Оливер ХЬЮЗ, президент, председатель правления, банк «Тинькофф Кредитные Системы»

«Пять лет назад мне все сказали: не верим!»

Пять лет назад поверить во все это действительно было довольно сложно: карточный банк, существующий в интернете, занимающий деньги на облигационном рынке под баснословные 18% годовых. В прошлом – сомнительный банковский старт-ап, сегодня – одна из самых интересных инвестиций (судя по рекомендациям аналитиков) на локальном бондовом рынке и уже дважды эмитент еврооблигаций. Cbonds Review побеседовал с Оливером Хьюзом, президентом ТКС Банка, — одним из тех, кто в 2007 году стоял у истоков строительства нового банковского бренда, а сегодня пожинает плоды этого предприятия.

– Согласно обзору, опубликованному ТКС в конце июля, темпы роста российского рынка кредитных карт выглядят впечатляющими — 36% за первое полугодие 2012 года. Какую динамику этого рынка вы ждете по итогам года?

– Рынок потребительского кредитования в целом растет достаточно быстро — по итогам года он должен выйти на показатели 30–40%. Рынок кредитных карт растет примерно на 50–60% в год. Если не будет никаких глобальных потрясений, то год должен закончиться как раз на этих уровнях. При этом ТКС Банк растет значительно быстрее рынка. За первое полугодие задолженность по кредитным картам в нашем банке увеличилась примерно на 60%, по итогам года эта цифра будет находиться где-то в районе 100%, что в принципе является очень хорошей динамикой. Мы удваиваем объемы бизнеса третий год подряд. Наша прибыль за первое полугодие составила около 2 млрд руб. Мы должны закончить год примерно на уровне 3.5–4 млрд руб. Я не вижу никаких препятствий для того, чтобы этот сценарий реализовался.

– Вы сказали, что не видите препятствий для роста рынка в этом году, а в более долгосрочной перспективе такие препятствия существуют? Ведь не может рынок расти бесконечно. Когда, по вашим прогнозам, наступит его насыщение?

– Рынок растет по одной простой причине — есть очень большой спрос. Он определяется и предложением, и уровнем потребления. Россияне потребляют все больше и больше, кредитование — это в принципе двигатель роста экономики в стране. При этом в нашем сегменте кредитных карт уровень проникновения продукта до сих пор очень низкий — всего лишь 15%. Если вы посмотрите на другие рынки, которые проходили через периоды бурного роста, например, Бразилия, Турция, Польша, Мексика, то увидите, что они начинали с уровня 0.1% на душу населения, росли в течение 5–7 лет и вышли на уровень 30–50% или 70%, как в случае с Бразилией. Соответственно, если предполагать, что не случится нового глобального кризиса, то я не вижу, почему уровень проникновения кредитных карт в России не может достигать как минимум 30%. А сейчас это всего лишь 15%.

– Но глобальный кризис-то уже был, это не помешало вашему бизнесу?

– Посмотрите, что произошло: мы видели очень быстрый рост рынка кредитных карточек с нуля, он достиг уровня 8–10% в октябре 2008 года, потом был период стагнации, в течение которого состав лидеров этого рынка изменился. Если раньше ключевыми игроками на нем были банк «Русский Стандарт», ХКФ Банк, то сейчас это Сбербанк, ВТБ 24, тот же «Русский Стандарт» и ТКС Банк. Стагнация продолжалась около 1.5 лет, потом опять начался быстрый рост. Мы достигли цифры 500 млрд руб. — это общая задолженность по рынку. Я думаю, что мы будем расти и дальше. Возможно, в некоторых сегментах (определенная прослойка клиентов в крупных городах) уже наступило некоторое насыщение. Но в более отдаленных регионах, где мы работаем, рынок еще не насыщен, мы даже не ощущаем там конкуренции. Хотя в целом на рынке уровень конкуренции безусловно растет. Специфика ТКС Банка заключается в том, что мы работаем не просто в регионах, мы присутствуем и в маленьких городах. 61% наших клиентов живут в городах с населением меньше 200 тыс., 38% — в городах с населением меньше 50 тыс. Там есть большой спрос, существует инфраструктура для работы с кредитными картами, есть провинциальный центр, куда клиент может приехать, чтобы получить кредит. Предложение там очень маленькое, и мы можем там работать. Мы целимся в массового потребителя. Средняя зарплата нашего клиента — средняя зарплата россиянина. Почему мы можем расти в два раза быстрее рынка? Потому что ТКС работает дистанционно. Мы можем найти клиента где угодно, сделать ему предложение по кредитной карте, доставить карточку через собственную курьерскую службу, которая сейчас работает в более чем ста городах России, можем обслуживать клиента через все наши дистанционные каналы — интернет-банк, мобильный банк, колл-центр, почтовые выписки и так далее — и потом, если возникает необходимость, коллектить дистанционно.

