

## KRĪZE, KAS PAVER JAUNAS IESPĒJAS

Pēdējā laika notikumi finanšu sektorā ļaus izveidot caurspīdīgāku banku politiku

**Banku politika saistīta ar valsts ekonomisko attīstību, bankas nevar dzīvot atrauti no valsts ekonomikas, no investīciju stratēģijas, kapitāla tirgus attīstības, tas viss ir cieši saistīts un tā ir iespēja attīstībai, uzskata AS Baltic International Bank padomes priekšsēdētāja vietniece Ilona Guļčaka.**



Bankām noteikti mainīsies ienākumu struktūra, tās turpinās strādāt ar izdevumiem, maksimāli samazinot pozīcijas, kur biznesa virzieni vairs nenes tik daudz naudas kā līdz šim. Noteikti tiks vairāk ieguldīts jaunajās tehnoloģijās, un tas viss ļoti ievērojami varētu mainīt vidi, kurā strādājam. Taču, īstenojot gudru pieeju, tas viss nāks tikai par labu finanšu sistēmai.

### Kā vērtējat šī brīža bankas darbības rādītājus?

Pērnais gads bankai bija interesants un izaicinājumu pilns. 2016. gada beigās sākām ieviest jauno stratēģiju, kas ietvēra biznesa modeļa maiņu, fokusējoties uz investīciju pakalpojumiem. Pamazām sākām pārveidot pakalpojumus atbilstoši jaunajam biznesa modelim, spēcīgākām bankas komandai, radījām jaunas kompetences. 2016. gads bija veltīts arī riska samazināšanas pasākumiem, un to turpinājām arī pērn. Līdz ar to mums diezgan ievērojami mainījās arī klientu bāze. Visi šie procesi notika vienlaicīgi un līdz ar to atspoguļojās arī bankas finanšu rezultātos, tādēļ pērn banka strādāja ar zaudējumiem, taču tas bija apzināts solis. Bankai samazinājās ienākumi no pārskaitījumiem - ja 2016. gadā to īpatsvars kopējos ienākumos bija 13-14%, tad 2017. gadā tie bija 7,3%. Bija laiki, kad šis ienākumu veids deva pat 30-40% no bankas kopējiem ienākumiem, bet pēdējo gadu laikā tos esam ievērojami samazinājuši. Mums sāk pieaugt komisijas ienākumi no jomām, kas saistītas ar finanšu instrumentu tirdzniecību, aktīvu attīstām aktīvu pārvaldīšanu. Daudz strādājam ar kredītportfeli, un bija jāveido papildu uzkrājumi, kas arī ietekmēja rezultātus. Bija jāveic ieguldījumi IT sistēmās. Mēs joprojām jūtam šo izmaiņu ietekmi, un arī šā gada pirmo ceturksni noslēdzām ar zaudējumiem, bet redzam pozitīvu dinamiku - palielinās visi ar klientu apkalpošanu saistītie ieņēmumi un pieaug komisijas ienākumu īpatsvars ienākumos. Šā gada pirmajā ceturksnī, salīdzinot ar pērnā gada attiecīgo periodu, pieaugums ir par 16%. Palielinās arī klientu skaits, kuru darbība un finanšu vajadzības atbilst mūsu jaunajam, uz ilgtspējīgām investīcijām un kapitāla pārvaldīšanu vērstajam biznesa modelim.

## **Gada sākumā bankas akcionāri palielināja pamatkapitālu. Ar ko tas saistāms, un vai plānots vēl spert šādu soli?**

Bankas akcionāri lēma palielināt pamatkapitālu par 6 miljoniem eiro, kas daļēji ir apmaksāts. Tas galvenokārt saistīts ar faktu, ka 2017. gadā banka apzināti gāja uz ienākumu samazināšanu un kapitāla palielināšana faktiski kompensēja zaudējumus un deva pamatu tālākai attīstībai. Akcionāri apzinās, ka, ja banka virzās uz attīstību, tad kapitālā būs jāiegulda vēl. Tajā pašā laikā banka nevar neko nedarīt un gaidīt, kad akcionāri tajā ieguldīs naudu, tai arī ir jāpelna, līdz ar to cenšamies gan optimizēt izdevumus un palielināt ienākumus, vērtējot, kur vēl varētu strādāt efektīvāk.

