

Эксперт Казахстан, 19.09.2011

Банк-конвейер

Светлана Грибанова

Председатель правления Kaspi bank Михаил Ломтадзе уверен, что залогом не должны стать компенсацией неумения оценивать риски



Михаил Ломтадзе, говоря о процессах, выстроенных за последние годы в банке, часто произносит слова «стандарт», «стандартный». Именно стандартизация продуктов, IT-системы, продаж, отделений, процедур, по его словам, позволяет банку добиться успехов в развитии основного направления бизнеса — розницы. Есть в этом что-то от производства, хотя обычно не принято сравнивать банковскую деятельность с производственной. На ум приходит, правда, «Кредитная фабрика», запущенная в 2010 году Сбербанком: процесс выдачи кредитов физическим лицам поставлен на промышленную основу. Эта система также подразумевает стандартизацию условий кредитования.

В то время как другие игроки расширяют продуктовую линейку, Kaspi bank в деле оптимизации и стандартизации свел ее к одному депозиту, да и кредит, несмотря на разные названия и цели, по сути, один: стандартная сумма, стандартные условия. Прибавьте сюда постоянно расширяющуюся филиальную сеть — новое отделение банк открывает каждые три дня — и не удивляйтесь, что кредиты уходят как горячие пирожки. Некоторые коллеги смотрят на деятельность «каспийцев» с неодобрением: мол, рискованно играют. И поминают докризисный Альянс Банк. Я знаю, что глава Kaspi не любит аналогий с этим банком. Поэтому в нашей беседе обхожу эту тему. Хотя вопрос о рисках не может не всплыть, если обсуждаешь самый рискованный сегмент банковского бизнеса.

Против течения

— Вы не хотите работать с корпоративными клиентами? Считаете, что это менее выгодно, более рискованно по сравнению с кредитованием физических лиц?

— Вы знаете, из любого бизнеса с любым направлением можно сделать игрока номер один. Не имеет значения, МСБ это, розница или корпоративный бизнес. Мы выбрали сразу розницу, благодаря большому потенциалу, и наши конкурентные преимущества позволяют очень быстро нарастить лидирующее присутствие в этом сегменте.

В Каспийском банке до прихода международных инвесторов и новой управленческой команды баланс между розницей и МСБ был пропорциональный, была не самая большая, но хорошая сетка. Сейчас стратегия развития подразумевает больший акцент на развитии розницы, но мы глубоко верим, что стратегия — это, прежде всего, приоритет целей. Поэтому мы не исключаем, что в определенный момент будем заходить в другие сегменты. Мы уже это делаем начиная с этого года, но приоритет пока розница. Именно туда последние несколько лет шли главные инвестиции — финансовые, технологические и так далее, сейчас на этой платформе мы начинаем развивать и другие направления, например обслуживание юридических лиц.

Сейчас мы видим результаты наших преобразований, сделанных два-три года назад. Конечно, я думаю, наша стратегия оказалась бы под большим вопросом, если бы никакой из банков, кроме нас, не захотел бы развивать розничный бизнес. Потому что если рынок привлекательный, то там хотят присутствовать все. В этом году мы видим, что конкуренты, большинство банков, заявляют о том, что они хотят идти в розницу. Просто розница рознице рознь, начиная от набора кредитных продуктов, отделений и управления персоналом. Есть много сегментов и огромное количество каналов продаж. Я думаю, что все будут искать, где можно реализовать свою стратегию успешнее всего. И чем лучше банки определяют свои сегменты и свои конкурентные преимущества, тем легче им будет достичь своей цели. Мы уже это сделали. Выбрали направление, усилили свои конкурентные преимущества, создали продуктовую линейку. Посмотрим, как будут вести себя наши конкуренты.

Что касается корпоративного бизнеса, то у него есть свои преимущества — низкие операционные расходы, высокая концентрация клиентов по сравнению с розницей и отношения со своими клиентами на уровне понимания долгосрочности. К тому же, как правило, корпоративные клиенты более привязаны к своему банку, потому что часто это бизнес, построенный на отношениях.

— Корпоративный сегмент занимает порядка 40 процентов портфеля. Будете его наращивать?

— В краткосрочной перспективе вряд ли. Планируем, что корпоративный сектор будет занимать треть кредитного портфеля, две трети — розница. Корпоративный бизнес нас интересует в рамках текущих клиентов, и сейчас мы начинаем усиливать сегмент именно обслуживания, потому что верим в качество обслуживания. Структура доходов банка будет зеркально отражать структуру портфеля. То есть две трети нашего дохода должна формировать розница, куда идут основные инвестиции.