> «В СЕГМЕНТЕ КРЕДИТНЫХ КАРТ В РОССИИ УРОВЕНЬ ПРОНИКНОВЕНИЯ ПРОДУКТА ДО СИХ ПОР ОЧЕНЬ НИЗКИЙ — ВСЕГО ЛИШЬ 15%»

Это очень гибкая модель, которая рассчитана на большие объемы привлечения. У нас сейчас выпущено больше 2.4 млн кредитных карт. Этот бизнес — все, что мы делаем, не отвлекаясь на другие направления, вот почему и растем в два раза быстрее.

– Некоторые ваши конкуренты тоже практиковали модель дистанционного обслуживания, но в два раза быстрее рынка не растут, почему?

– Во-первых, справедливости ради надо заметить, что у нас база намного меньше. Легче удваиваться, когда у тебя активы несколько миллиардов рублей, а если 40 млрд, то это уже намного сложнее. Но дело не только в этом. Вопрос в модели бизнеса. Мы свою модель сохранили, не компрометировали наш основной фокус на кредитные карточки. Мы не строим сеть филиалов, которые создают наши конкуренты — ХКФ Банк, «Русский Стандарт» и другие. Они сначала предпочитали работать через розничных партнеров, а потом решили, что хотят стать полноценными розничными банками, начали строить сеть, развивать многопродуктовую линейку, зарплатные проекты, разные системы лояльности и так далее. Мы же изначально решили, что будем фокусироваться на кредитовании через кредитные карты и на депозитах.

– Но ведь расти на 100% ежегодно вечно невозможно, вы согласны?

– Конечно, и в этом плане этот рынок тоже имеет свой ресурс, который исчерпаем. Но, как я уже сказал, если мы вырастем в следующем году на 60–70% (и это очень большой рост), а через три-четыре года покажем динамику в 20–30% , то для нас это будет тоже весьма впечатляющий результат. Кроме того, повторюсь, уровень проникновения кредитных карт в России все еще 15%. Рынок очень молод! Количество россиян, чьи доходы растут, увеличивается, может быть, не так быстро, как нам бы хотелось. Но тем не менее динамика положительная. Есть куда расти.

ТКС — это ведь не просто банк кредитных карточек, это онлайн-банк. Мы привлекаем все больше клиентов через онлайн, в том числе в депозиты. В начале года мы создали программу «КупиВкредит» через онлайн-магазины. У нас есть своя ниша, она достаточно широкая. Но наша задача — быть онлайн-банком. Мы не хотим строить сетку, она нам не нужна. Это дорого, это негибко, это значит, что мы должны конкурировать в тех же местах, где все остальные. Существующих каналов привлечения нам будет достаточно для того, чтобы расти хорошими темпами. Осенью 2012 года мы предложили широкому рынку дебетовую карту с высоким остатком по счету, серьезной программой cash back.

– Ваши эксперты написали в своем обзоре о том, что передел рынка в пользу более активных игроков продолжился. В частности, довольно агрессивным выглядит рост Сбербанка. Как вы собираетесь реагировать на эту тенденцию, связанную с усилением конкуренции в сегменте кредитных карт, в особенности со стороны крупнейшего госбанка, ко-

торый обладает внушительной ресурсной базой?

