

& СТРАТЕГИИ РОСТА

Выстрелить, как Клинт Иствуд



Строя планы по завоеванию рынка, каждая компания должна правильно определиться со стратегией своего дальнейшего роста, расставить основные приоритеты и оценить свои возможности. Своим видением развития бизнеса, роста отрасли и происходящего в экономике с «&» поделился председатель правления АО «Kaspi Bank» Михаил Ломтадзе.

Олег ХЕ, Екатерина КОРАБАЕВА

Каспи банк сосредоточен на развитии своего бизнеса внутри страны. С чем связана такая стратегия, почему банк не стремится покорять соседние рынки?

— Слово «стратегия» подразумевает всегда работу с приоритетами. Причем речь идет не только об их выстраивании, но и об умении сказать «нет» огромному количеству идей, которые распыляют эти приоритеты. Мы изначально выбрали стратегию, согласно которой основной приоритет — это работа с розницей, а расширение географических границ бизнеса — вопрос второстепенный. То есть мы будем углубляться в рознице, пока не упрямся в ее ограниченность. На следующем этапе мы начнем смотреть и на другие сегменты бизнеса как в самом Казахстане, так и за его пределами. На самом деле мы постоянно ездим в разные страны СНГ, чтобы оценить потенциал рынка. Поэтому, честно говоря, я не исключаю, что через какое-то время Kaspi bank выйдет за пределы Казахстана в соседние страны. Но на ближайшие два года мы видим основной потенциал здесь. Рынка достаточно, объема тоже, в Казахстане у нас есть сильные конкурентные преимущества, поэтому мы в первую очередь будем развивать бизнес здесь.

Я знаю много глобальных компаний, которые развивают свое региональное присутствие следующим образом: смотрят на карту, на ней звездочками отмечены все представительства, но вдруг находится какой-то не задействованный регион. Тогда они говорят: «А почему у нас там звездочки нет? Нам обязательно там нужно быть». Нам же такие звездочки не нужны! Мы на наш бизнес смотрим иначе и стараемся звездочки строить внутри Казахстана. Например, каждые три дня открываем отделение, потому что есть большой потенциал в рознице.

Многие банки заявили, что идут в потребительское кредитование. То есть собрались в ту нишу, в которой вы уже крепко сидите. Чувствуется ли нарастающая конкуренция на этом рынке и что вы делаете для того, чтобы

удержать и нарастить долю?

— Основная проблема, беспокоившая нашу команду в течение прошлого и позапрошлого годов, заключалась в том, что конкуренции было мало. В этом году мы наконец получили конкуренцию, и нашим клиентам есть с кем нас сравнивать. И я считаю, что это суперситуация, служащая еще одним хорошим толчком для нашего развития, чтобы мы, как команда, не расслабились, мобилизовали свои усилия и могли с еще большим энтузиазмом идти дальше.

Розница — очень интересный сегмент, в который хотят идти многие банки. Но здесь нужно понимать, что розница сама по себе сложная. Ведь если раньше банку было достаточно выдать 10 кредитов на \$10 млн, то в рознице ему необходимо предоставить 100 тыс. кредитов по \$1 тыс. А это совсем иной персонал, большая сетка, другие технологии продвижения услуг, позволяющие массово и без ошибок обрабатывать сотни тысяч транзакций. Чтобы построить все это вместе, нужно время. Поэтому тем нашим конкурентам, которые сейчас начали думать про розницу, только предстоит вложения, а тем, у кого нужна инфраструктура уже есть, необходимо инвестировать в свой персонал, поскольку это самое основное.

Я считаю, что конкуренция это хорошо, ведь она является двигателем прогресса и инноваций, дает возможность постоянно себя оценивать. Есть такая поговорка «Один в поле не воин». Если ты один на рынке и всем говоришь, что этот рынок интересен, но он больше никого не интересует, то твой бизнес вызывает много вопросов. Когда же ты делаешь реально что-то интересное, а потом видишь, что этот рынок интересен многим, это свидетельствует о том, что рынок и сегмент выбраны правильно. Когда люди начинают себя сравнивать с нами, это говорит о том, что им есть чему у нас поучиться. И сейчас у нас появляется возможность учиться у других. В этот год однозначно усиливается конкуренция, и клиенты от этого только выиграют.

Вот вы сейчас сказали, что конкуренция — это двигатель инноваций. Что инновационного вы готовы предложить рынку в ближайшее время?

