



Еще 10 лет назад многие считали, что заниматься банковским бизнесом без лицензии ЦБ могут только мошенники или неудачники. Евгений БЕРНШТАМ каждым своим новым проектом доказывает, что это не так.

- Евгений Семенович, вы у нас в стране, можно сказать, главный специалист по околобанковскому бизнесу...

- Неправда. Самый главный специалист по микрофинансированию - Михаил Мамута.

- Я не совсем про микрофинансирование. Вернее, не только про него. Сколько у вас бизнесов?

- Четыре. И все в области финансового ритейла.

- А по видам сколько?

- По видам - три: микрофинансирование, коллекторство и брокерский бизнес.
Брокерский - на коммерческом рынке, а не на фондовом.

- Из активных операций, присущих банкам, у вас нет только кредитования крупного бизнеса...

- Этим я никогда не буду заниматься. Это мне неинтересно.

- Не будете заниматься только потому, что это неинтересно, или потому, что в этом виде деятельности нельзя заработать больших денег?

- Наоборот, на этом можно заработать намного больше денег, причем меньшими усилиями. Собрались три человека, изучили какую-то организацию, дали ей денег и могут сидеть отдыхать.

- Но для подобной схемы ведь нужно иметь большой финансовый потенциал. Или хорошие знакомства...

- Ну почему же? Дочкам, внукам и правнучкам того же «Газпрома» вполне достаточно кредита в \$10 млн. И вернут они его всегда, потому что для них существуют отягощающие условия - поручительство материнской структуры, обеспечение в форме залога. У них же есть залого. И представлены они не такими банальными товарами в обороте, как кофточки в горошек или крапинку на складе, а чем-то более интересным. Другое дело, что выстроить подобный процесс довольно сложно, плюс ко всему это очень большая рутина. «Рутину» в данном случае - очень красивое слово, напоминает радугу со всем ее многообразием цветов, это процесс взаимоотношений B2C. В частности, процесс возврата выданных денег. Там есть как внутренние нестандартные ситуации, так и внешние. Поэтому это очень многогранная деятельность, она требует очень большой зарядки ума.

- Ваша конечная цель - это не деньги? Или деньги все-таки?

- Непонятен мне ваш вопрос. Абсолютно непонятен.

- Вы сказали: «Мне неинтересно заниматься кредитованием крупного бизнеса и никогда не будет интересно...»

- Но это же не означает, что мне неинтересны деньги.

- Но вы сами упомянули, что на этом виде кредитования можно заработать больше денег. А тот бизнес, который вы компетентно сделали, продается?

- На этот счет есть ответ-штамп, что все зависит от цены, а мне бы не хотелось говорить штампами. Вы знаете, оценка бизнеса, его стоимости - это всегда есть не что иное, как оценка вашей эффективности. Поэтому, если вы хотите получить оценку вашей эффективности, что имеет не только стоимостной, но еще и ярко выраженный психологический аспект в жизнедеятельности любого предпринимателя или менеджера, то вы обязательно будете заключать сделки со своими активами. Это и есть мерило эффективности вашего труда. Этим мы сейчас и занимаемся частично (в прессе как раз прошла информация о ряде сделок, которые мы заключаем).

- Можно ли сказать, что готовящиеся сделки, планы по размещению, раскрытие информации вывели вашу группу на уровень «большого бизнеса»?

- Трудно четко сказать, где граница большого бизнеса. Если вы хотите привлечь миллиард рублей - это большой бизнес?

- Ну, по крайней мере, не маленький.

- Это маленький, потому что из восьми финансовых институтов, среди которых мы пытались провести тендер на дебютный выпуск наших облигаций, пять отказались. Размеры для них маленькие. Поэтому определить, что является мерилем размера

бизнеса, очень сложно.

**- Может быть, они отказались, потому что до вас никто никогда этого не делал?
Новый вид бизнеса - это тоже риск для инвесторов. Ведь отказались не все...**

- Сейчас идет тендер. Я вам могу назвать структуры, которые хотят поучаствовать в качестве организатора или соорганизатора выпуска, - это Райффайзенбанк, МДМ Банк, Номос-Банк, банк «Открытие». По-моему, никого не забыл. Отказались «ВТБ Капитал», «Тройка Диалог».