## **Kurās pozīcijās visvairāk samazināti izdevumi?**

Lielākais izdevumu samazinājums bija saistīts ar dažādu bankas transakciju automatizāciju. No riska viedokļa nevaram pieļaut, ka daļa operāciju tiktu apstrādātas manuāli, un šajā jomā ir vēl iespējas procesus efektīvizēt. Tiek pakāpeniski automatizēts viss, kas saistīts ar atskaišu sniegšanu un datu apstrādi.

## **Runājot par investīcijām - kurām jomām banka atvēlējusi lielāko finansējumu?**

Mums bija diezgan liels darbinieku skaita palielinājums AML jomā., un kopš 2015. gada šajā jomā strādājošo darbinieku skaits audzis par vairāk nekā 50%. Mēs arī aktīvi strādājām pie IT sistēmu pilnveidošanas, pagājušajā gadā investējot vairāk nekā miljonu eiro. Jaunie-viestās mūsdienīgās IT sistēmas palīdz gan daudz efektīvāk veikt iekšējās kontroles funkcijas, gan arī nodrošina efektīvāku un ātrāku klientu apkalpošanu.

## **Kādas izmaiņas esat veikuši klientu bāzē?**

Ārvalstu klienti ir ļoti dažādi - no dažādām pasaules valstīm un ar atšķirīgu riska profilu. Mūsu galvenais uzdevums ir samazināt augsta riska klientu īpatsvaru, nevis tieši ārvalstu klientu īpatsvaru. Bankas darbība ir vērsta tieši uz starptautisko klientu apkalpošanu, tas atspoguļots arī tās nosaukumā. Mums ir sava veida niša, ko esam aizņēmuši, un vēlamies to noturēt. Klientu vidū mums ievērojami audzis EEZ klientu īpatsvars. Ja 2015. gadā bankā NVS klientu īpatsvars veidoja aptuveni 80% no kopējiem noguldītājiem, tad pērn tie bija 44%, savukārt EEZ klientu īpatsvars pieaudzis no 16% 2015. gadā līdz 50% šobrīd. Līdz ar to bankas virzība ir ļoti skaidra. Pašreizējās tendences Eiropā un pasaulē ļauj ieskatīties arī bankas konkurētspējā, cik esam spējīgi konkurēt Eiropas vienotajā tirgū, un jūtam, ka to varam paveikt, jo gadu gaitā ir veidojusies spēcīga ekspertu komanda, līdz ar to varam darbību paplašināt arī uz citiem tirgiem.

## **Banku starptautiskajā tirgū ir ļoti daudz. Ar ko mazās Latvijas kredītiestādes spēj piesaistīt ārvalstu klientus?**

Pirmkārt, tā ir kvalitāte, jo klienti no Rietumvalstīm bieži vien uzsver, ka var saņemt kvalitatīvu pakalpojumu Latvijas bankās par adekvātu cenu. Nevar teikt, ka mēs, salīdzinot ar citām Latvijā strādājošajām bankām, sniegtu lētākus pakalpojumus, taču, salīdzinot ar citu Eiropas valstu bankām, šajā pakalpojumu segmentā esam pavisam citā cenu kategorijā. Otrkārt, būtisks aspekts ir ātrums, jo bankas salīdzinoši mazais izmērs ļauj mums ātri pieņemt lēmumus un pielāgoties klienta vajadzībām, kas šobrīd ir būtiskākais. Mēs nemēģinām unificēt pakalpojumus, bet mēģinām tos pielāgot katram klientu segmentam. Pat, ja risinājums nav pieejams bankas iekšienē, tad mums ir pietiekami plašs partneru tīkls, kas var palīdzēt.

## **Vai banka pilnībā atteikusies no kādiem pakalpojumiem?**

2016. gadā pilnībā pārtraucām e-komercijas pakalpojumu sniegšanu, un tas bija apzināts lēmums, jo tolaik mums nebija pietiekamas kompetences ar šo produktu saistīto risku pārvaldīšanā, taču tas nenozīmē, ka mēs\* neatsāksim tos\*sniegt. Tendences tirgū rāda, ka tas varētu būt interesants virziens nākotnē. Mēs kā pamatproduktu neattīstām maksājumus, jo tas nav ekonomiski dzīvotspējīgs modelis, ir konkrēti spēlētāji, kas uz šo darbību fokusējas, un viņiem ir attiecīgās tehnoloģijas, viņi piedāvā un attīsta tikai šo produktu. Maksājumi paliks viena no bankas funkcijām, taču orientēsimies uz investīcijām. Īpaši jāizceļ alternatīvās investīcijas - pērn