— Насколько я помню, вы начали активно развивать розницу в 2008 году? Были у вас тогда опасения, что бизнес не пойдет, все-таки кризис, рост безработицы, падение покупательской способности?

— С точки зрения принятия решений, не всегда хорошо плыть по течению. Нужно брать на себя определенный риск. Если ты делаешь ровно столько, сколько делают все остальные, то все растут — ты растешь, все падают — ты падаешь, в общем, ничего интересного. 2008-й нельзя назвать годом, когда все началось. Мы приняли стратегию развивать розницу гораздо раньше, просто потребовалось много времени для того, чтобы начать реализовывать ее. В 2008 году мы провели ребрендинг и открыли первое отделение нового формата обслуживания. Если время кризиса многие воспринимали как опасность — мы видели в нем супервозможности. А супермасштабное расширение сетки началось в последнем квартале прошлого года, два года ушло на построение внутренних процессов, чтобы открывать точки быстро, чтобы они были стандартными. Сейчас, где бы вы ни увидели отделение нашего банка — в Уштобе или в Алматы, — оно будет стандартным. На это ушло много времени. То же самое мы делаем в наших продуктах, в IT-системе и так далее. И самое интересное, что мы постоянно недовольны своими достижениями. В каждом из направлений есть огромный потенциал для улучшений.

— Вы говорите, что полтора-два года только готовились к масштабному развитию. А в течение этого времени было ухудшение показателей? Рост расходов, падение прибыли?

— В 2009 году у нас было минус 6 млрд тенге прибыли. Многие тогда говорили мне: вот столько времени уже прошло, а мы еще ничего не видим, вы как-то тихо что-то делаете, а мы ждем «взрыва на макаронной фабрике».

Я хочу сказать, что даже сейчас мы еще далеки от успеха, даже если прибыль по первому полугодю 2011 года выросла в 12 раз по сравнению с прошлым годом. Мы сегодня только достигли начала того, к чему стремимся. И все, что мы делали изначально, было направлено на достижение одной цели. Если росли операционные расходы, я всегда мог объяснить, почему это происходит, если у нас был неприбыльный год, потому что мы сформировали больше провизий, чем другие банки, я тоже мог это объяснить, что это объективная реальность во времена кризиса.

Самое главное — понимать, что ты идешь в правильном направлении. Мы всегда инвестировали в четкую стратегию все ресурсы. И эти ресурсы начали давать отдачу уже в прошлом году. В текущем году это видно по внешним показателям, опять же если смотреть на показатели чистой прибыли. В следующем году мы будем уже расширять стратегию.

— Какую прибыль вы ожидаете в этом году?

— По первому полугодю наша чистая прибыль составила более 4 млрд тенге, и к концу года она будет больше. Могу также сказать, что у нас показатель возврата на капитал будет одним из самых высоких по банковскому сектору Казахстана. Наша цель — возврат на капитал порядка 15—20 процентов в этом году. А окончательная цель — чтобы возврат на капитал составлял порядка 30—35 процентов.

С опытом работы просьба не обращаться

— Ваш основной кредитный продукт — беззалоговый кредит?

— Да, наша основная линейка — это кредит наличными, кредитная карта и товарные кредиты. Мы не смотрим на залоги как на основной компонент кредитования. Залог — это возможность уменьшить свой риск, но это не должно стать компенсацией неумения оценивать риски. Поэтому на этом этапе мы хорошо оцениваем риски без залога, в будущем мы будем заходить в другие сегменты кредитования. Сейчас у нас есть автокредит, очень интересный продукт, он тоже идет без залога, потому что в первую очередь мы оцениваем платежеспособность клиента. В будущем, если примем решение выдавать более крупные займы, то, возможно, будем рассматривать также залоги.

— Вы имеете в виду ипотеку?

— Ипотека интересна для казахстанцев. Но на данном этапе мы говорим «нет» этому продукту, потому что он очень сложный. И в ипотеке у нас нет никаких конкурентных преимуществ. Как только мы поймем, что можем делать быстрее и лучше других в этом продукте, тогда мы зайдем на этот рынок.

— Что дает такая модель бизнеса как, в Kaspi bank'е, кстати, критикуемая некоторыми вашими коллегами?

— Преимущество здесь в том, что весь бизнес у нас строится вокруг клиента. Это самое основное преимущество. Все остальное — персонал, IT-система, каналы продаж, бренд и многое другое — как важные части бизнес-модели строятся вокруг клиентов. Сильная сторона — когда все эти части максимально хорошо интегрированы друг с другом и дают наибольший выхлоп. Какой-то другой банк просто не сможет взять один кусок и повторить его. К примеру, если вдруг какой-то банк начнет быстро выдавать потребительские кредиты, не построив то, что мы построили три года назад: оценку при выдаче кредита, управление и коммуникацию с клиентами после выдачи кредита и постоянную оценку риска клиентов при повторном кредитовании, то у банка могут возникнуть серьезные риски.

