Олег Тиньков,
председатель совета директоров банка «Тинькофф Кредитные Системы»

Фото: Светлана Вейнгарт

С банкирами НЕ ОБЩАЮСЬ

Антонина Тер-Аствацатурова

С ОЛЕГОМ ТИНЬКОВЫМ МНЕ ВПЕРВЫЕ ДОВЕЛОСЬ ОБЩАТЬСЯ ЛЕТ ПЯТЬ НАЗАД В ЕКАТЕРИНБУРГЕ, КУДА САМЫЙ ИЗВЕСТНЫЙ В РОССИИ «БИЗНЕСМЕН-БРЕНД» ПРИЕХАЛ ОТКРЫВАТЬ ОДИН ИЗ СВОИХ РЕСТОРАНОВ-ПИВОВАРЕН. НА ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИИ ПАРЕНЬ В ДЖИНСОВОМ КОСТЮМЕ И КРАСНЫХ КЕДАХ ОКОЛО ЧАСА РАССКАЗЫВАЛ ЖУРНАЛИСТАМ О СВОИХ «АМБИШЕНС» ПОСТРОИТЬ ПО ЗАПАДНЫМ СТАНДАРТАМ ОДНУ ИЗ САМЫХ КРУПНЫХ И УСПЕШНЫХ РЕСТОРАННЫХ СЕТЕЙ В СТРАНЕ.
СЕГОДНЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ БАНКА «ТИНЬКОФФ КРЕДИТНЫЕ СИСТЕМЫ» И СЛЫШАТЬ НЕ ХОЧЕТ ПРО ПИВО, ЗАТО ГОТОВ БЕЗ УСТАЛИ ГОВОРИТЬ ПРО ОДНОИМЕННЫЕ КРЕДИТНЫЕ КАРТЫ.
НА РОССИЙСКОМ КОНГРЕССЕ PRIVATE EQUITY, ОРГАНИЗОВАННОМ CBONDS В КОНЦЕ ОКТЯБРЯ, ОЛЕГ ТИНЬКОВ РАЗДАВАЛ УПРАВЛЯЮЩИМ ФОНДАМИ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ СОВЕТЫ ПО УСПЕШНОМУ ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА PRIVATE EQUITY В РОССИИ И В КУЛУАРАХ КОНФЕРЕНЦИИ ОТВЕТИЛ НА НЕСКОЛЬКО ВОПРОСОВ ЖУРНАЛИСТА CBONDS REVIEW.

Продав 100% сети ресторанов «Тинькофф» фонду Mint Capital, вы сказали, что ресторатором себя никогда в общем-то не считали. А банкиром?

Нет, пожалуй. Банкир — это слишком гордо. Банкир — это, ну, скажем, Виктор Геращенко. А я инвестор.

Какие у вас с банкирами отношения складываются? Правда, что они все вас слегка недолюбливают?

Мне сложно об этом говорить, потому что я с ними почти не общаюсь. Думаю, они меня просто не видят, не воспринимают на рынке. Я был на нескольких банковских тусовках. Эти люди все такие солидные, в галстуках, с животиками. Холеные лица, с залысинками. Смотришь — банкир. Само воплощение стабильности, уверенности, надежности и честности. А на меня посмотришь — разве я такое впечатление произвожу? Поэтому мы, наверное, просто по психотипу друг другу не подходим.

Куда вы вложили деньги от продажи ресторанов?

Положил на депозит в «Тинькофф Кредитные Системы». Поддержал свой родной банк, у него теперь появилась некая сумма, которая идет на фондирование бизнеса по выпуску кредитных карт.

Начав заниматься кредитными картами, вы неоднократно повторяли в различных интервью, что кроме них вас больше ничего не интересует. А сейчас еще и вклады появились. В связи с чем?

Это все один бизнес. Просто у нас нет денег, чтобы фондировать выпуск кредитных карт. Поэтому начали думать про вклады. С августа тестируем рынок. Я думаю, что месяцев восемь будем экспериментировать, исходя из результатов теста принимать решение: идти дальше или нет. Так что тут никаких противоречий нет.

Если со вкладами дело не пойдет, что еще предпримите?

Конечно, каким-то образом будем искать финансирование. Пенсионный бизнес можно начать, страховой. Нужно что-то искать. Мне очень интересен страховой бизнес, к примеру.

