно поняла: ваша высокая кредитная активность рассчитана на то, что массовых увольнений не будет, падения доходов не будет. Поскольку вы верите в экономику, в своего клиента, его потенциальную платежеспособность просто потому, что все плохое, что могло случиться, уже случилось?

- В принципе, да. Но разовью мысль: наша стратегия была и останется достаточно консервативной. В частности, уровень одобрения кредитов новым клиентам у нас до сих пор составляет 50%. Kaspi bank не пересматривал политику рисков. То есть визуально активное развитие розницы жестко регламентируется нашим риск-менеджментом. Наша стратегия стабильная, последовательная и долгосрочная. Взрыва на макаронной фабрике мы не сделаем. Мы не мечемся из стороны в сторону. Мы работаем в своем сегменте, стараемся понимать лучше нашего клиента, и требования к управлению рисками мы не пересматриваем в сторону послабления.

Во-вторых, у нас очень сбалансированный портфель. Мы присутствуем во всех сегментах банковского кредитования. Массовая розница составляет 35-40% нашего портфеля. Но при этом средний размер займа нашего клиента - около 1 тысячи долларов. И этот показатель мы очень внимательно отслеживаем. При этом мы считаем, что наше кредитование должно быть социально ответственным. Это означает, что если человеку мы можем дать не 500 долларов, а 1 500, то у нас должно быть четкое видение, почему именно этому клиенту мы можем дать

больше. У нас нет гонки по всему периметру: мы не выдаем, и не будем выдавать кредиты через агентов или посредников. Мы всячески пресекаем их деятельность. Кредитованием должны заниматься обученные, несущие ответственность за клиента сотрудники банка.

ЗАЛОГ - НЕ ПАНАЦЕЯ, А «0 ТЕНГЕ ПЕРЕПЛАТЫ» - РЕАЛЬНОСТЬ

- Тогда насколько безопасно для банка партнерство с торговыми сетями, поскольку Kaspi Bank - один из лидеров по товарным кредитам? Это залоговое кредитование?

- Знаете, мы никогда не смотрим на залог как на панацею. Мы не заточены на продажу залогов, после того как клиент стал проблемным. Kaspi Bank ориентируется на правильную оценку рисков. Мы в первую очередь стараемся правильно оценить платежеспособность заемщика. В этом заключена основная философия нашего бизнеса. В результате клиент получает индивидуальный лимит, который, мы считаем, он может обслуживать таким образом, чтобы для него это не было сильно накладно с точки зрения семейного бюджета. Мы оцениваем заемщика, выставляем ему индивидуальные условия: сумма, сроки, размер платежа, ставка. В зависимости от продукта и суммы, кредит можно получить в течение 15-20 минут или в течение одного дня. К примеру, если нужны 1,5 млн. тенге, то нам нужен один день для того, чтобы убедиться в том, что клиент сможет нормально его обслуживать.

Что касается товарных кредитов, то их отличие в том, что в торговых сетях их выдают только наши сотрудники. Мы не работаем через агентов и посредников, потому что ответственность сотрудника перед банком намного выше, чем «человека с улицы». Также мы постоянно стараемся создать более удобные условия для клиентов. Например, мы предлагаем продукт «0 тенге переплаты». То есть, если в магазине компьютер стоит 60 тысяч тенге, то клиент при поддержке нашего банка возьмет его именно за эту цену и при этом вернет банку ровно 60 тысяч тенге в течение 6 месяцев. В этом вопросе товарные сети идут нам навстречу и делают скидку на товары. Банк со своей стороны значительно уступает в доходности. Но в результате этого сотрудничества все казахстанцы могут получить суперинтересный кредитный продукт.

- Если честно, то в кредите «0 тенге переплаты» должен крыться подвох. Он в комиссии банку? И в итоге, клиенты заплатят больше, чем написано на ценнике.

- Нет! Никакого подвоха! Если вы берете товар в кредит «0 тенге переплаты» от Kaspi Bank, то и заплатите ровно столько, сколько написано на ценнике. Если это не так, позвоните мне...

- Ок. Рискнут!

- Этот продукт мы запустили с основными товарными сетями в прошлом году и очень рады, что в этом году большинство из них решили сохранить его. Для клиентов это очень выгодно, и для товарных сетей тоже, потому что они могут наращивать продажи. У нас же огромное количество заемщиков, которые 10-20 раз берут такой кредит. Сети, которые отказались от этого нашего продукта, просто не понимают смысл построения долгосрочных отношений с клиентами.