banka ieguva pārvaldīšanas licenci meitas uzņēmumam BIB Alternative Investment Management, un šobrīd beidzam pirmā fonda reģistrāciju. Klientiem tiks piedāvātas investīcijas atbilstoši mūsu jaunajai stratēģijai - tīrajā enerģijā, energoefektivitātes segmentā, visā, kas saistīts ar vidi un tīrajai enerģijai nepieciešamo infrastruktūru. Tirgū aizvien pieprasītāks kļūst tā saucamais ietekmes investīciju (impact investment) segments, kas saskan ar mūsu pirms neilga laika ieviesto ESG stratēģiju.

### **Banka šobrīd aktīvi sevi piesaka obligāciju tirgū. Vai tā ir daļa no jaunās stratēģijas?**

Jā, nesen esam ieviesuši pakalpojumu - korporatīvo obligāciju emisijas organizēšana. Uzskatām, ka Latvijā šādam pakalpojumam ir milzīgs potenciāls. Eiropā korporatīvās obligācijas tiek izlaistas daudz retāk nekā ASV, un pārsvarā uzņēmumi izmanto banku kredītus. Līdz ar to gan Latvijā, gan Eiropā šim finansējuma piesaistes veidam varētu būt interesanta nākotne. Mēs skatāmies uz mazas un vidējas kapitalizācijas ražojošiem uzņēmumiem, un emisijas apjoms varētu būt līdz 50 miljoniem eiro. Latvijā 2017. gada beigās korporatīvo obligāciju apjoms bija 1,8 miljardi eiro, bet, piemēram, Polijā tie bija 32 miljardi eiro. Protams, šis valstis ir lielumā atšķirīgas, taču arī relatīvajos rādītājos (piemēram pret IKP) Latvija šajā ziņā atpaliek.

Šobrīd uzņēmumiem ir pieejami ES fondi, taču tie drīzumā beigsies. Kaut arī finansējuma piešķiršana varētu turpināties, valstij jādomā par tālāku investīciju piesaisti, un to diez vai izdosies izdarīt bez bankām vai investīciju konsultantiem. Nākotnē mēs neplānojam strauji audzēt klientu skaitu, bet apkalpot klientus ar lielāku aktīvu apjomu.

### **Līdz šim Latvijas akciju tirgus bijis pasīvs, aktīvāks ir obligāciju tirgus. Kā iekustināt akciju tirgus attīstību?**

Būtisks jautājums ir par valsts uzņēmumiem - vai būs iespēja tos privatizēt, jo tas noteikti būtu stimuls kapitāla tirgus attīstībai. Pagaidām tas ir atklāts jautājums, bet tā ir potenciāla attīstības iespēja valstij. Piemērs ir kaimiņvalstis, sevišķi jāizceļ nesen notikušais Tallinas ostas IPO. Tomēr, lai procesi notiktu, ir jāiesaistās gan valstij, gan biržai, gan privātajiem spēlētājiem, un redzam savu iesaisti šajā attīstībā. Pērn Rīgas biržā tika emitētas obligācijas 675 miljonu eiro vērtībā, kas ir salīdzinoši iespaidīgs skaitlis Latvijai, bet vēl mazs, salīdzinot ar citām valstīm. Akciju tirgus attīstība varētu būt nākamais solis.

### **Kur jūs šobrīd ieteiktu investēt?**

Šobrīd situācija finanšu tirgos ir ļoti interesanta. Ja skatāmies no 2009. gada 1. ceturkšņa līdz šā gada 1. ceturksnim, ASV S&P 500 indeksa vērtība ir palielinājusies par 238%, savukārt nominālais IKP pieaudzis par 38%, kas ir ļoti liela starpība. Līdzīga situācija ir arī Vācijā. Ļoti daudz investoru šobrīd ir ieguldījuši akcijās un ir ļoti nervozi, tādēļ jebkurā brīdī viņi var sākt pārdot savus ieguldījumus. Kādas ir alternatīvas? Pastāv iespēja ieguldīt naudas tirgū - ASV vērojamas pozitīvas vēsmas, taču Eiropā ienesīgums ir negatīvs, un tuvākajā laikā tas arī paliks negatīvs, jo ECB likmes šogad necels. Obligācijas savukārt ir salīdzinoši dārgas. Manuprāt, maksimāli jādiversificē portfelis, un alternatīvā investīciju klase varētu būt labs veids, kā to izdarīt. Daļu naudas iespējams paturēt, nekur neieguldot, bet daļu ieguldīt zeltā. Ja diversificē aktīvus, tad ir lielāka drošība par nākotni, turklāt, ja vēl investē atbildīgi, tad investors būs apmierināts ne tikai ar to, ka pelna, bet dod arī pasaulei pretī un atstāj labāku vidi saviem bērniem.

