



Прежде чем стать самым богатым человеком в Турции, сын измирского врача Хюсню ОЗЪЕГИН сделал хорошую карьеру в банковском бизнесе. Во всяком случае, к 1987 г. у него, управляющего директора Yarı Kredi Bank, уже было два дома. Он продал их за \$5 млн, еще \$3 млн взял в кредит и на эти деньги основал собственный Finansbank. В 2006 г. Озъегин продал его Национальному банку Греции за \$2,7 млрд и с тех пор прочно удерживает 1-е место в рейтинге турецких капиталистов. Однако, столь удачно выйдя в кэш, владелец Fiba Holding и Credit Europe Group не отошел от управления своими банковскими и торговыми активами и регулярно приезжает по делам в Россию. В интервью «Ведомостям» Озъегин рассказал, какую роль в его судьбе сыграли американское образование и дружба с Дэвидом Рокфеллером, чего нужно опасаться России и что у нее общее с Турцией.

- В последнее время много было разговоров о возможном выходе Греции из еврозоны. Как это могло бы повлиять на Турцию и ваш банковский бизнес?

- Греческая экономика в очень трудной ситуации. Там не верят в строгую экономию, а раз нет веры в строгую экономию, значит, для Греции нет другого выхода, кроме возврата к драме. Это единственный способ хоть как-то сбалансировать экономику. К несчастью, греческий народ после возвращения к драме только обеднеет: доход на душу населения, как ожидается, упадет на 50% в первый год и затем будет снижаться на 5-10% ежегодно в течение нескольких лет. У турецкой банковской системы нет рисков, относящихся к Греции. Никаких суверенных долгов. У меня были серьезные взаимоотношения с Грецией - я продал пакет акций моего турецкого банка

Национальному банку Греции шесть лет назад. Они выплатили мне всю сумму должным образом... (Улыбается.)

- Повезло же вам! Но что будет с вашим партнерством сейчас?

- У меня сейчас нет партнерства с Национальным банком Греции. С тех пор как я продал ему банковский бизнес в Турции, у Fiba Group нет связей с Грецией. Шесть лет назад мы продали 46% акций Finansbank. У нас был опцион на продажу им еще 10% акций банка, и этот опцион был исполнен три года назад. Сделка была закрыта. Другой частью сделки с Национальным банком Греции было то, что наша группа выкупала весь международный бизнес Finansbank, поскольку банки в России, Голландии, Швейцарии и Румынии принадлежали Finansbank. Так что Fiba Group выкупила все эти банки у Finansbank и мы продолжили международную деятельность. Еще одним интересным пунктом нашего соглашения был запрет для Fiba Group заниматься банковским бизнесом в Турции на протяжении пяти лет с момента сделки. Эти пять лет истекли примерно 18 месяцев назад, и мы уже приобрели банк в Турции. Раньше он назывался Millennium Bank и принадлежал португальскому BCP, теперь называется по-турецки - Fibabanka.

- То есть сейчас никаких связей между Национальным банком Греции и вашим банковским бизнесом в России нет?

- Нет ни акционерного участия, ни каких-либо отношений.

Без риска для бизнеса

- Некоторые эксперты полагают, что в случае выхода Греции из Евросоюза ее место могла бы занять Турция.

- Это всего лишь предположение. Европейцы, особенно французы и немцы, на самом деле не хотят видеть Турцию в Евросоюзе. Турция была первой страной, подписавшей соглашение о сотрудничестве с Европейским союзом, - в 1963 г. По разным причинам мы так и не смогли достигнуть прогресса в переговорах о присоединении к Евросоюзу. Но

как банкир могу сказать: сейчас не лучшее время для вступления в Евросоюз, особенно в еврозону, - это как садиться на тонущий корабль. Очень много структурных и организационных вопросов, которые еще предстоит решать. Европейский союз должен стать налоговым союзом. Невозможно иметь единую валюту без единой налоговой системы. В ряде стран дефицит бюджета уже превышает 8 или 9%. Страны с очень высоким соотношением долга к ВВП, такие как Испания, Португалия, Ирландия, уже прозвали Club Med. То есть [в еврозоне] есть Club Med - и есть здоровые страны, и они весьма различны по своим экономическим системам и стандартам. Чтобы привести страны еврозоны к более современной модели, им нужна более общая экономическая и социальная политика.