Мы же идем дальше, развивая продуктовую линейку, максимально адаптированную к реалиям клиента. Поэтому мы недавно запустили «управляемые кредиты». Это новый продукт, которого еще не было на рынке Казахстана. Его основная идея в том, чтобы дать возможность клиенту максимально гибко обслуживать кредит. Например, клиент хотел бы получить 1,5 млн. тенге. Мы считаем, что он может обслужить кредит в течение 5 лет с определенным ежемесячным платежом. Но клиент считает нашу оценку консервативной и сам определяет, сколько сможет платить каждый месяц. И мы с ним соглашаемся. Но если его финансовые условия изменились в ту или иную сторону, он может изменить свой график платежей. Например, на некоторый период - время отпуска, свадьбы детей или по иным причинам. Мы и эту коррекцию принимаем без применения какого-либо штрафа и максимально просто. Это может сделать сам клиент самостоятельно, и это делает кредит для нашего клиента наиболее комфортным и безопасным. Мы помогаем и учим наших клиентов управлять своими финансами и бюджетом.

ПО СЕНЫКЕ ШАПКА, А СТАВКА - ПО КОНКРЕТНОМУ ЗАЕМЩИКУ

- Верно ли что реальная эффективная ставка по кредитам в kaspi bank достигает 30%?

- Ставка определяется индивидуально для каждого клиента. Она может быть низкой, может быть высокой в зависимости от рисков. Клиенты сами должны понимать, в какую сумму им обходится ежемесячно кредит. И регулировать эту стоимость благодаря возможности управления. По нашим оценкам, каждый клиент может снижать размер переплаты по кредиту в 2-3 раза.

- Коль так, давайте посмотрим ваш кредитный портфель, насколько он качественный и какова динамика?

- Если суммировать кредиты, имеющие просрочку более 90 дней, то они составляют 10-12% от кредитного портфеля. Это приемлемый показатель. Ниже рыночного. При этом проблемные кредиты закрыты созданными провизиями.

Наш корпоративный кредитный портфель составляет порядка 40-45%. И задача в этом секторе - продолжать работать с текущими клиентами плюс рассматриваем индивидуальные случаи очень качественных заемщиков, с которыми нам интересно работать. Но в целом мы активно развиваем корпоративное обслуживание юридических лиц.

Около половины портфеля составляют кредиты физических лиц. Это объясняется нашей стратегией - сейчас мы активно развиваем розницу. Последние несколько лет kaspi bank сконцентрировался на рознице и сделал это направление своим приоритетом. Поэтому все финансовые, интеллектуальные и технологические инвестиции были в основном в этом направлении. Сейчас каждые три дня мы открываем новое отделение по всей стране, и предлагаем интересные кредиты и депозиты для населения, наращиваем клиентскую базу, то есть делаем все, чтобы увеличить наши конкурентные преимущества на рынке розницы.

БАНК ШАГОВОЙ ДОСТУПНОСТИ

- Получается, что вы открываете больше ста отделений в год?

- Да. Проект «100 отделений» мы анонсировали в прошлом году и уже его реализовали, тем самым сделав филиальную сеть kaspi bank номером 1 на банковском рынке Казахстана с учетом точек продаж в магазинах и сеткой номер 3 по количеству отделений и филиалов. До конца года откроем еще около 30 отделений и будем сеткой номер два по количеству отделений и филиалов. Это хорошие, красивые, стандартные отделения. Где бы их ни открывали, вне зависимости от размера населенного пункта они всегда выглядят одинаково. Новые отделения работают без выходных, что позволяет увеличить возможность доступа клиентов к нашим услугам.

- Многие банки в кризис, снижая затраты, закрыли отделения, а вы открываете...

- Наша стратегия простая: нужно предложить правильному клиенту правильный продукт в правильное время через правильный канал продаж. Одним из самых важных каналов продаж до сих пор мы считаем физическую инфраструктуру, то есть выгодно расположенные отделения. Сейчас в Казахстане на одно банковское отделение приходится 8-10 тысяч человек, в Европе на одно банковское отделение приходится 1,5-2 тысячи человек. Мы посчитали, что с точки зрения обслуживания хорошей качественной банковской инфраструктуры в Казахстане нет. Что мы подразумеваем под качественной инфраструктурой? Небольшие, стандартные, красивые отделения, похожие на магазины, расположенные максимально удобно для клиентов. Это не мраморные ступени, не тысячи квадратных метров в коже и золоте. Это точки на 60-80 квадратных метров, такой красивый банк-магазин, в который можно заглянуть так запросто...

- Банк шаговой доступности?

- Точно. Думаю, такой подход позволил нам нарастить клиентскую базу до более 1,5 млн. человек, это около 10% населения. Ежемесячно количество клиентов прирастает на 50-60 тысяч человек. Нас это радует...

ЗА ЧТО НА ВСЕ СТО «БЬЮТСЯ» КРЕДИТЫ С ДЕПОЗИТАМИ

- Извините, конечно, за сравнение, но припоминается недавняя история одного банка, который также активно рос, раздавал кредиты. А потом пришло время реструктурировать собственные долги...