А инвестиционный банк не думали открыть?

Нет… Вот это уже совсем другой бизнес. Он не будет пассивы давать. Мы если что-то и готовы открыть, то только чтобы привлечь пассивы и фондировать кредитные карты.

Опыт выпуска облигаций у вас уже был…

Да, в 2007 году мы выпустили рублевые облигации на 1.006 млрд руб. под 18% годовых.

В разговоре с управляющими фондов прямых инвестиций в ходе своего выступления на российском конгрессе Private Equity, организованном Cbonds, вы не очень почтительно о долговых инвесторах высказались…

Вы, журналисты, как-то все дословно понимаете. Я хотел сказать, что отношение владельца с фондом Private Equity строится на более тесном уровне, ежедневном, ежеквартальном, ежемесячном. А с долговыми инвесторами ты встретился один раз во время road show — и все. Бывает, что тебе запрос кто-нибудь пришлет с просьбой представить отчетность… Отправишь. Или забудешь… С equity-фондами все иначе. Это постоянное общение. Мы ко всем долговым инвесторам относимся хорошо и уважительно. Но приоритетными безусловно являются взаимоотношения с инвесторами, которые участвуют у тебя в капитале.

ИЗ ВЫСТУПЛЕНИЯ
ОЛЕГА ТИНЬКОВА
НА

РОССИЙСКОМ КОНГРЕССЕ Private Equity

ПРОШЕДШЕМ
29 ОКТЯБРЯ 2009 Г.
В МОСКВЕ

«Стараюсь быть единственным акционером компании…»

У меня было несколько бизнесов — пять или шесть. Я всегда стараюсь быть единственным акционером компании. Так спокойнее. На мой взгляд, это самая устойчивая модель. С другой стороны, в моей практике было несколько примеров, когда в принадлежащие мне компании инвестировали фонды прямых инвестиций.

Наверное, самое хорошее, что может ждать собственника, — это когда Private Equity-фонд покупает 100% его бизнеса. Так случилось с моей сетью ресторанов: шведский фонд Mint Capital выкупил 100% и стал стратегическим инвестором. Сегодня 15% банка «Тинькофф Кредитные Системы» принадлежит фонду Goldman Sachs.

Моя практика показывает, что нужна персональная совместимость между управляющими и собственниками бизнеса. Еще на заре своей юности, когда я жил и работал в Петербурге, ко мне пришли представители компании «Квадрига Кэпитал». Они хотели инвестировать в мою компанию «Петросиб». Так вот, тогда я понял, что это совершенно неподходящие люди, и даже не стал с ними разговаривать. Наверное, и я им тоже не подходил…

Вот почему никакие юристы, документы никогда не дадут вам гарантий. Это совершенно бесполезно. Если в ситуации с долговыми инвесторами ты проводишь road show, продаешь им свои бумаги и больше их не видишь (а если и видишь, то посылаешь подальше, и на этом ваше общение заканчивается), то с equity-инвесторами все иначе. Здесь очень важно выстроить отношения на таком, если хотите, метафизическом уровне.

Ни в случае с ресторанами, ни с банковским бизнесом не помню, чтобы я хоть раз достал акционерное соглашение. Конечно, оно должно быть, лежать в сейфе, но реально им никто не пользуется. Потому что когда вопрос переходит в плоскость судебную, это отражается на стоимости компании, происходит демотивация менеджмента.

Нужны ли юристы? Да. Нужно ли в дальнейшем пользоваться акционерным соглашением при разрешении каких-то конфликтов? Конечно, нет. И поменьше напоминать о них на встрече с собственниками бизнесов.

Все, что нужно владельцу бизнеса от управляющих, — это деньги, и чтобы они его не беспокоили. Фонды должны ему такой комфорт создавать. Обманывая, но давать ему это ощущение.

«Главное не скатиться в культ личности...»

Приносят ли equity-фонды пользу? В случаях, когда нет конфликтов, безусловно да. Во-первых, это колоссальная финансовая дисциплина. За свои 18 лет в бизнесе я никогда не имел такой отчетности, как в банке «Тинькофф Кредитные Системы». Это ежедневный, еженедельный, ежемесячный, ежеквартальный отчет.