- Как глобальный финансовый кризис повлиял на Fiba Group?

- Мы во время этого кризиса действовали очень аккуратно. Не брали на себя рисков в странах из Club Med. У нашей группы не было суверенных обязательств Греции, Италии, Испании, Ирландии или Португалии. А в странах, где мы были более активны, - в Турции и России - политические лидеры, к счастью, справлялись с этим кризисом очень хорошо. Турция во время кризиса продолжала расти. Ни один банк в Турции не обратился к правительству за помощью. Российское Министерство финансов и Банк России продемонстрировали сильное антикризисное управление в этот период - так же, как и премьер-министр [Владимир] Путин и президент [Дмитрий] Медведев. Они очень быстро приняли крайне важные решения, предоставив рублевые кредитные линии банкам для поддержания их ликвидности. И серьезных проблем в российской банковской системе в общем-то в этот период не было - он был пройден без существенной волатильности. Европейцы не смогли этого сделать. Если бы они признали греческий кризис гораздо раньше, они могли бы просто одолжить Греции сколько-нибудь денег, и этой меры было бы достаточно. Случившееся с Грецией - результат еще и того, что европейцы не справляются со структурными вопросами. А чем Европе действительно нужно заниматься, так это именно структурными вопросами. Я имею в виду демографические, социальные проблемы и реформу труда. В Европе очень жесткое трудовое законодательство, там на самом деле нет реальной мобильности рабочей силы. Из-за этого европейцы не могут сдерживать и свои налоговые проблемы. Другой вопрос, конечно же, демография. Европейцы стареют. В некоторых странах Европы, таких как Германия, население сокращается. Это, как и налоговые проблемы, очень неблагоприятно для экономического роста. Сейчас в Европе содержание одного пенсионера требует, чтобы работали четыре человека. А через несколько лет, как ожидается, двое или трое работающих должны будут содержать пятерых пенсионеров. Чисто математически это не сработает! Им нужно повышать пенсионный возраст, снижать социальные пособия или вводить новые налоги - на бензин, сигареты, алкоголь, что угодно, - чтобы поддерживать стареющий народ. Ведь средний возраст жизни европейцев повышается - в некоторых странах он уже достигает 75 лет, а то и 80 против 65 в недавнем прошлом, - но бюджет системы здравоохранения и социальные пособия

не могут расти столь же быстро. А они начали резко расти.

- Как раз в Германии проживает большая турецкая диаспора. Ваши соотечественники могли бы помочь стране побороть демографический кризис.

- Вы совершенно правы, турки вносят свой вклад в демографическую ситуацию в Германии. Но турок всего 3 млн человек на 80-миллионную Германию, им очень трудно решить демографическую проблему столь большой страны... Турецкие семьи добавляют Германии населения, но (Улыбается.) это не может быть так уж много.

24 сотрудника и \$8 млн капитала

- Как можно видеть из официальных отчетов Fiba Group, финансовый кризис не замедлил ее роста.

- Это правда, мы крепкая группа с крепким банком. Но во время кризиса компании и банки, конкурирующие с нами, стали слабее, чем мы. Так что мы начали действовать с позиций силы применительно к человеческим ресурсам. Это и есть причина нашего успеха. Когда я открыл Finansbank в Турции в 1987 г., я начинал с 24 сотрудников и \$8 млн капитала. [Спустя 19 лет], когда я продавал турецкий Finansbank за \$5 млрд, у нас было уже 7000 сотрудников (включая 2600 в проданном банке). В России мы начинали с открытия представительства нашего швейцарского банка в 1993 г., банк с четырьмя лицензиями мы открыли здесь в 1997 г. Начинали с капитала в \$10 млн и 30 сотрудников. Сегодня у нас в России 4600 сотрудников и полноценный банк. И у нас отличный опыт в том, что касается турецкого и российского персонала: здесь всего 50 сотрудников из Турции. Было важно перенести из Турции нашу управленческую культуру, но сейчас наши российские сотрудники в состоянии управлять бизнесом самостоятельно. Так что это очень хорошая комбинация двух культур.

