

Эксперт Казахстан, 12.04.2010

Ликвидность — не проблема

Светлана Грибанова, корреспондент «Эксперт Казахстан»
Игорь Нуждин, автор «Эксперт Казахстан»

Михаил Ломтадзе считает, что банковский сектор будет развиваться по пути деления сегментов рынка и каждый игрок будет специализироваться — на рознице, работе с МСБ или с корпоративным бизнесом



Взял у населения деньги в виде депозитов — отдал деньги населению в виде кредитов. Такая классическая схема работы позволила Kaspi bank существенно нарастить свою рыночную долю и опередить менее поворотливых игроков. Банк нарастил активы на 19% и по этому показателю передвинулся с десятого на восьмое место в списке банков второго уровня. При этом ссудный портфель увеличился на 33%. Это говорит о том, что Kaspi рос в основном за счет прямой деятельности — кредитования. Правда, рост портфеля сопровождался ухудшением его качества — доля просроченных займов к 1 января 2010 года превысила 21%. Но следует отметить, что темпы роста просрочек достаточно низкие: на начало прошлого года их доля составляла 17,5%. А неработающие кредиты вообще увеличились за год всего на 0,8 процентных пункта.

В интервью «Эксперту Казахстан» **Михаил Ломтадзе** рассказал, как именно простая стратегия помогла банку добиться успеха, и о том, что она не столь проста, как кажется на первый взгляд.

Масса розницы

— Михаил, ссудный портфель банка за прошлый год увеличился на 33 процента. Каким образом вы обеспечиваете его качество при столь активном росте объема кредитов?

— Наша стратегия ориентирована на массовый розничный сегмент. Это значит, что наши усилия, которые мы прикладываем с точки зрения контроля рисков, развития сети продаж, продвижения продуктов, обучения персонала — все это в первую очередь нацелено на сегмент массовой розницы. То есть на обычных клиентов, которые составляют наиболее значительную часть банковского рынка. Активная работа в этом сегменте и обеспечила наш рост. Плюс, конечно, переоценка валютных кредитов в связи с девальвацией тенге в начале прошлого года, которой мы обязаны примерно одной трети роста активов.

— И все же как вы управляете качеством портфеля, ведь розница — это именно тот сегмент, где очень трудно оценивать риски?

— Мы оцениваем риски заемщика на нескольких уровнях. В частности, активно работаем с кредитным бюро. Все кредитные заявки клиентов автоматически проходят оценку на наличие и качество кредитной истории. Соответственно, принимая решение о том, давать деньги или нет, мы опираемся на сведения кредитного бюро. Это уникальный инструмент, которого нет на многих других рынках. Мы не только являемся наиболее активными пользователями его информации, но и автоматизировали все наши взаимоотношения; на уровне системы мы интегрировались с кредитным бюро. Кроме того, сумму кредита привязываем к уровню заработной платы клиента согласно его пенсионным отчислениям, активно сотрудничаем с госцентром по выплате пенсий, чтобы владеть полной информацией о доходе клиента: какова его сумма, насколько он стабилен, его источники. Все это позволяет нам оценить с большой точностью платежеспособность заемщика. Если клиент впервые у нас кредитуются, то шанс, что он получит деньги — процентов 50—60. Одобряется лишь каждая вторая заявка. У нас нет задачи раздать деньги всем подряд, наша цель — привлечь качественных заемщиков и постоянно улучшать с ними отношения.

— А профессия заемщика имеет значение? Может ли получить кредит, например, строитель?

— Наша оценка рисков принимает во внимание различные факторы, включая отрасли и уровни должностей. Кроме того, для оценки рисков мы применяем скорринговую модель, которую запустили на основании собственной базы данных. То есть мы не покупали готовую модель, как это делают многие другие игроки, потому что, на наш взгляд, они не соответствуют реалиям. Вместе с нашим консультантом, компанией «Маккензи», мы разработали свою собственную модель, которая учитывает такие факторы, как должность, отрасль, в которой работает заемщик, активы, которыми он владеет, уровень его зарплаты. Все это позволяет нам принимать обоснованные решения о выдаче кредита или отказе в нем. Главное — чтобы в целом кредитный портфель банка был хорошего качества. Бизнес kaspī bank должен быть прибыльным, поэтому мы достаточно жестко проводим отбор клиентов. Еще раз повторю: мы одобряем не более 50—60 процентов первичных заявок. Надеюсь, что с ростом экономики этот коэффициент увеличится.