Управляющие интегрированы в бизнес. Но в то же время не мешают собственнику. Вот это ключевая составляющая equity-фонда — найти такую форму, чтобы и не мешать собственнику, и одновременно контролировать его. Это искусство. Тот, кто им овладеет, будет успешным управляющим equity-фонда.

Если собственник один, то рано или поздно глаз замыливается, появляется некая авторитарность, перерастающая в диктатуру, всегда есть риск скатиться в культ личности. С фондом есть шанс найти некий баланс. Я бы рекомендовал владельцам компаний с ними сотрудничать. Думаю, что это позитивный шаг в направлении повышения стандартов корпоративного управления, прозрачности бизнеса и в целом его капитализации.

«Есть креативная идея...»

Сейчас я горизонтов выхода из бизнеса в России не вижу. Они у нас куда-то отодвинулись очень далеко. Если раньше мы видели горизонт 2–5 лет, то сейчас это в лучшем случае 5 лет плюс... Соответственно, фондам сейчас нужно пересмотреть стратегию в каком-то смысле. Мне их жалко. Они фактически застряли в инвестициях. Не очень понятен горизонт их возврата. Что бы я им посоветовал? Есть одна креативная идея: сегодня, когда долговые рынки дают доходность 12, 15 и даже до сих пор 20% в рублях, я не понимаю, почему фонды прямых инвестиций продолжают сидеть на деньгах, не хотят инвестировать их в fixed income. Я понимаю, что это может быть промежуточная стратегия, но она не исключена: часть денег инвестировать в понятный, юридически оформленный долг, который будет приносить стандартный доход. Мне кажется, это очень интересная ситуация.

Если долговые инвесторы сейчас ведут себя довольно непонятно, мы можем эти деньги брать от equity-фондов. ТКС Банк готов с фиксированной доходностью порядка 15–17% годовых в евро, в долларах трехлетние деньги привлечь. Тем более что наш банк — один из немногих в России, который сегодня зарабатывает деньги. Наши результаты, пока неаудированные — $12 млн чистой прибыли за девять месяцев этого года. Я думаю, что мы совершенно точно входим в тридцатку крупнейших банков России по доходам. Банк «Тиньков Кредитные Системы» занимает сейчас порядка 5% российского рынка кредитных карт.

Это 400 тыс. карт и портфель около $200 млн.

«Я никогда ни с кем не судился...»

Я никогда за все годы в бизнесе не нарушил ни одного подписанного мною соглашения. Начнем с того, что я никогда, ни разу ни с кем не судился. Всегда договаривался. Многие говорят, что это плохо...

Сделку по продаже ресторанов мы знаете как закрыли? По телефону. Я тогда за границей был. Позвонил Глебу (Глеб Давидюк, управляющий партнер, Mint Capital. — *Ред.*), назвал цену. Он согласился. Юристы нам помогли, все оформили. Мы с тех пор с ним даже не виделись. Надо хоть встретиться, поздравить друг друга.

Больше облигации выпускать не планируете?

Я бы ставил вопрос иначе: рынок захочет или нет? Мы готовы и хотим размещать облигации. Как только рынок для нашего уровня риска откроется (все-таки мы не рейтингованные), ТКС Банк будет одним из первых, кто предложит бумаги инвесторам. Мы были одними из последних в 2007 году и будем одними из первых сейчас.

По какой цене готовы занимать?

Тогда мы размещали бумаги под 18%, и сейчас готовы занимать по этой цене. Такова реальность. Я реалист. Я не собираюсь, как другие, жить непонятными иллюзиями о 12 или 14 процентах. Сегодня с нашим уровнем риска, в рублях, трехлетние бумаги — это 18%. Что будет дальше, посмотрим. Через четыре месяца ставка может быть уже и 14%.

А рейтинг получить не планируете?

Мы работаем над этим. Будет рейтинг... Если дадут (*смеется*). Надеюсь, что до нового года его получим.

Как вы относитесь к фондовому рынку? Сами инвестируете в ценные бумаги?

Нет, в жизни ни одной акции не купил. Я инвестирую только в свои собственные компании. Не то чтобы в фондовый рынок не верю, я его просто не понимаю. А в то, чего я не понимаю, я не инвестирую.

Во что вы бы никогда не стали вкладывать деньги?

Я думаю, что в порнографический бизнес или любой другой бизнес, который по моим религиозным или этическим соображениям мне неприятен.