- А те, кто отказался, аргументировали свое нежелание участвовать маленьким масштабом?

- Да. Для «ВТБ Капитал» мы маленькие по размеру, «Тройку» не устраивает размер и профиль деятельности компании, там считают, что выпуск облигаций - это для нас пока маловыполнимая задача. А в «Ренессанс Капитал» не ходили, потому что все мои обращения к его руководству заканчивались светским разговором и обещанием перезвонить.

- Вы бизнесами занимаетесь по очереди или во все сразу вникаете? То есть, оперативно руководя одним бизнесом, другие вы оставляете?

- Я не занимаюсь ни в одном из бизнесов оперативным руководством, у меня везде есть очень слаженные, сильные, разносторонние команды менеджеров. Этому я уделяю очень большое внимание. Но 40-50% моего времени уходит на беседы или с существующими людьми в работе, или с потенциальными новичками команды. Вот этим я занимаюсь очень пристально.

- Вы их всех смотрите?

- Первый уровень, первый эшелон - да, обязательно.

- То есть менеджеров вы всегда подбираете сами?

- Менеджеров высшего звена - да. А остальных я не подбираю, а могу посоветовать моим коллегам кого-то, но влиять на процесс не могу. Я сделаю один звонок, порекомендую, но не я буду принимать решение. Здесь очень четко нужно соблюдать грани.

- И вы готовы платить менеджеру высшего звена приличные деньги?

- Я готов как платить, так и договариваться. Но когда я договариваюсь с тем или иным сотрудником и если при этом меня не шантажируют (что бывает очень редко), то стараюсь ориентироваться на результат, платить бонусы. Даже вот такой маленький пример. Компания «Домашние деньги», где мы сейчас находимся, в прошлом году была планово-убыточной, но акционеры приняли решение выделить свои собственные деньги для оплаты бонусов некоторым категориям сотрудников. Потому что де-факто бонус платится не за фактически отработанное время, а за будущее - чтобы сотрудник остался с вами и приносил дальше прибыль.

- Бонусы в ваших компаниях чаще всего денежные, или другие эквиваленты тоже приветствуются?

- Да, это денежные бонусы. Но ваш вопрос подразумевает, готовы ли мы делиться equity. Да, у нас в каждой компании существует опционная программа, и она соответствует сопричастности менеджера конечному результату.

- То есть какая-то часть вашего топ-менеджмента заинтересована в выходе компании на биржу?

- Конечный срок опционной программы не привязан к финальному результату. Это было противоречием между интересами менеджеров, с одной стороны, и нами как акционерами, с другой стороны. Но мы пошли по общепринятому пути - опционы носят характер трехлетней программы, и вне зависимости от того, захотим мы продать или оставить компанию, через 3 года акции будут переданы в собственность этих менеджеров, а впоследствии либо мы их выкупим, либо их собственники станут нашими полноправными партнерами.

- Какой процент акций вы на это направили?

- В компании «Домашние деньги» - 5%, в «Секвойя» - поменьше.

- Вы часто принимаете решение расстаться с сотрудниками?

- Раньше чаще принимал подобные решения. Но каждая замена должна идти на усиление компании. Это непреложная основа.

- Просто некоторые набирают персонал и потом с ним же и мучаются. Вы наверняка знаете, как это бывает.

- Как вам сказать. Я не мучаюсь. Есть формальная процедура. Когда я хочу расстаться с человеком, это становится сразу ясно, во вторую неделю работы уже все понятно: кто «дует щеки» и желаемое выдает за действительное, а кто, наоборот, относится к типу людей, желающих работать. Помните, в фильме «Иван Васильевич меняет профессию»: «Ты покажи - мы-то сыграем»? Главное - научить. Вот я недавно взял в брокерский бизнес молодого человека, который никогда не управлял крупными структурами. Но он очень хочет. У него горят глаза, он имеет содержательный опыт бизнес-деятельности, но масштабного опыта у него нет. И я просто верю и надеюсь, что из него получится большой руководитель.