Что касается критики, то она полезна. И если мы видим, что есть вещи, которые нам нужно учесть, мы с удовольствием стараемся это сделать. А если критика основана на неопытности или зависти, то ничего здесь не скажешь.

— У других банков розница строится по аналогичной системе или ваша уникальна?

— Мне сложно сказать, что у нас все уникальное... Не буду говорить, что мы самые умные, до 12 ночи сидим все время и так далее, это все лирика. Но с точки зрения команды я считаю, что в нашем банке работают люди, которые отличаются позитивным настроем, амбициозностью, правильным балансом между жесткостью и динамичностью в отношении ведения бизнеса.

Например, наша служба финансовых консультантов обрабатывает в месяц один миллион входящих — исходящих звонков. В СНГ таких колл-центров единицы! Мы рассылаем клиентам более полумиллиона писем в месяц.

Наша стратегия по набору и работе с персоналом отличается от других. Мы стараемся не нанимать людей с опытом работы. Потому что считаем, что нашу особенность, наши процедуры и продукты легче воспринимают те люди, у которых вообще нет опыта работы.

В банке внедрена своя система рейтингов для персонала. Десять процентов худших сотрудников мы увольняем. Зато 20 процентов лучших имеют большие возможности для роста, остальные 70 процентов могут стать 20 процентами лучших и должны стремиться к этому. В противном случае есть шанс, что они попадут в 10 процентов худших. Чтобы построить эту систему, нужна была правильная оргструктура, потому что просто так внедрить ее в банке было невозможно. Этот рейтинг справедлив тогда, когда персонал находится в одинаковых условиях и сравнимых условиях. И мы шли к этой системе 2—3 года, и сейчас около 70 процентов нашего персонала рейтингуется.

— В какой-то момент Kaspi Bank был чуть ли не единственным банком, который продолжал кредитовать физлиц. Смогли вы использовать это время, чтобы увеличить долю на рынке? Насколько я понимаю, по доле активов вы стали ниже, чем были.

— Вы знаете, рост активов никогда не был для нас целью. Более того, если другие банки начнут активно работать с корпоративным сектором, доля активов нашего банка еще больше снизится. Для нас важны другие ориентиры — рост процентных доходов и комиссий, рост клиентской базы, уровень продаж на одного сотрудника, скорость принятия решения, качество портфеля... Но рост активов никогда не был для нас важен. На этом этапе для нас самое важное — это доля нашего бизнеса в розничном сегменте.

— Вы чувствуете сейчас усиление конкуренции на рынке. Судя по рекламе, сейчас все хотят выдавать беззалоговые потребительские займы.

— Конечно, конкуренция выросла. В этом году у многих банков есть желание активно работать с розницей, открывать отделения. У нас же есть стимул — быть на шаг впереди конкурентов. Мы будем смотреть на конкурентов, на то, что у них будет получаться сделать лучше нас. Но очень важно заметить, что уровень одобрения новых клиентов у нас ниже 50 процентов. Этот показатель даже снизился по сравнению с прошлым годом. Даже если наши темпы роста будут снижаться, потому что конкуренты решили агрессивно зайти на рынок, мы будем искать другие пути увеличения нашего бизнеса. Но это увеличение ни в коем случае не произойдет за счет снижения требований к рискам.

— Думаю, все в конце концов сводится к стоимости кредита, вот что определяет выбор банка клиентом...

— Все зависит от платежеспособности клиента. Свою цену клиент сможет узнать, придя в отделение банка. Но, кроме цены, качество обслуживания и широта доступа к нашим продуктам не менее важны. Мы также постоянно думаем об увеличении выгоды для наших клиентов. Например, запустили с помощью розничных сетей продукт — «0 тенге переплаты». Теперь наши конкуренты за нами его повторяют.

— Многие мои знакомые все эти кредиты под ноль процентов считают не более чем рекламным ходом. Банк не благотворительное общество, говорят они.

— Мы постарались во время кризиса помочь нашим партнерам-сетям, чтобы нарастить их продажи и предложить выгодный продукт для клиентов. Сети согласились сделать скидки на свои товары, а мы на стоимость кредита, и в результате получилось ноль тенге переплаты. Если компьютер стоит 70 тысяч, то и банку вы вернете ровно такую же сумму. Проверить это можно, сложив все платежи. Вы ничего не переплачиваете за приобретение товара в кредит.