Есть и повторные клиенты. Если заемщик получил у нас кредит и качественно исполнил свои обязательства, мы готовы работать с ним и дальше, причем на лучших условиях: то есть представить большую сумму под более низкие процентные ставки. Это позволяет нам лучше развиваться, потому что нет ничего лучше наработанного круга заемщиков с хорошей кредитной историей. Все это в комплексе и дает нам хороший результат.

В эту бизнес-модель мы инвестировали в течение трех лет, и это потребовало от нас больших усилий — и интеллектуальных, и финансовых. Если кто-то из наших конкурентов захочет повторить наш опыт работы в рознице, ему не удастся сделать это прямо сейчас. Нужно устанавливать ИТ-систему, обучить персонал, разработать продукты, открыть новые отделения, которые позволяют предлагать массовые продукты. Рынок потребительского кредитования сам по себе очень интересный, и я думаю, что другие банки тоже будут на него заходить. Тут только вопрос во времени: нашим конкурентам понадобится срок, чтобы подготовиться к работе в этом сегменте, а тем временем мы сможем получить еще больше конкурентных преимуществ. Мы не собираемся останавливаться на достигнутом.

— Так вы начали разрабатывать свою стратегию еще до кризиса и с тех пор ее не меняли?

— Да, еще с 2007 года... Больше всего времени у нас заняло внедрение ИТ-системы, создание инфраструктуры, а также создание организационной структуры. Кроме того, нужно было наладить работу в региональных отделениях... Но зато все наши усилия не пропали даром: в прошлом году мы предоставили около 400 тысяч кредитов.

— В общем, вы не пересматривали свою стратегию в связи с кризисом?

— Источником кризиса, как все мы знаем, были большие объемы внешних заимствований и очень высокие цены на недвижимость. А мы финансируем потребительский спрос, то есть даем возможность людям улучшить качество жизни. Пожалуй, для нас единственным признаком кризиса остается то, что мы имеем низкий уровень одобрения и предоставляем кредит только каждому второму новому клиенту. Как я уже говорил, первым признаком улучшения состояния

экономики для нас станет увеличение уровня отсека: процент положительных решений вырастет до 70, 80 и так далее от рассматриваемых заявок.

Наш стратегический приоритет — это работа с физлицами и всеми, кто находится вокруг них. Под розницей мы подразумеваем не только кредитование. Существует потенциальный клиент — физическое лицо, и он хочет получить энное количество продуктов — кредит, депозит, совершить обменные операции или произвести платежи. В чем наше отличие от других банков? Помните, я сказал, что мы много сил и времени инвестируем в построение организационной структуры. Так вот, в отделениях нового формата нашего банка, а мы планируем открыть порядка 100 таких точек в течение ближайших 15—18 месяцев, клиент работает с одним сотрудником — открывает ли он депозит или получает кредит. К сожалению, в связи с регулированием мы не можем убрать кассу — с наличными деньгами у нас работает отдельный сотрудник, хотя в современной банковской практике уже давно отказались от касс в нашем понимании.

— Депозитная база у вас выросла вдвое за прошлый год. Планируете ли вы и в 2010-м поддерживать такой же темп прироста?

— Наша депозитная база растет благодаря привлекательным условиям, при этом хотелось бы подчеркнуть, что наши ставки вознаграждения находятся в рамках максимальных ставок фонда гарантирования депозитов (КФГД), и мы снижаем их соответственно рекомендациям фонда. Так что у нас нормальная ценовая политика, так же, кстати, как и у других банков, которые придерживаются рекомендаций фонда гарантирования. В противном случае нам придется нести дополнительные расходы, потому что увеличиваются взносы в КФГД, а этого никто не хочет. Наша депозитная база выросла за счет качественного обслуживания. Не зря мы инвестировали в инфраструктуру: теперь у нас можно открыть депозит за 15—20 минут, если исключить, конечно, ожидание в очереди. Впрочем, лучше иметь очереди, чем не иметь спроса. И мы постоянно улучшаем депозитную продуктовую линейку. По итогам первого квартала 2010 года мы ожидаем, что станем банком № 1 по темпам прироста депозитов.

— А депозиты покрывают кредиты? Какие еще источники фондирования у вас существуют?