– Конкуренция, конечно, растет. Но пока банки не конкурируют друг с другом напрямую, не крадут друг у друга клиентов. Мы завоевываем новые сегменты рынка — тех клиентов, которые часто не имели дела с банками раньше. Соответственно, мы не сталкиваемся лбами со Сбербанком или банком «Русский Стандарт». У меня есть статистика, которая свидетельствует об этом: когда весной прошлого года Сбербанк присоединился к бюро кредитных историй и его кредитные истории стали доступны, мы думали, что у нас будет очень большое пересечение по клиентской базе. Но этого не произошло. И это говорит о том, что мы работаем в разных сегментах. Люди, которые получают кредиты в Сбербанке, как правило, не являются клиентами ТКС Банка, и наоборот. Надолго ли это? Я думаю, что такая ситуация точно не будет длиться вечность. В течение двух-трех лет мы станем все больше пересекаться со Сбербанком и другими конкурентами.

Вот тут уже на первый план выходят такие факторы, как стоимость кредита, ставки и, конечно, сервис. Да, не спорю, сегодня многие говорят о том, что Сбербанк — это абсолютно обновленный и блестящий институт. Конечно, они меняются, надо отдать им должное. Но это по-прежнему огромная, монолитная структура, и она не может конкурировать с нами по уровню обслуживания. Наш уровень сервиса явно лучше, а для онлайн-клиента, который по определению более продвинутый, это очень важно.

– Какую долю рынка вы хотите иметь через год? В тройку лидеров для ТКС Банка реально попасть?

– Мы вступили в небольшую гонку с банком «Восточный экспресс». Но поскольку мы растем быстрее, думаю, что в конечном счете сможем опередить этого конкурента. Мы, вероятно, не обгоним ВТБ 24 по итогам года. Но ВТБ 24 не растет, он исчерпал свои каналы, возможности привлекать клиентов, потому что работает только через отделения. Скорее всего, есть шанс, что в следующем году мы обойдем ВТБ 24 в ренкингах. Это все хорошо, но третьи мы, вторые или четвертые — какая разница? Самое главное — не место в ренкинге и не доля рынка. Это не самоцель. Самое главное — это качество портфелей, то есть уровень рисков, прибыльность и клиентская база, которая должна быть большой и диверсифицированной. Эти три параметра намного важнее того, 7% рынка у нас в моменте или 15%. Мы можем завоевать долю в 20% и не быть прибыльными, при этом иметь колоссальные риски. Другие банки несколько пострадали от своих амбиций. Посмотрите на наш треугольник: первая вершина — это рост, потому что есть растущий рынок, есть большой потенциал. Вторая вершина — это качество портфелей. Наш NPL, несмотря на быстрый рост третий год подряд, не ухудшается, он сохраняется на уровне 3.5–4%. Наша стоимость рисков по году остается неизменной. Третья вершина — это прибыльность. Возврат на капитал у ТКС Банка остается на уровне около 70–80%. В этом году мы, скорее всего, заработаем $120 млн чистой прибыли по МСФО, возврат на активы у нас самый высокий на рынке среди наших конкурентов. У ХКФ Банка — это звездный банк с точки зрения возврата на активы — этот коэффициент составляет 9–10%. У ТКС Банка — 10–11%. Мы не хотим себя компрометировать ради того, чтобы достичь 10% доли рынка. Мы хотим прибыльно и безопасно расти.

> «МЫ НЕ КОМПРОМЕТИРОВАЛИ НАШ ОСНОВНОЙ ФОКУС НА КРЕДИТНЫЕ КАРТОЧКИ. МЫ НЕ СТРОИМ СЕТЬ ФИЛИАЛОВ, КОТОРЫЕ СОЗДАЮТ НАШИ КОНКУРЕНТЫ — ХКФ БАНК, «РУССКИЙ СТАНДАРТ» И ДРУГИЕ»

– И все же при тех темпах роста, что показывает ТКС, риски потери качества объективно не могут не существовать, особенно если вы ориентируетесь преимущественно на клиентов из регионов...