- Видно, что команду свою вы любите.

- Свою команду я очень уважаю. Я за них горой.

- Вообще к вам, как правило, приходят люди с опытом работы?

- По-разному бывает. Вы знаете, однажды ко мне обратились мои друзья с просьбой помочь трудоустроить их сына, который окончил один из факультетов МГУ. У них была просьба, состоящая из двух составляющих относительно желаемого места работы. Во-первых, в силу моего знакомства с банковским миром, чтобы это была большая структура, а во-вторых, чтобы работа была связана или с консалтингом, или с инвестиционным банком. И все мои увещания этой семейной паре о том, что очень сложно устроить человека без опыта в большую структуру, не помогали. Они отвечали: «Но все же как-то устраиваются!» Я им говорю: «Ну, пускай он придет ко мне, начнет работать в финансовом департаменте, начнет с низов узнавать жизнь». Ответ был лаконичен: «К тебе? У тебя маленькая структура!» Я отвечаю: «Как маленькая? У меня работают 5 тыс. человек в 42 регионах. Ваш сын как раз будет у меня «под крылом», жестче станет, поймет, что к чему. Но родители все равно настояли, чтобы я их сына порекомендовал в большую компанию. В результате я им устроил три собеседования, и их результат был достаточно предсказуем. Кандидатуру, предложенную мной, аргументированно не взяли. Аргументированно - я подчеркиваю это слово. Для меня вся эта ситуация - полнейший идиотизм, потому что моя дочка, окончив МГУ в позапрошлом году, уже два года работает менеджером по организации событий. Она в этом «варится». Да, она работает в одной из крупнейших компаний, но на низовой должности и изучает весь процесс снизу доверху.

- Вы считаете себя миллиардером?

- Что вы, нет.

- Сколько вам сейчас принадлежит в Adela?

- Это не закрытая информация. Смотрите, структура нашей собственности очень проста. Есть фонд прямых инвестиций под названием Adela Financial Retail Group. Состав акционеров постоянно увеличивается, потому что объявляются раунды инвестирования, но пакет гораздо больше контрольного закреплен за создателями.

- Насколько «гораздо»?

- «Гораздо», если говорить терминами российского законодательства, равно больше квалифицированного большинства. Больше 75%. Во всех наших бизнесах фонд Adela является контролирующим акционером. В каждом из бизнесов у нас партнеры. Например, в «Секвойя», как я шучу, у нас есть junior partner - это Goldman Sachs, уже давний наш партнер, более 5 лет. Это классический пример портфельного финансового инвестирования, когда компании оказывают друг другу очень большое методологическое содействие. В компании, которая занимается брокерством, у меня партнеры - структура чешской PPF, в компании «Домашние деньги» - Константин Николаев, совладелец Global TRANS и Global Ports, от которого идут частные инвестиции, в компании «Финотдел» - инвестиционный фонд Solway, тоже достаточно известная структура. Мне нужны не только разделение рисков или же помощь в финансировании бизнеса. При выборе партнеров мы ищем то, что называется экспертизой. Экспертиза бывает разной - в организации контактов, взаимодействия, дальнейшего развития компании. В конечном итоге мы стоим за то, чтобы в совете директоров было как можно больше умных и нестандартно мыслящих коллег. В частности, среди директоров «Домашних денег» из семи человек трое - независимые директора, не имеющие никакого отношения к бизнесу. Казалось бы, на сегодняшний день 97% компаний принадлежит нашему фонду, но мы специально пригласили экспертизу в лице разного рода наших товарищей.

- То есть вы очень тщательно подбираете партнеров?

- С точки зрения профессиональных и человеческих качеств - да.

- Обычно к вам приходят или вы приходите с предложением продать или купить?