— Наша стратегия предполагает в качестве основного источника финансирования депозитную базу. У нас нет синдикатов, нет евробондов. Мы привлекали 5-, 7-летние целевые кредиты международных финансовых институтов, но в незначительных объемах. Так что проблемы внешних выплат перед нами не стоят.

Что не беспокоит банкиров?

— В России достаточно много инструментов для управления ликвидностью. Например, ломбардный список. В кризис число инструментов даже выросло. На ваш взгляд, актуально ли для Казахстана увеличение числа таких инструментов или их достаточно для управления ликвидностью в краткосрочном периоде?

— У казахстанских банков нет проблем с ликвидностью, наоборот, существует ее избыток: огромные остатки на счетах коммерческих банков в Нацбанке. И проблема не в привлечении ликвидности, а в ее размещении. Невозможно «сидеть» на деньгах и не кредитовать, ведь основная деятельность банков — это кредитование. Следовательно, особой проблемы с управлением ликвидностью у сектора в целом нет, зачем тогда нам об этом думать? Сейчас это не первостепенная задача по приоритетности.

— Ликвидность — вещь волатильная и может очень быстро меняться. Мировая практика показывает, что существование таких инструментов и их доступность банкам дают уверенность как самим банкам, так и их клиентам, что этими инструментами можно воспользоваться, если вдруг произойдет шок ликвидности, а это возможно в любой момент, если учесть подверженность вкладчиков паническим настроениям. Вы настаиваете на том, что такие инструменты Казахстану не нужны?

— Если есть проблема, ее нужно решать. Пока такой проблемы нет, я не думаю, что внедрение инструментов управления ликвидностью является сейчас главной задачей. Но в качестве выводов из кризиса можно постепенно расширять инструментарий. Но сейчас я не думаю, что люди засыпают и просыпаются с мыслями об инструментах управления ликвидностью. В России

все-таки несколько другая ситуация: там банковский сектор намного больше и сложнее, плюс присутствие большого количества государственных системных игроков — нельзя было дать ликвидность одному банку и не дать другому. У нас реструктуризация долгов нескольких банков стала положительным моментом — столько денег осталось в стране! Сейчас мы видим результаты: курс национальной валюты укрепляется, потому что не ушли из страны десятки миллиардов долларов, и проблем с ликвидностью нет.

— В общем в Казахстане самый острый вопрос — куда размещать ликвидность?

— Куда еще, кроме кредитов? Банки для того и созданы, чтобы кредитовать население и компании, тем самым способствовать подъему экономики. А это, в свою очередь, обеспечит устойчивость и стабильность банков. Все остальные операции — приобретение собственных бумаг или продажа и покупка валюты — настолько непредсказуемые, нестабильные и одноразовые операции, что искажают финансовые результаты. Бумаги уже так дешево не стоят, следовательно, заработать на них невозможно; курс валюты будет стабильным, значит, и на этом заработать очень сложно. Я считаю, что получать прибыль нужно за счет своей прямой деятельности — надо кредитовать. И мы сейчас видим по рынку, что многие игроки начали очень активно этим заниматься.

Отдадим клиентов в хорошие руки

— Возглавляемый вами банк не работает с корпоративными клиентами?

— В них мы заинтересованы только с точки зрения дополнительного привлечения розничных клиентов. Это в основном розничные сети и компании, предоставляющие услуги физическим лицам, — сети кинотеатров, развлекательные сети и так далее.

Приоритетным для нас является массовая розница. Мы считаем, что лучше быть бесспорным лидером в одном сегменте, чем иметь 10-процентную долю во всех. Поэтому все наши усилия направлены на розничный бизнес. Что касается корпоративного сегмента, то он важен для нас хотя бы потому, что на него приходится значительная доля в нашем портфеле, но в то же время мы не планируем ее наращивать. Если на рынке будут предложены лучшие условия для корпоративных клиентов, чем у нас, мы не станем возражать против их перехода в эти банки. Более того, мы предлагаем другим банкам возможность рассмотреть наших заемщиков. Все идет к тому, что на банковском рынке произойдет разделение труда, и каждый игрок сосредоточится на определенном сегменте: корпоративном бизнесе, МСБ или рознице, как, например, наш банк. Это для нас приоритет, поэтому в корпоративном бизнесе мы занимаемся только обслуживанием и поддержанием текущих ключевых клиентов.