— Кроме того, что основное наше преимущество — это сеть продаж, мы постоянно занимаемся развитием продуктов. В течение этого года нами запущено несколько продуктов. Это автокредит «Автокэш», кредит на ремонт, так называемый своремонт, и кредит на свадьбу.

При разработке новых продуктов мы определяем потребности большого количества людей. Каждый из наших новых продуктов родился после того, как мы провели исследование. К примеру, выяснили, что каждого пятого интересует автокредит. Начиная с мая также каждый пятый желает сделать ремонт. А август и сентябрь — это время, когда люди женятся, потребность в кредитах также высока.

Время проходит, и, я думаю, что клиенту скоро уже не будут интересны тривиальные акции, обещающие ноль за это, ноль за то. Наша задача — предложить клиенту такой кредит, который будет ему интересен с точки зрения цели, графика платежей, суммы, ставок вознаграждения, скорости принятия решений.

Кроме этого, в течение года мы будем запускать очень интересный продукт по приему платежей. Также нами будет анонсирован такой канал продаж, как Интернет, который не будет похож ни на один уже имеющийся на рынке продукт, поскольку технологии, используемые у нас, отличаются от всех других, предложенных банками. Мы даже традиционное словосочетание «интернет-банкинг» не используем в наших внутренних обсуждениях, потому что отходим от этого шаблона.

«Интернет-отделения», «интернет-магазин» — вот эти определения более точно отражают наш канал продаж, но то, что мы не интернет-банкинг в обычном его понимании, это точно.

Также мы начинаем работу над такими финансовыми услугами, как продукты страхования — у клиентов будет возможность приобрести у нас полис. Помимо этого мы активно будем развивать такие сегменты, как обслуживание юридических лиц.

Зачем вам развивать корпоративный банкинг, если вы позиционируете себя розницей? Не будет ли это размывать бренд?

— Стратегическая цель, которую мы не собираемся менять, — это быть номер один в рознице. Но здесь есть один любопытный момент. Есть такой вестерн с Клинтом Иствудом в главной роли, если я не ошибаюсь. Его герой весь фильм говорит: «Я не люблю стрелять из пистолета, я не люблю стрелять из пистолета...» В итоге все заканчивается тем, что он своего противника убивает из пистолета, и, когда тот на по-

следних секундах своей жизни спрашивает: «Как же так, ты же говорил, что не умеешь стрелять из пистолета?», герой Иствуда отвечает ему: «Я говорил, что не люблю стрелять из пистолета, но это не значит, что я не умею стрелять из пистолета».

То есть вы хотите доказать, что умеете заниматься корпоративным банкингом?

— Наша задача состоит в том, чтобы построить универсальный банк и покрыть все основные сегменты рынка. Мы хотим развить сегмент обслуживания юридических лиц, сейчас мы предлагаем до 70% скидок для ИП и юридических лиц. Этот бизнес интересный, он составляет около 20-30% наших комиссионных доходов, и мы будем его развивать.

А какое соотношение корпоративного и розничного сегментов вы видите идеальным для банка?

— Когда 2/3 бизнеса приходится на розницу, а 1/3 — на корпоратив, это соотношение идеальное, и мы его будем поддерживать. Если до этого розница была основным локомотивом, то, я думаю, теперь мы будем параллельно наращивать доходность и по другим направлениям бизнеса.

В последний год, если не ошибаюсь, у вас чистая прибыль выросла в 12 раз. За счет чего такой резкий скачок?

— Прежде всего, конечно, скажется то, что страна начинает выходить из кризиса. Если посмотреть нашу отчетность, то мы формировали большие провизии во время кризиса. Я надеюсь, что ситуация в этом году изменится к лучшему и можно будет меньше отвлекать денег на провизии. Также мы много инвестировали в прошлые годы, что начинает сейчас давать плоды. И то, что мы видим в этом году, — только начало. Эта динамика роста чистой прибыли для нас очень важна, и теперь нужно сделать так, чтобы она была постоянной и стабильной. Поэтому мы сейчас по шести месяцам показывали хороший результат, по году у нас будет тоже хороший результат, а следующий год будет еще лучше.

Банки продолжают накапливать ликвидность. Как это сказывается на отрасли?

— Будет происходить несколько вещей. Во-первых, начнут снижаться избыточные ставки, во-вторых, избыточная ликвидность будет мотивировать банки более активно кредитовать. Банк все-таки тот институт, который должен брать на себя риск. Он выдает деньги, понимая, что какая-то часть заемщиков точно не будет платить.