- Это обоюдный процесс. Ну как вам сказать... Когда мы создали фонд в начальный период кризиса, конечно, ходили сами, но до кризиса ходили к нам. Сейчас интерес инвесторов вновь проявляется.

- Иногда возникает впечатление, что вы идете против рынка. Очень многие ваши решения вызвали сомнения у коллег из банковского сектора, особенно

риск-менеджеров.

- Риск-менеджеры и сейчас во многих банках в наши проекты не верят. Но вот только что я приехал на интервью с вами после встречи с руководством уважаемого Райффайзенбанка, который хотел с нами сделать долгоиграющую стратегическую поступательную работу: финансировать нашу деятельность и стать главным организатором нашего облигационного выпуска, а через 2,5-3 года - гипотетически выступить организатором опять же гипотетического IPO. Подписать non-binding agreement сейчас на все три этапа. И представители всех активных подразделений банка - «за». А риск-менеджмент оказался «против». И кредитный комитет банка принял отрицательное решение. Мы продолжаем встречаться, искать вместе какие-то аргументы, потому что для нас союз с Райффайзенбанком является если не стратегическим, то очень интересным. Ведь это банк международного профиля, с международным капиталом, с репутацией. И это лучше.

- Год назад все начали говорить, что у нас POS-кредитование завершает свои дни, все будут выпускать кредитные карты, и на них люди будут покупать товары. Начали убирать своих агентов из точек продаж и выпускать кредитки, как банк «Русский стандарт»...

- Есть старая на этот счет молва. На заседании Госстроя встал вопрос: «Железная дорога не построена по 10 причинам. Назовите хотя бы одну». Одну назвали: «Денег не было». Вот это единственная причина, по которой «Русский стандарт» ограничил кредитование. После кризиса у него действительно было очень плохо с фондированием своего бизнеса. Нельзя было отказаться от этого бизнеса ни в коем разе. Особенно в период 2008-2010 годов. Это монопродукт, который приносил, приносит и будет приносить очень хороший доход. Но не было денег, поэтому выдача кредитов была ограничена.

- Евгений Семенович, вопрос вдруг пришел неожиданно. А вы сами занимали когда-нибудь деньги? Ну, скажем, брали ли вы потребительский кредит, ипотеку?

- В общепринятом понимании (500 долларов как потребительский кредит) я, конечно, не брал займы у банка, но у меня другая стезя - я беру кредиты для развития бизнеса. И беру в достаточно большом количестве.

- Но многие бизнесмены брали кредиты, считая, что в моменте это выгодно.

- Я вам скажу следующее: всегда есть цена вопроса. Было время - 2007-2008 годы, когда такие машины, как Mercedes, BMW даже самых последних комплектаций, было очень выгодно покупать, взяв автокредит, потому что для каждого бизнесмена есть норма рентабельности своих доходов, она начинается от 25%. В то время, как вы могли под 11-12% взять автокредит, грех было этим не воспользоваться. И многие мои друзья этим воспользовались, потому что только несчитающий человек может сказать, что жить в долг - это плохо. Весь мир (и я в том числе) живет в долг. Я беру кредиты и вкладываю их в бизнес. И ничего в этом зазорного не вижу. Это правильная история. Я помогаю моим компаниям формировать кредитную историю. Ведь есть такие банковские структуры, которые мне лично доверяют, готовы мне дать кредит. Я также не стесняюсь закладывать акции своих предприятий или давать поручительство. Это не проблема для меня.

- Какие риски вы сочли бы для себя чрезмерными?

- Любой риск очень легко считается, ведь в наши бизнес-модели заложены оптимальные цифры и реальные цифры различных дефолтов. Есть цифра 25% - это уровень невозврата, который мы закладываем в нашем бюджетном процессе. Сегодня мы достигли цифры в 22-23%. Мы ставим цель через 2 года достигнуть цифры 15%. Риском я считаю перешагивание этой черты. Другая степень риска - это привлечение средств, как это было во время кризиса, по ставкам выше, чем те, которые заложены в бюджете. Это тоже увеличение нашей себестоимости.

- Бывает, что вы отказываете заемщикам?