— Так активно развивая розницу, ставите ли вы задачу увеличить в целом свою рыночную долю, войти в число крупнейших банков?

— У нас очень простая задача — стать лучшим розничным банком. Я не могу сказать, что это позволит нам войти в пятерку банков по балансу, для этого нужно иметь сильные позиции в корпоративном сегменте. Но я могу гарантировать, что мы точно будем номером один в рознице. Наши планы в цифровом выражении выглядят так: мы хотим занять 30 процентов рынка массовой розницы и планируем довести число отделений до двухсот в течение года-двух. Сегодняшние рыночные условия нам благоприятствуют, но конкуренция, конечно, придет, потому что сегмент очень интересный, а значит, мы будем развиваться еще быстрее и качественнее.

Наша стратегия заключается в том, чтобы прийти к концепции «финансового супермаркета», чтобы и сторонним финансовым компаниям представлять нашу розницу. Сейчас у нас как у банка одна из самых больших розничных клиентских баз и точек продаж. Чтобы увеличивать их доходность, будем предлагать инфраструктуру другим компаниям для предоставления своих финансовых продуктов. Почему бы и нет. Но мы всегда идем по принципу «от простого к сложному». В этом году мы продолжим строить в первую очередь собственные продажи.

— Вы уже второй раз говорите об отсутствии у Kaspi Bank конкурентов. Но ведь несколько лет назад чуть ли не все банки стали развивать розницу.

— Я говорю не об отсутствии конкурентов, а о наших конкурентных преимуществах. Ипотека — тоже розница, но мы никогда не будем ею заниматься, как и предоставлением кредитов на 30 лет

на неотложные нужды. И такого продукта, как автокредитование на 15–20 лет, у нас точно не будет. В этих продуктах и сегментах ранка у нас нет конкурентных преимуществ. Мы предлагаем нашим клиентам максимально удобные продукты, которые позволяют им финансировать текущие нужды. Причем они должны быть востребованы. Если клиент ушел от нас ни с чем, значит, у нас продукты плохие и их нужно менять. Прежде чем запустить какой-либо продукт, мы изучаем потребности клиентов, продумываем позиционирование на рынке и детали продвижения этого продукта, чтобы донести его особенности до потребителя. Для нас неважно, как смотрится наш рекламный билборд, красивый он или нет, важно максимально точно рассказать о наших предложениях: если мы предоставляем 20-процентную скидку или увеличиваем срок кредита до пяти лет, или увеличиваем его сумму, мы прямо об этом и говорим. На мой взгляд, у нас очень простая бизнес-модель.

— Вы вообще не даете «длинные» деньги?

— Мы даем кредиты на текущие нужды, что само по себе подразумевает их краткосрочность — три-пять лет, а также не очень значительную сумму. Назначение этих денег — ремонт квартиры, оплата за обучение, отпуск, лечение, приобретение бытовой техники, мебели и прочее.

— Если вы зависите от депозитов, то в кредитовании ограничены сроком депозитов, а они, как известно, больше, чем на год, редко открываются. Будете ли вы менять свою стратегию, если ситуация на мировых рынках изменится и вы сможете привлекать «длинные» внешние займы, или такой вариант даже не рассматривается?

— Радикальным для нас стало бы изменение сегмента клиентов и продуктовой линейки. Но я хочу подчеркнуть, что мы очень долго шли к претворению в жизнь нашей стратегии, о чем я уже говорил. У нас сейчас есть все составляющие, чтобы успешно развивать розницу. Мы видим, что рынком этот вид кредитования востребован, продажи растут. В какой-то момент, наверное, мы достигнем потолка. Тогда перед нами встанет вопрос: какие новые продукты мы можем предложить этому сегменту клиентов. Если это будет невозможно, значит, мы будем искать другого клиента в другом сегменте. И этот сегмент мы будем завоевывать точно так же, как розницу — шаг за шагом.

— Вы растете за счет привлечения новых клиентов или тех, кто уходит из других банков?

— 50 на 50. Половина хотя бы раз воспользовались нашими услугами и половина новых. Под новыми мы подразумеваем тех, кто ни разу к нам не обращался и не зарегистрирован в нашей базе данных. Большинство казахстанцев брали кредиты в банках, в первом кредитном бюро насчитывается несколько миллионов кредитных историй. 70–80 процентов потенциальных клиентов банков хотя бы раз брали кредит. В этом мы видим плюс. Если человек уже пользовался кредитом банка и нормально его обслуживал, то у него, во-первых, есть кредитная история, во-вторых, он уже знает, что такое кредит, и понимает, что долг нужно выплатить.