- Мы всегда говорили и будем говорить, что наша задача не в том, чтобы расти безумными темпами, не в том, чтобы быть в пятерке банков по размеру активов, не в том, чтобы закинуть шапки далеко, а потом стараться их догнать. Начиная с 2007 года, у Kaspi Bank четкая стратегия: строго сбалансированный рост. Например, за первое полугодие наш кредитный портфель вырос около 10%. То есть безумных темпов роста мы не наблюдаем и внимательно следим за тем, чтобы рост кредитного портфеля совпадал с ростом депозитной базы. Поэтому у нас на все сто процентов «бьются» кредиты с депозитами.

Сейчас по темпам прироста депозитов среди казахстанских банков мы одни из лидеров. Значит, нам доверяют клиенты. Рост депозитной базы обусловлен стратегией предлагать рынку простую, очень понятную потребителю продуктовую линейку, при этом самыми лучшими характеристиками: привлекательной ставкой и самыми гибкими условиями на рынке. В секторе юриц мы очень активно продвигаем расчетно-кассовое обслуживание - запустили самые лучшие условия по тарифам, сделали скидки и сейчас очень активно наращиваем свое присутствие в этом сегменте.

ФРОНТ НА 360 ГРАДУСОВ

- Михаил, есть ли такой вопрос, который вы бы хотели услышать от журналистов?

- Про интегрированность разных продуктов друг с другом в течение следующих 12 месяцев! Это будет для нас сверхстратегической задачей - интегрировать все наши продукты. Мы хотим закрыть весь фронт общения с клиентом на 360 градусов. Не только через каналы коммуникации, не только через отделения и интернет-банкинг, который скоро запускаем. Наша задача связать всю линейку продуктов. Чтобы клиент пришел к нам один раз и получил полный спектр удобных услуг, и нашим менеджерам продаж было просто и удобно качественно обслужить наших клиентов. Мы хотим замкнуть продуктовый цикл вокруг клиентов в течение 6-12 месяцев. Идеология 360 градусов - очень для нас важна. Думаю, она понравится и нашим клиентам!

- Пробовали нарисовать обобщенный портрет вашего клиента?

- Мы стараемся смотреть на клиентов с точки зрения его потребностей. При наших масштабах, объеме бизнеса, количестве клиентов мы уже не можем как-то жестко их сегментировать по объективным демографическим показателям. Но мы думаем о них как о людях, которые хотят улучшить качество своей жизни и ответственно относятся к деньгам. Поэтому весь наш бизнес строится на понимании задач клиентов. И мы сегментируем своих клиентов вокруг их потребностей.

- Ипотеку не собираетесь развивать?

- Ипотека - это супербизнес. И каждый раз, встречаясь с моими коллегами или на заседаниях совета директоров, я говорю, что если у других это не получилось, то это не значит, что не получится у нас! Через год или два мы можем зайти на этот рынок и стать лучше других. Во всем нужен грамотный подход и знание рынка. И если заходить на этот рынок, то только с суперконкурентным преимуществом. Например, что мы должны сказать рынку: «Ипотека за 3 дня!». Если сможем запустить такую ипотеку, с контролируруемыми рисками, тогда все узнают

об этом. То есть если наш банк заходит в какой-то сегмент, то хочет быть там лидером. Нас не устраивает присутствие в 10-ти сегментах с 10-ю процентами в каждом из них. Мы хотим быть всего на трех рынках, но с долей не менее 50-ти процентов!

НУ, ТАК НЕЧЕСТНО: ФОРА ЗА СЧЕТ «МАМЫ»

- Казахстанские банки сетуют по поводу жесткой конкуренции с иностранными банками, работающими в стране...

- Я соглашусь со своими коллегами в том, что если единственным преимуществом иностранного банка является дешевое финансирование материнского банка, то это - нечестная конкуренция. С точки зрения национальных интересов нужно, чтобы все игроки рынка были в равных условиях. Конкуренция должна быть справедливой, связанной с деятельностью банка, его технологиями, продуктами, умением работать с клиентами...

- Но Kaspi bank и сам с международным инвестором в акционерах. Что это вам дает?