- Половина кредитного портфеля «Кредит Европа груп» в России приходится на розницу, а другая половина - на кого? Кто ваши корпоративные клиенты в России?

- Большинство наших корпоративных клиентов - российские компании. Начинали мы, конечно же, с турецкими клиентами, поскольку знали их по Турции: в 1993 г. мы стали предоставлять им гарантии, кредитовать успешные турецкие строительные и девелоперские компании, как Епка и проч. Но сейчас мы знаем российские банки, российский рынок корпоративного обслуживания и ведем бизнес с россиянами. У нас здесь много довольно крупных проектов, как, например, прекраснейший отель The Ritz-Carlton. Или вот я работал на первых стадиях проектов с группами инвесторов нескольких торговых центров, таких как «Метрополис» и др. Так что мы вовлечены в очень крупные девелоперские проекты, в корпоративный банкинг, в финансирование недвижимости. Я имею в виду, что мы - стопроцентно российский банк. Мы занимаемся розницей, работаем с малым и средним бизнесом, занимаемся коммерческим и корпоративным банкингом. Мы уже № 5 на рынке автокредитов - в прошлом году 59 000 автомобилей было куплено на наши ссуды, - а также № 6 на рынке моментального кредитования: кредитуем покупки в меховых и мебельных магазинах, заказы в деревянном жилищном строительстве, образование, путешествия, фитнес. Кроме того, мы кредитуем регионы. По этой причине я был в Екатеринбурге в понедельник, во вторник поехал в Казань, а в четверг утром был в Санкт-Петербурге. Регионы для нас очень важны, там много клиентов среди автодилеров и т. п. И мы уже полностью покрываем всю страну: 3 млн россиян стали нашими клиентами. К тому же мы эксклюзивный партнер Auchan Group, IKEA и Metro Cash & Carry, эти партнерства для нас очень важны.

- Почему все они выбрали турецкий банк для работы на российском рынке, а не французский, шведский или германский?

- Очень интересный вопрос! Я уже упоминал про наш высококвалифицированный персонал - в рознице, IT и т. д. На самом деле французские банки тоже участвовали в тендере Auchan. Но выбрали нас. Они [Auchan] довольны нами, а мы - ими. Поэтому мы и учредили партнерские банки совместно с Banque Accord, входящим в Auchan, и с IKEA. Потребительское кредитование - это растущий бизнес в России.

- Каков, по вашим ощущениям, уровень конкуренции на российском банковском рынке?

- Вполне высокий. Мы были одним из первых банков на российском рынке потребительского кредитования, который начал расти в 2002 г. По этой причине мы и оказались здесь довольно успешными. [Российский] банк был основан в 1997 г. Год спустя, в 1998 г., случился дефолт по госдолгу и финансовый кризис, и многие банки

покинули российский рынок. Мы остались. Мы верили в долгосрочный экономический потенциал России. Вот почему мы были способны быстро продвигаться в рознице - вся наша организация, по сути, была готова к росту.

- А как насчет будущего? Долговой кризис в Европе продолжается, по поводу евро много сомнений... Какие перспективы у Credit Europe Group в России?

- Думаю, российский рынок не должен быть затронут в такой степени, как Европа. По-моему, важнее для России то, что Китай не будет замедляться. В прошлом году китайская экономика выросла примерно на 9%. Эта цифра ниже тех 10% с лишним, которые были привычны для Китая в последние 20 лет. Но китайское руководство сейчас принимает меры, чтобы обеспечить дальнейший рост, они увеличивают денежное предложение, возвращая установленные законом минимальные резервы банкам и накачивая их тем самым на \$5 млрд в квартал. Китай сейчас - локомотив для всего мира. В США экономика растет на 2% в год, Европа почти стагнирует, за исключением разве что Германии, ведущей европейской экономики. И для Китая важно оставаться локомотивом, поскольку именно оттуда сейчас исходит все товарное предложение. Если бы Китай рухнул, начался бы нефтяной кризис, и это не было бы хорошо для российской экономики, зависящей от цен на нефть. Но существенного замедления Китая я не ожидаю.

Никаких партнеров нет

- Какие небанковские проекты Fiba Group намерена развивать в России?