- Да, естественно. У нас работают и система скоринга, и система верификации. При этом самое главное действующее лицо, принимающее решения, - наш агент. Он может самостоятельно принять решение - отказать после визуального скоринга, проводящегося дома у заемщика. Например, агент увидит у вас на руке татуировку, или заметит, что у вас в углу стоят початые бутылки алкоголя, или отметит, что состояние квартиры говорит о необходимости капитального ремонта. Таких примеров очень много, и все они описаны в специальном скрипте, который выдан агенту для проведения им визуального скоринга.

- Как правило, ваши клиенты - это те люди, которые уже побывали в банках?

- Не факт. Есть те, кто были в банке и не получили одобрения по кредиту или нужного лимита, но есть и те, которые в банк не ходили вообще.

- А в процентном соотношении?

- Мы не задаем вопроса: «Вы были в банке?» - а смотрим, есть ли у клиента кредитная история. Более половины людей ее не имеют. Но, начав общаться с нами, они эту историю начинают приобретать. То есть по соглашению с некоторыми бюро кредитных историй мы на каждого заемщика передаем им досье.

- Это ваше добровольное решение?

- Это, во-первых, наше решение, а во-вторых - решение самого человека, который собирается взять у нас микрозайм. Он ставит галочку, что согласен с этим условием, потому что это и есть соблюдение закона о персональных данных.

- Можете ли вы озвучить процент отказов?

- 30-40%. В зависимости от региона.

- То есть достаточно высокий.

- Да, высокий. Я вам скажу, что у нас процент конвертации такой: от обратившихся в «Домашние деньги» более 30% звонков превращаются в заявки на кредит, из них 30% превращается непосредственно в займ, то есть 10% позвонивших выходят отсюда с деньгами.

- Окончательное решение принимает агент?

- Да. Агент замотивирован на возврат денег в кассу.

- То есть ему вознаграждение выплачивается только после первого платежа?

- Агент получает некоторые деньги за выдачу займа, но эти деньги несущественные, просто для стимулирования. Существует несколько разновидностей получения денег. Но основные деньги агент получает только после возврата части суммы долга в компанию. Агент у нас получает деньги еженедельно.

- Это внештатные агенты?

- Все агенты оформлены по договору гражданско-правового характера. А вот уже начиная с «десятника», с бизнес-менеджера и выше - все штатные сотрудники коллектива. И у нас вся зарплата платится «белыми» через так называемые зарплатные проекты, поэтому это все очень легко отслеживается. Мы законопослушные налогоплательщики.

- Но это не ваша собственная схема, она стандартная для большинства.

- Это абсолютно стандартная схема для нормальных компаний. Но ни для кого не секрет, что в условиях введения и повышения социального налога многие компании работают «всерую». Часть зарплаты платят «вбелую», а часть - в конверте. Мы же не пошли на это.

- Евгений Семенович, какие цели вы ставите перед собой, когда создаете новые бизнесы?

- Ответ продиктован практикой. Чтобы создать новый бизнес, сначала нужно с ним в голове «прожить», как я это называю. Я должен его «купить». Я «прожил» много бизнесов, некоторые из них неудачные. В частности, из финансового ритейла неудачным у меня был проект с подарочными карточками. Мне самому некогда было им заниматься. Причину этой моей неудачи я вижу в том, что поручил заниматься этим бизнесом моему младшему партнеру в качестве генерального менеджера. Будучи очень хорошим, порядочным, нравственно чистым человеком, мой партнер оказался слабым менеджером проекта на этапе start-up. И когда я окончательно понял, что должен либо кардинально изменить схему управления, либо продать бизнес, я его продал этому же менеджеру, который нашел нового инвестора и сейчас занимается бизнесом сам.

- А если говорить о продаже готовых бизнесов, какой из ваших уже созрел для этого?