- Да. «Бэринг Восток», один из самых успешных в мире фондов прямых инвестиций, является инвестором в Kaspi bank. Стратегия «Бэринг Восток» - строить успешные компании, и результаты говорят сами за себя. Самый лучший пример фонда - инвестиции в компанию «Яндекс», которая начинала с нуля в 2001 году. Это были вложения практически в бизнес-план. Фонд поверил основателю «Яндекса» Аркадию Волошу, выпускнику РФМШ из Алматы. Тогда, кроме идеи, ничего не было, а сейчас эта компания имеет капитализацию около 10 млрд. долларов и владеет 60% интернет-бизнеса России. Есть еще несколько успешных бизнес-историй фонда, который является одним из самых успешных фондов в мире. Теперь весь этот опыт есть у Kaspi bank. Мы применяем его, начиная с определения стратегии, определения приоритетов, вклада в управленческую команду. Инвестиции «Бэринг Восток» называются «умные деньги». Фонд не просто инвестирует деньги в капитал. «Бэринг Восток» - это реальные люди, которые приносят опыт, знания, идеи и позволяют сделать бизнес лучше.

- Недавно промелькнула информация, что «Бэринг Восток» собирается уходить...

- Комментировать слухи - неблагодарное дело... Уверяю вас, фонд «Бэринг Восток» является долгосрочным акционером и инвестором в Kaspi bank.

- Что еще припасено в стратегии?

- Нас заставляет двигаться дальше... недовольство текущими достижениями, желание достичь большего, стремление постоянно все улучшать. Конечно, приятно оглянуться и сказать, сколько же мы сделали всего за 3 года! Но я очень рад тому, что у нашей команды это звучит по-другому: а сколько мы еще не сделали! Я очень рад тому, что в моей команде такие позитивные, сильные, амбициозные, недовольные, голодные на достижения люди. И это наш основной драйвер. Я горжусь, что работаю вместе с такими профессионалами.

АРИФМЕТИКА ОТ ЛОМТАДЗЕ

- Есть ли у Kaspi банка долгосрочное конкурентное преимущество?

- Система управления кадрами, которую мы сейчас создаем, будем важным конкурентным преимуществом. В этом году мы начали рейтинговать 60-70% нашего персонала. Цель рейтингов - определить 20% лучших, 70% хороших и 10% - худших. В результате происходит поощрение 20% лучших. Идет инвестиция в 70% средних для того, чтобы они стремились стать 20% лучших. А 10% худших дается шанс. Но если они его не используют, то покидают наш банк. Эта система сама по себе дает возможность постоянно улучшать качество своего персонала, исходя из объективных показателей его деятельности. В этом году мы запустили эту практику и очень много усилий тратим на то, чтобы оценка была основана на конкретных цифрах. В нашем банке, где работают более 4 тысяч человек, очень важно было создать атмосферу, нацеленную на достижения, развитие сотрудников и удержание самых лучших. Это система естественного отбора.

- Вас интересуют всевозможные рейтинги?

- Для нас самый главный рейтинг - оценка клиентов. Вот когда они скажут, что Kaspi Bank - банк номер один в обслуживании, то я буду горд. Или, к примеру, если независимые агентства сделают опрос по теме «если бы у меня была возможность открыть депозит, то где бы я это сделал», и согласно ответам Kaspi Bank назвали первым, меня бы это порадовало. Также как если бы в опросе о том, какой банк посоветовать другу, чтобы взять кредит, назвали бы Kaspi Bank. Но я понимаю, что к этим достижениям нам нужно идти и многое сделать. Выше всяких рейтингов меня интересует мнение клиентов о нашем банке. Так что нам очень много нужно всего еще сделать в обслуживании, чтобы достичь этого.

- Что может помешать реализации амбиций Kaspi Bank и что способствовать?

- Кроме наших собственных вложений - интеллектуальных и финансовых, это темпы роста экономики страны. Если темпы роста будут низкими, соответственно, темпы роста банковской системы будут также незначительными, и это сможет повлиять на амбициозность наших задач, скорректирует наши бизнес-планы, наши инвестиции в технологии. Но не остановит.

Второй момент - регулирование. Важно держать баланс между двумя желаниями: развитием банковского сектора и тем, чтобы он развивался правильно, стабильно, контролируемо и качественно. Такой баланс будет способствовать развитию, тогда как чрезмерное регулирование может мешать с точки зрения рыночных принципов работы.

БЫЛ, ЕСТЬ И БУДЕТ!

- До кризиса все говорили, что наш банковский сектор - один из самых лучших в СНГ, сейчас многие об этом уже не говорят. А вы что думаете?

- Я думаю, банковский сектор жил, жив и будет жить!

- Страна отмечает 20 лет независимости. Каковы главные достижения республики за этот период, на ваш взгляд?

- Главное достижение: Казахстан - самая стабильная страна на постсоветском пространстве. Это важный актив и огромное преимущество, которое достигнуто большим опытом, мудростью и стратегическим мышлением. С точки зрения ведения бизнеса на пространстве СНГ это наиболее предсказуемая страна. А это признак высокой цивилизованности и развития. Стабильность является одним из самых важных факторов для развития успешного бизнеса.

Алевтина ДОНСКИХ,
специально для «Делового Казахстана»