– Если честно, риски невозврата в регионах зачастую даже ниже, чем в крупных городах. Это зависит не от региона, а от того канала, через который ты привлекаешь клиентов. Каждый канал имеет свои риски, свой профиль клиентов, свой уровень фрода. В Интернете, например, уровень фрода выше, чем в директ-мейл. Но всеми этими рисками можно управлять через андеррайтинг, через качество аналитики и скоринговых моделей, которые обновляются регулярно, через технологичность работы с Бюро кредитных историй или с другими партнерами, у которых мы берем данные для скоринга. Многое зависит от качества работы коллекторов с растущей задолженностью. Я бы сказал, что тут у нас тоже есть своя проверенная временем стратегия, которая является очень четким дифференцирующим фактором между нами и нашими конкурентами до сих пор, — это низкие лимиты. Мы даем низкий первоначальный лимит, который в среднем на 60% меньше, чем у конкурентов. Это очень важный фундамент нашей риск-стратегии — быстрый рост, но не в ущерб качеству.

– ТКС достаточно сильно зависит от долгового рынка. Доля публичного долга в пассивах банка достигает 50%. Вы не считаете, что такая низкая диверсификация ресурсной базы является существенным риском для инвесторов?

– Я бы сказал, что мы идеально диверсифицированы по сравнению с другими банками. Почему я так смело об этом заявляю? Посмотрите на основные банки — участники рынка потребительского кредитования. Они все зависят от депозитов. Депозиты, как мы знаем, это источник, который имеет определенные риски оттока, если реализуются так называемые стресс-сценарии. Во-вторых, депозиты связаны с жестким регулированием, так как сейчас ЦБ очень пристально смотрит на банки, которые привлекают большие объемы средств во вклады. С другой стороны, те банки, которые зависят только от wholesale-фондирования, подчиняются капризам долговых рынков. Мы это прекрасно понимаем: три года назад у нас не было депозитов, мы поняли, что надо диверсифицироваться. Мы диверсифицировались в трех измере-

КОГДА Я СЛЫШУ О ТОМ, ЧТО МЫ ЯКОБЫ НЕ ДИВЕРСИФИЦИРОВАНЫ, ЭТО МЕНЯ НЕСКОЛЬКО УДИВЛЯЕТ. КУДА БЫТЬ ЕЩЕ БОЛЕЕ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫМ ДЛЯ ОТНОСИТЕЛЬНО МОЛОДОГО БАНКА?

ниях. Первое — это инструменты. Сейчас около 50% пассивов приходится на депозиты, около 25% на рублевые облигации и еще 25% на евробонды. Второе измерение — это география. Мы часто размещаем рублевые облигации, мы делаем еврооблигации — plain vanilla, классика жанра для российского рынка, шведские евробонды, которые листингуются в Стокгольме. В Скандинавии нас очень любят, в Швеции особенно. Нас знают в Люксембурге, в Швейцарии, естественно, в лондонских хедж-фондах. Нас покупают и в Азии и в США через евробонды. И мы постоянно ищем способы еще больше расширить географию. Третье измерение — это дюрация. Депозиты — это средства до востребования. Соответственно, у нас очень большая подушка ликвидности (от 15% минимум, а обычно больше), которую мы резервируем именно под депозитные программы. Это наша постоянная защита против какого-то шока, который может привести к большому оттоку средств. Рублевые бонды имеют, как правило, дюрацию 1–1,5 года, евробонды (хотя они обходятся нам намного дороже) — трехлетнюю дюрацию.

Поэтому, когда я слышу о том, что мы якобы не диверсифицированы, это меня несколько удивляет. Куда быть еще более диверсифицированным для относительно молодого банка? Наш подход очень сбалансирован. Если рынки капитала закрылись завтра, мы можем привлечь больше вкладов. Если вклады слишком дорогие, мы можем размещаться в России или за границей.

– Чего же в таком случае боится рынок? Вы не считаете, что переплачиваете инвесторам за свой долг?