- Никакой. У каждого бизнеса на каждом этапе есть своя цена. Например, три из четырех наших бизнесов, за исключением брокерского, сегодня можно было бы выпустить на альтернативную площадку любой биржи. Такая альтернативная площадка есть и у ММВБ, и во Франкфурте, есть AIM в Лондоне. И по ценам было бы хорошо, и по профилю это был бы очень лакомый кусок пирога. Но мы сейчас не готовы этого делать, не хотим делиться собственностью и считаем, что сможем органически развивать все бизнесы.

- Сколько лет может пройти, прежде чем вы вернетесь...

- Это же не самоцель. У нас есть целевые установки с нашими партнерами, что к 2015 году в совокупности наши четыре бизнеса должны стоить порядка 2 млрд долларов.

- И насколько вы близки к этой цели?

- Сегодня очень далеки. Нам надо выполнить очень много ясных упражнений и понятных заданий, чтобы перейти из точки А в точку Б. Но, главное, их сделать правильно. И тогда мы туда дойдем.

- До миллиарда вы еще недотягиваете?

- Нет. В презентации, которую мы подготовили для инвесторов, ADELA FINANCIAL RETAIL GROUP оценена в \$99,7 млн. Но, например, компания «Домашние деньги» растет в геометрической прогрессии. Также растет компания «Финотдел». Компания «Секвойя» растет революционно, если революцией считать двукратный рост ежегодно. Но по сравнению с «Домашними деньгами», которые растут в 10 раз в год, это эволюционно.

- В какой бизнес вы еще хотели бы войти? Может быть, в ипотечный?

- Реально мы в ипотеке находимся давно. Мы же как брокер, как кредитный центр полного цикла находимся внутри ипотечного процесса. Поэтому говорить, что мы вне ипотеки, не совсем верно.

- Интересно, чего же еще от вас можно ждать?

- Не знаю. В прошлом году мы хотели создать электронную площадку торговли деньгами между физическими лицами. Но в России отсутствовал закон об электронной подписи, и поэтому мы ее не сделали. Мы наняли экспертов, потратили \$100 тыс. венчурного капитала, они нам сделали проект полностью. Идея была простая. Один человек дает деньги не банку, а другому человеку через площадку, которая, в свою очередь, их подбирает. Мы нашли тех, кто хочет получать эти деньги, но того, кто обезличенно даст деньги, мы не нашли. Мало таких.

В условиях Англии подобная площадка (Z.O.P.A.), где есть практика соцстрахования, эффективна. В России ввиду разных психологических аспектов я думаю, что этот бизнес не будет столь привлекательным. Хотя мы его для себя «купили». Но, опять вспоминая свое выражение, надо «прожить» с этим. Посмотрим. Пока мне здесь работы хватает. Я получаю каждый день удовольствие. Вчера (13 июня - Прим. «Ф.») весь российский народ отдыхал, а я позавчера сел в самолет поздно вечером, полетел в Ригу, провел ряд переговоров с латвийскими банками, а сегодня в 5 утра вернулся. Мне это доставляет удовольствие.

- Переговоры о чем, конечно, не скажете?

- О привлечении денег. О финансировании. Очень банально все. Там деньги дешевле, чем здесь.

Евгений Бернштам

Родился: в городе Майкоп в 1957 году.

Образование: Дагестанский государственный университет (1979).

Доктор экономических наук (2002).

Опыт работы:

2004 - н. в. - управляющий партнер ADELA Financial Retail Group, председатель совета директоров «Секвойя кредит консолидейшн», председатель совета директоров «Фосборн Хоум Финансовые услуги», председатель совета директоров «Домашние Деньги», председатель совета директоров «Финотдел».

2007-2008 - президент Хоум Кредит энд Финанс банк.

2004 - первый вице-президент ФК «Уралсиб».

2003-2004 - главный управляющий директор «Интерпайп» (Украина).

1994-2002 - первый заместитель председателя правления Альфа-банк.

Семейное положение: женат. Воспитывает дочь и сына.

Хобби: настольный теннис, коллекционирование скульптур Франка Мэйслера, фигурок моряков, пиратов и первопроходцев с Дикого Запада.

Беседовал Игорь МОИСЕЕВ