В этот год уже стало больше

слышно о банках, о новых продуктах. Я думаю, банки начнут активнее кредитовать и в результате этого увеличатся их доходы. В этом году будет однозначно преломление. А то, что депозиты растут и ликвидность увеличивается, это же хорошо, значит, банковский сектор все еще остается привлекательным инструментом для инвестиций. Важно, чтобы эта динамика продолжилась.

Почему вы считаете, что экономика будет улучшаться? Вы говорите, хотя такое ощущение, что мы продолжаем находиться в зоне турбулентности.

— Это заметно даже визуально. Зайди в кафе, ресторан, магазин, можно увидеть, что людей там становится больше. Сокращение доходов населения и рабочих мест, оптимизация расходов компаний — это процесс многие уже прошли. Но единичные случаи будут, когда кто-то отложил решение своих проблем, которые все равно возникли и теперь снова нужно сокращаться, оптимизироваться.

То есть это все равно будет и в этом году, и в следующем тоже, но уже не массово. Самая большая розница в том, что сейчас отсутствует большая спекулятивная составляющая, которая была до кризиса, когда купил участок земли и через шесть месяцев продал его в десять раз дороже. Таких вещей не будет.

Конечно, пока не произошло полного восстановления рынка недвижимости. Но оно напрямую зависит от банковского кредитования, поскольку массовое предоставление ипотечных кредитов стимулирует рост. Точно так же, как с автомобилями — предоставление автокредитов стимулирует рост продаж машин. Здесь многое зависит от желания и возможности банка кредитовать. Как только ведущие банки начнут более активно работать в этих сегментах, динамика тоже оживет.

С точки зрения внешних параметров, конечно, зарубежные рынки влияют на любую страну, потому что интеграция в мировую экономику очень сильна. Особенно это касается прогрессивных стран, а Казахстан относится к их числу с точки зрения работы с международными институтами. В то же время мы прошли период 2007 года, когда уровень внешнего долга банковской системы был настолько большой, что банки просто физически не могли его обслужить, в результате была сделана реструктуризация долгов нескольких банков.

Но сейчас такой глобальной проблемы нет — у тех банков, которые активно работают, нормальное соотношение внешних обязательств и они могут их обслуживать, так что здесь основные вопросы будут связаны чисто с темпами прироста экономики, и

фатальных катаклизмов не ожидается. Конечно, может упасть цена на нефть, например из-за того, что Китай замедлил свой рост или другие страны внезапно начнут меньше потреблять нефти, если начнется какой-то экономический спад. Это все может повлиять, но это будет нормально. В Казахстане ситуация намного лучше, чем на многих других рынках, не принимая радикальных мер, не списав и не зафиксировав убытки, не решив таким образом хотя бы частично имеющиеся проблемы. В результате всего этого они гораздо больше подтверждены кризисным явлениям.

У нас в стране было предпринято много усилий, чтобы зафиксировать убытки. Таких примеров реструктуризации, чтобы списали \$8-10 млрд, очень мало. Это уникальный опыт, и я уверен, во многих бизнес-школах будут писать кейсы, что это было сделано правильно и деньги остались в стране, а инвесторы будут еще больше нас уважать.

С точки зрения банковского бизнеса видите ли вы качественные улучшения в экономике Казахстана? Большое количество банковских кредитов оттягивает на себя торговля, есть ли сейчас увеличение финансирования реального сектора экономики?

— Торговля, я думаю, в любом случае будет занимать значительную часть в ссудном портфеле банков. Так во всех странах, и это хорошо. Ведь что такое торговля? Это канал предоставления потребительских товаров населению. И то, что он работает, уже большой плюс. С точки зрения внутренних ресурсов, я думаю, здесь, конечно, диверсификация однозначно нужна и отход от сырьевой зависимости тоже необходимо. Сейчас есть планы индустриального развития, идут инвестиции в производство, в инновации. При этом даже если из этих 10 инвестиций будут успешны две или три, это уже может в десятилетней перспективе достичь диверсификации. Но чудес не бывает, надо инвестировать, в том числе в инновации и образование. Интеграция и Таможенный союз тоже будут способствовать усилению конкуренции. Я думаю, успешны две или три, это уже может в десятилетней перспективе достичь диверсификации. На ее реализацию потребуются определенное время. За год-два очень сложно добиться радикальных изменений в сторону увеличения собственного производства.

Уважаемые читатели, напишите, кого из бизнесменов вы хотели бы видеть в проекте «Стратегии роста», отправив предложение на электронную почту khe@and.kz