– Все-таки если смотреть на банки с рейтингом B, то доходность размещения облигаций у всех находится примерно в одном диапазоне. Наше последнее размещение еврооблигаций на $250 млн прошло с доходностью 10.75%. Это было в сентябре. В принципе, мы попадаем как раз в этот диапазон. Конечно, у нас есть желание снижать стоимость фондирования. Но факт остается фактом: в России мы занимаем дороже, чем хотели бы, потому что мы молоды, а значит, это вопрос истории. И это вопрос размера, потому что наш портфель кредитных карт сейчас составляет 40 млрд руб., а у других банков — 80, 100, 120 млрд руб. И к сожалению, мы до сих пор платим премию. С одной стороны, это хорошо, потому что соотношение риска и доходности для инвесторов все еще интереснее. Но я очень надеюсь, что со временем эта премия будет снижаться. Кстати, сейчас рейтинговые агентства против течения рассматривают нас более положительно. Агентство Fitch в апреле поменяло наш прогноз на «Положительный». Надеюсь, что будут и другие изменения в обозримом будущем. Тогда мы сможем размещаться дешевле. Но пока ситуация такова.

Я не считаю, что российские инвесторы нас рассматривают как более рискованного эмитента. Фактически мы размещаемся на рублевом рынке только два с половиной года, мы еще молодой эмитент. Но они нас любят. Честно говоря, я не вижу сегодня на российском облигационном рынке в банковском секторе ни одного другого банка, который был бы более прозрачен, чем ТКС Банк. Все, что можно знать, инвесторы узнают вовремя. При этом у нас очень простой баланс: заняли тут и выдали там. Так что оценить наши риски просто и наш капитал чистый. Как известно, один из самых острых рисков в России — риск того, что ты чего-то не знаешь. Мы этот риск нивелировали.

– Когда банк появился на рынке несколько лет назад, инвесторы с большой опаской отнеслись к оценке этого риска, так как модель развития банка была новой и не очень-то понятной для рынка. Как вы считаете, сегодня этот эффект уже нивелирован за счет успешной кредитной истории или достаточно высокая волатильность показателей банка все еще выступает дополнительным негативным фактором при оценке финансовой устойчивости банка?

– Пять лет назад мне все сказали: не верим! Нельзя продавать кредитные карты через каналы дистанционного привлечения, нельзя обслуживать клиентов без отделений, нельзя привлекать депозиты удаленно, нельзя работать через Интернет. Но мы все это делаем! И у нас не 100 тыс. клиентов. Мы выдали 2.4 млн карточек. То есть это большой бизнес. Все эти вопросы по поводу дистанционности если и были, то их уже давно нет. Повышает ли это наши риски? Наоборот! В силу того, что у нас нет фиксированных костов, мы можем завтра отключить привлечение. Наша кризисоустойчивость очень высокая, притом что мы можем завтра увидеть утроение рисков и все равно продолжим зарабатывать деньги. Мы срезаем OPEX, а это большая проблема для розничных банков, имеющих разветвленную сеть. У нас этого коста нет. Соответственно, мы очень гибкие с точки зрения расходов. У нас есть масштабируемость — по мере роста бизнесов мы видим экономию масштабов. С точки зрения управления ликвидностью мы можем подключить отток денег в портфель, когда растем, или выключить — и все это в течение дня. Поэтому с точки зрения рисков наша модель наиболее гибкая и управляемая.

КОНЕЧНО, У НАС ЕСТЬ ЖЕЛАНИЕ СНИЖАТЬ СТОИМОСТЬ ФОНДИРОВАНИЯ. НО ФАКТ ОСТАЕТСЯ ФАКТОМ: В РОССИИ МЫ ЗАНИМАЕМ ДОРОЖЕ, ЧЕМ ХОТЕЛИ БЫ

– Как вам кажется, инвесторы за рубежом понимают такую модель лучше, чем покупатели вашего риска в России?