— Многие ваши коллеги, напротив, считают перекредитованность населения отрицательным моментом. На людях висят долги перед банками, поэтому они не могут брать новые кредиты, да им никто и не даст. Разве ваш банк не сталкивается с такой проблемой?

— У рынка розницы очень хороший потенциал роста. Розничный портфель, по нашим оценкам, составляет порядка 15 миллиардов долларов. Понятно, что в этот портфель включено много долгосрочных и больших по суммам ипотечных займов. А годовая совокупная зарплата четырех миллионов человек, работающих на малых и средних предприятиях, составляет 15 миллиардов долларов. То есть кредитная нагрузка в среднем равна годовой зарплате. Это говорит о большом потенциале роста.

Еще год продержаться

— У вас достаточно большой портфель однородных кредитов, которые можно было бы секьюритизировать. Рассматривается такой вариант или в этом нет необходимости?

— С точки зрения структуры баланса, да и внешних займов цена на эти инструменты должна быть сопоставимая. Это самое главное. Второе — влияние на эти процедуры регулирования, и оно, скорее всего, будет ужесточаться, потому что одной из причин кризиса в Казахстане стали

большие внешние заимствования. Секьюритизация — это очень хороший инструмент, особенно для наших массовых продуктов. Но у нас пока нет таких планов. Если внешние рынки начнут открываться и регулирование нам позволит, мы, конечно, будем рассматривать возможность секьюритизации.

— Какие риски, которые были характерны для всего сектора в течение предыдущих года-двух, существенно снизились? Какие угрозы вы видите для банковского сектора в этом году?

— Первым «прошедшим риском» я бы назвал риск ликвидности, который сейчас значительно уменьшился, потому что основной объем внешних выплат пришелся на 2008—2009 годы. Я уверен в успешном завершении реструктуризации нескольких крупнейших банков, благодаря чему банковский сектор стабилизируется, а большие суммы денег останутся в стране. Второе — это прибыльность. Я думаю, уже невозможно зарабатывать одноразовыми сделками с собственными бумагами, которые были чуть ли не единственным источником доходов многих банков по всему миру, не исключая казахстанские. Если посмотреть на структуру прибыли банков за прошлые годы, львиную долю составляли именно одноразовые сделки. Соответственно, основной задачей в текущем году будет увеличение прибыли, процентного дохода. Только этот вид дохода позволяет банку стабильно развиваться. А для этого нужно возобновить кредитование, что станет положительным моментом не только для банковского сектора, но и для экономики. Чтобы выйти из сложной ситуации, возникшей за два прошедших года, предприятиям нужны кредитные средства.

И, наконец, качество портфеля. Оно связано и с кредитованием, и с состоянием экономики. Если возобновится кредитование, то у клиентов появятся дополнительные возможности рефинансирования своих кредитов. А рост экономики будет означать стабильную работу, повышение зарплаты. Но все равно я считаю, что 2010 год будет сложным с точки зрения качества портфеля, потому что чудес не бывает. Ухудшение качества активов вполне возможно по всем сегментам, в том числе по корпоративным клиентам. Они исчерпали весь свой потенциал управления ликвидностью. Нельзя исключать возможность реструктуризации задолженности крупными компаниями. Темпы прироста «плохих» кредитов снизятся, потому что основная масса неплатежей уже выявилась, но в течение какого-то времени мы будем наблюдать тенденцию ухудшения качества. Существенно замедлить и даже остановить этот процесс может только рост кредитования и оживление экономики. Банки продолжат наращивать свои провизии, их высвобождение я не прогнозирую раньше 2011 года.

— А есть проблема дорезервирования для банковского сектора? Адекватен объем провизий уровню рисков или недостаточен?

— Казахская банковская система отличается от других: здесь уровень сформированных резервов очень высокий — 16—17 процентов, что намного выше, чем, например, в России. Если сравнивать Казахстан и Россию, то не может быть двукратной разницы в качестве активов. Это сопоставимые величины. Местная банковская система более резервированная, чем в других странах с развивающимися рынками или в СНГ.