— Как реагируют торговые сети?

— По-разному. Некоторые сети понимают важность наращивания своего бизнеса, поэтому очень довольны нашим кредитным продуктом. Некоторые игроки считают, что этого им мало, но это означает, что в долгосрочной перспективе эти сети потеряют свою долю рынка, потому что наш банк будет работать очень активно с теми, кто поддерживает этот продукт. Торговые сети в России и в Казахстане порядка 30—40 процентов продаж делают за счет кредитных средств. У нас около двух тысяч магазинов, с которыми мы работаем, и поэтому мы смогли разработать такой продукт.

Оплата по желанию

— Вы видите новые тренды на рынке розницы?

— Банки будут открывать отделения, запускать привлекательные акции, запускать централизованные колл-центры. Нам просто безумно хочется, чтобы кто-то сделал что-то новое, чтобы мы могли учиться у других. Тренды — это рост предложений, улучшение качества обслуживания. Также будут инновационные каналы продаж: интернет, мобильные телефоны.

Со своей стороны наш банк постоянно работает над продуктами, к примеру, сейчас мы добавили во все наши потребительские кредиты инновационную гибкость, которая дает возможность казахстанцам платить не столько, сколько диктует банк, а столько, сколько человек хочет и может.

Раньше при оформлении любого потребительского кредита в нашем банке клиентам предлагался жесткий график погашения с четко установленным размером платежа. А сейчас мы предлагаем клиентам кредит, по которому они сами определяют, какую сумму будут вносить в погашение

займа. Обычный человек сможет сам управлять своими ежемесячными платежами, а значит, сроком и общей переплатой по займу.

Приведу простой пример. Допустим, ваш официальный доход составляет 50 тысяч тенге. Вам нужно получить в банке 450 тысяч. При оформлении кредита на пять лет ваш ежемесячный платеж будет составлять порядка 18 тысяч тенге. Здесь начинается самое интересное. Многие казахстанцы на самом деле могут оплачивать больше, чем установленная сумма.

И мы даем возможность всем клиентам не растягивать свой кредит, а закрыть его быстрее и сэкономить на переплате и процентах. Вместо 18 тысяч человек, к примеру, может выплачивать 30 тысяч, потому что он зарабатывает больше, чем может подтвердить официально. Так вот, он может выбрать себе этот платеж в качестве основного и придерживаться его. Тогда он закроет свой кредит не через 60 месяцев, а через примерно 23 месяца. При этом более чем в два раза сократит размер переплаты банку по своему кредиту.

— Все же риски полностью минимизировать не получается и у вас: растет проблемный портфель. С чем это связано?

— Здесь очень простая динамика. Во-первых, это корпоративные клиенты, которые не смогли выкарабкаться из кризиса. Во-вторых, несмотря на то что наш портфель вырос где-то на восемь процентов, наша розница выросла на 20 процентов, это новый бизнес в рамках старого портфеля дает рост. Этот рост получает в своем объеме провизии. Их нужно создавать.

Очень важно в банковском секторе Казахстана иметь нормальную финансовую отчетность, дать возможность банкам списывать плохие кредиты. Банковская система Казахстана будет выглядеть непонятно, если банки не смогут списывать плохие долги. Во всем мире банки могут это делать, в России, к примеру, можно не только списывать, но и продавать долги...

Банковский институт — бизнес, где подразумевается, что какая-то часть кредитов будет невозвратной. Это риск. У кого-то таких кредитов больше, у кого-то меньше в зависимости от того, кто как умеет оценивать риски. Нельзя копить риски. Представьте себе, если, к примеру, Ситибанку не дали бы возможность списывать долги... Он существует с 1812 года, и как выглядел бы его баланс сегодня, если бы он не списывал плохие кредиты? Это, конечно, экстремальный пример, но все-таки важно, чтобы казахстанские банки, как минимум, могли использовать лучшую мировую практику в списании безнадежных кредитов.

— Какова стратегия у акционеров? Периодически возникают слухи о продаже банка.

— У нас нет стратегии продать или купить банк, хотя кто-то, возможно, и сводит стратегию к этому. Стратегия у менеджмента Kaspi bank'a и его акционеров одна — создать лучший розничный банк, который качественно, быстро и эффективно предлагает финансовые услуги своим клиентам. Стратегия есть, команда есть, и с позитивной энергией тоже все хорошо. Осталось самое главное — приложить все усилия и сделать самый лучший банк.

А над такими слухами можно просто смеяться, что мы и делаем.