– Я бы так не сказал. Есть разные рынки. Шведы традиционно понимают российский риск, готовы охотнее инвестировать в наши компании. Но они не очень понимают розничный

банкинг и, в частности, кредитные карточки. Тем не менее они нас очень любят и следят за нашей историей. В 2008 году у нас был первый шведский евробонд, который мы успешно погасили, инвесторы хорошо заработали и хотят еще. Лондонские и американские фонды нас любят, потому что они понимают бизнес, связанный с кредитными картами, они видят нас насквозь, следят за нами пять лет, им комфортно быть держателями нашего риска, потому что они хорошо знают класс активов. Азиатские инвесторы в Гонконге и Сингапуре начали инвестировать в наши бумаги, они за нами наблюдают. Они более консервативны и аккуратны, но, думаю, по мере накопления нашей кредитной истории они станут покупать нас более активно. Надеюсь, что скоро мы все-таки получим первых латиноамериканских инвесторов.

– В сентябре ТКС разместил новый выпуск еврооблигаций, в запасе у банка еще два рублевых выпуска. Какие планы на ближайшее будущее?

– Как я уже говорил, мы планируем вырасти минимум на 60% в следующем году, соответственно, будем занимать. Но все-таки мы хотим сохранить сбалансированную структуру пассивов — 50% в депозитах, 25% в рублевых облигациях и 25% в евробондах. Понятно, что есть волатильность рынков, которая можем корректировать наши планы по-своему. Да, мы будем размещать больше рублевых облигаций в следующем году. Речь идет об объемах на уровне 1.5–2 млрд руб. Но есть и другие инструменты.

– Какие?

– Секьюритизация — долгосрочный инструмент, который нас всегда интересует. Но это, вероятно, тоже не тема текущего года. Это очень трудоемкий проект, который не оправдает себя лишь тем, что даст ставки существенно ниже, чем по необеспеченным заимствованиям. Но, безусловно, в какой-то момент это надо будет делать. И мы к этому придем.

– В самом начале вы сказали о том, что, если не грянет новый кризис, вашим планам по масштабному росту бизнеса ничего не помешает. Вы для себя это «если» насколько серьезно рассматриваете?

– Пока европейские долговые проблемы — просто проблемы, естественно, они влияют на Россию постольку поскольку. Это значит, что занимать за рубежом нам тяжелее, мы мучаемся, платим дороже и так далее. Но в целом на макроэкономику России это не оказывает существенного влияния: производство не падает, ВВП растет. Но если вдруг случится крах крупного европейского банка, конечно, будет кризис и в России, и это произойдет довольно быстро. Чудес здесь не бывает. Если будет настоящий кризис в Европе, а не такой вялотекущий, как мы сейчас наблюдаем, тогда, естественно, у нас будет другой сценарий, похожий на тот, по которому все мы действовали в начале 2009 года. Оценивать вероятность тех или иных событий — это не моя работа. Надо всегда надеяться на лучшее, но готовиться к худшему — и психологически, и организационно.

Беседовала
Антонина Тер-Аствацатурова

РОССИЙСКИЙ ДЕНЕЖНЫЙ РЫНОК 2012:
СОВРЕМЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

1 ноября 2012 года
Москва, Зубовский бульвар, д. 4
Международный мультимедийный пресс-центр РИА Новости

Приглашаем Вас принять участие в IV Международной практической конференции «Российский денежный рынок 2012: современные возможности», основной задачей которой является оценка влияния макроэкономических факторов на российский денежный рынок и устойчивость банковской системы, а также прогнозирование тенденций развития глобальных рынков и инвестиционной активности.

К обсуждению приглашены более 300 руководителей и ведущих специалистов российских и зарубежных банков, инвестиционных и управляющих компаний, риск-менеджеров, инвестиционных и финансовых аналитиков, финансовых директоров и финансовых советников компаний, а также крупные частные инвесторы.

По вопросам участия, пожалуйста, обращайтесь:

Регистрация:
Пушкин Михаил
Тел.: +7 (495) 645-6601, доб. 8293
+7 (916) 498-0848
E-mail: m.pushkin@rian.ru

Спонсорство:
Волкова Татьяна
Тел.: +7 (495) 645-6601, доб. 8468
+7 (968) 766-1736
E-mail: t.volkova@rian.ru

rdr.ria.ru

РИАНОВОСТИ ПРАЙМ DOWJONES