- У группы есть розничный бизнес по франчайзинговой торговле одеждой. Мы начали его в 1999 г. вместе с Marks & Spencer. Пять лет спустя запустили Gap и Banana Republic. Также мы начали работать с Aeropostal, еще одним американским брендом одежды для подростков. После успешного запуска Marks & Spencer в Турции мы решили вывести его франшизу и в Россию и шесть лет назад открыли Marks & Spencer в Москве. А три года назад здесь открылись Gap и Banana Republic. В франчайзинговом бизнесе у нас занято 1700 работников. И вместе с Marks & Spencer мы намереваемся открывать новые магазины в городах с населением более 500 000 человек. Нам очень нравится этот растущий бизнес, а россиянам нравятся наши магазины. Еще у нас есть компания Autopartners, которая занимается автомобильным лизингом и предоставляет полный комплект услуг (замена покрышек, ремонт и т. п.) международным и российским

компаниям. Есть компания по страхованию жизни, которая может предоставлять эту услугу нашим корпоративным клиентам. Более того, у нас есть компания по преподаванию английского языка - Wall Street Institute, это тоже мы, у нас уже семь центров в Москве с 4000 студентов.

- Ваша банковская группа наверняка привлекательна для покупателей. Наверное, для поглощений сейчас и не сезон, но могли бы вы сказать, кто из инвесторов проявлял интерес к Credit Europe Group в последнее время?

- Мне принадлежит 100% всех банковских активов, и никаких партнеров нет. Finansbank был публичной компанией, котировавшейся на Стамбульской фондовой бирже. Но, как вы сами заметили, сейчас неподходящий сезон для поиска акционеров. Fiba Group обладает достаточным капиталом, чтобы продолжать рост в настоящее время. Когда рынки выправятся, мы подумаем насчет того, чтобы наши банки снова стали публичными. Но чтобы стать публичной компанией, мы не будем искать частных акционеров.

- Так, может быть, вы, напротив, ищете среди жертв кризиса, кого бы купить?

- Нет, не ищем, поскольку мы верим в органический рост. Когда мы покупаем другой банк, - например, как в случае с нашим французским банком, - очень трудно совмещать разные корпоративные культуры. Клиентская база также важна. Очень трудно сливать вместе два банка, это требует много времени.

- Как бы вы охарактеризовали российский инвестиционный климат в сравнении с другими рынками, на которых присутствует Fiba Group?

- В последние 15 лет мы не сталкивались с трудностями в России. Поскольку мы вели себя как добропорядочные корпоративные граждане, с нами обращались как с российской компанией. Насколько можно судить, инвестируя в Россию, мы чувствовали тот же уровень комфорта, как если бы мы делали это в Турции. Деловые и экономические связи между Россией и Турцией налажены сейчас на таком уровне, что Россия уже стала торговым партнером № 1 для Турции. Нашим отношениям и дружбе уже 40 лет. Недавняя сделка Сбербанка по покупке Denizbank также очень важна для будущего: крупнейший российский банк, приобретающий средний по размеру турецкий

банк и делающий в Турции инвестиции на миллиарды долларов, - думаю, это должно увеличить число российских банков и корпораций, приходящих в Турцию. С покупкой Сбербанком турецкого банка, я считаю, мы должны получить новые возможности по привлечению российских инвестиций в Турцию, равно как и наоборот. Так что это должно ускорить сотрудничество между частным бизнесом наших стран.

Больше, чем просто раздача денег

- Вы когда-нибудь встречались с российскими лидерами - с Путиным, например?

- У меня нет личных контактов с президентом Путиным. Но на Санкт-Петербургских экономических форумах я участвовал в нескольких встречах с ним для небольших групп международных инвесторов, наиболее активных в России. Кроме того, когда Путин был в Турции, я тоже участвовал во встречах с ним. Но руки ему пока ни разу не пожимал. (Улыбается.)

- Кто был для вас идеалом в большом бизнесе, когда вы начинали карьеру?

- Я получил американское образование - учился в Harvard Business School (и в последние четыре года вхожу в ее экспертный совет). Конечно, я турок, и у меня были наставники в турецком бизнесе. Но я также читал мемуары многих бизнесменов, таких как Дэвид Рокфеллер, Эндрю Карнеги, Джон Пирпонт Морган. А с Дэвидом Рокфеллером у нас сложилась хорошая дружба - ему сейчас 97 лет, но он все еще очень активен. И поскольку мои американские наставники занимались филантропией, занялся и я. У меня довольно много филантропических проектов в Турции. Мы построили более 70 школ и интернатов для девочек. Четыре года назад наша группа также реализовала масштабный проект по созданию университета в Турции - там сейчас 1800 студентов на факультетах бизнес-администрирования, гостиничного менеджмента и права. Этот университет будет расти. И я надеюсь на хорошее сотрудничество с российскими университетами. Я провел трансфер волейбольного тренера из Казанского университета для женской волейбольной команды женского университета (Смеется.), но мы также обмениваемся профессорами и студентами. Я считаю, это очень полезно для нашего культурного обмена, ведь россияне много путешествуют за границу и Турция - № 1 для них.

- Пять лет назад вы в интервью *The New York Times* упоминали, что направляете 2% своих доходов на филантропию, и сомневались, что Уоррен Баффетт или Билл Гейтс поступают так же. Вскоре после той публикации они оба объявили, что жертвуют львиную долю своих состояний на филантропические проекты...

- Возможно, они прочли мое интервью... (Улыбается.)

- Возможно, и прочли, но что вы теперь думаете об их опыте? Готовы его повторить?

- На самом деле, занимаясь филантропией, вы не имеете ничего общего с зарабатыванием денег. Тут речь идет об импульсе, который вы должны дать, как в случае с моей женой, фонд которой называется «Мать и дитя». Это образовательный фонд, который обучает 800 000 женщин вместе с их детьми в частных школах. Это все малообеспеченные семьи, у которых нет возможностей отправлять детей в детские сады. Мы учредили эту программу, поскольку обучать детей в возрасте от трех до шести лет, как говорят педиатры и психологи, исключительно важно для будущего жизненного успеха. Так что это больше, чем просто раздача денег.

Другие турки-миллиардеры

В мировом рейтинге миллиардеров Forbes 34 представителя Турции. В 2011 г. № 1 в турецком рейтинге Forbes был Мехмет Карамехмет (\$4 млрд). Он бывший владелец банков Pamukbank и Yapi Kredi, совладелец Turkcell и экспортера иракской нефти Genel Energy. В 2011 г. его приговорили к 11 годам и 8 месяцам тюрьмы и штрафу в \$300 млн за хищение по делу Pamukbank, разорившегося в 2002 г. Сейчас он второй в рейтинге (\$2,9 млрд).

Пять миллиардеров представляют пищевую промышленность Турции. Самый богатый из них - Мюрат Юлькер (№ 3, \$2,8 млрд). Ему принадлежит доля в крупнейшем производителе продуктов питания в Турции Yildiz. Бизнес, унаследованный от отца, он делит с сестрой Асен Озюкюр (№ 16, \$1,3 млрд).

Еще пять миллиардеров - в строительной отрасли страны. Богатейший строитель - Сарик Тара (п 8, \$2,3 млрд), основал компанию Епка, владеющую 10 торговыми центрами в России.

Fiba Group

Инвестиционная и банковская группа. Контролируется основателем и президентом компании Хюсю Озъегин. Финансовые показатели (2010 г.): активы (на 31 декабря 2010 г.) - \$18,3 млрд, выручка - \$1,3 млрд, чистая прибыль - \$296 млн.

Credit Europe Group N. V.

Банковская группа. Акционеры: турецкие Fiba Holding A. S. (95%) и Girisim Factoring A. S. (5%).

Финансовые показатели (на 31 декабря 2010 г.): активы - \$13,4 млрд, капитал - \$784 млн, чистая прибыль (2010 г.) - \$126,1 млн.

ЗАО «Кредит Европа банк»

Финансовые показатели (данные «Интерфакс-ЦЭА» на 1 апреля 2012 г.): активы - 98,4 млрд руб. (47-е место среди российских банков), капитал - 15,8 млрд руб. (38-е место среди российских банков), чистая прибыль (3 месяца 2012 г.) - 2,4 млрд руб. (16-е место среди российских банков).

Беседовала Ольга ПРОСКУРНИНА, «Ведомости»