### **Kā vērtējat līdzšinējos notikumus finanšu sektorā Latvijā? Kādu saskatāt tā kursu nākotnē?**

Izmaiņas ir bijušas un noteikti vēl būs. Bankas Finanšu un kapitāla tirgus komisijai prezentējušas savas idejas, kā tās mainīs biznesa modeļus. Iespējams, ka idejas vēl attīstīsies un tiks papildinātas, jo laika straujām izmaiņām bija par maz. Līdz ar to ir iespējami arī apvienošanās gadījumi un banku pāriešana citā jurisdikcijā. Tajā pašā laikā tas uz mūsu finanšu tirgu ļaus paskatīties ar citām acīm. Tā ir sava veida krīze, un krīzes laikā mēģinām pārkārtoties, lai kļūtu labāki. Šī krīze ļaus izveidot caurspīdīgāku banku politiku, kas ir saistīta ar valsts ekonomisko attīstību. Mēs bankās nevaram dzīvot atrauti no valsts ekonomikas, no investīciju stratēģijas, kapitāla tirgus attīstības, tas viss ir cieši saistīts, un tā, manuprāt, ir iespēja attīstībai. Bankām noteikti mainīsies ienākumu struktūra, tās turpinās strādāt ar izdevumiem, maksimāli samazinot pozīcijas, kur biznesa virzieni

vairs nenes tik daudz naudas kā līdz šim. Noteikti tiks vairāk ieguldīts jaunajās tehnoloģijās, un šeit ir ļoti daudz iespēju - platformas, aplikācijas, PSD2 ieviešana. Tas viss ļoti ievērojami varētu mainīt vidi, kurā strādājam. Taču, īstenojot gudru pieeju, tas viss nāks tikai par labu finanšu sistēmai.

### **Vai uzstādījums samazināt nerezidentu īpatsvaru līdz 5% ir reāls?**

Ļoti daudz dzirdam šo skaitli, taču šobrīd nav skaidrs, kā to reāli valsts grib īstenot. Ārvalstu klienti ir ļoti atšķirīgi, viņiem ir ļoti dažāds riska profils, un, mūsaprāt, būtu jāfokusējas tieši uz klientu riska profilu, nevis izcelsmes valsti. Piemēram, var būt Krievijas izcelsmes pilsonis, kurš ir nodokļu rezidents Eiropā, kuram ir business Vācijā, bet ģimene dzīvo Spānijā. Nebūtu pareizi skatīties uz viņu tikai kā uz Krievijas pilsoni. Līdz ar to valstiskā līmenī kopā ar regulatoru jāizdomā kāds cits klientu vērtēšanas modelis, kā tos analizēt, jo nevar skatīties tikai uz to, cik liels ir ārvalstu noguldījumu īpatsvars kopējā noguldījumu struktūrā. Jāskatās, kā attīstās produkti, kādas tendences ir maksājumos, aktīvu pārvaldīšanas pakalpojumos un citās jomās, jāveic dziļāka analītiķa. Bankām ir iespēja argumentēt, kādus biznesa virzienus tās attīstīs nākotnē, līdz ar to uzskatu, ka varēsīm nonākt pie racionāla kopsaucēja - valstī tiks samazināti riski, bet finanšu sistēma būs ieguvēja.

### **Vai atbalstāt grozījumus likumdošanā, kas paredz pārtraukt sadarbību ar čaulas kompānijām?**

Jā, jo tieši tā ir riskantākā klientu kategorija, kuri izmanto šāda veida uzņēmumus. Ja bankai ir saprotams labuma guvējs un ir skaidrs, kāpēc klients izmanto šādu kompāniju, tad ar viņu ir iespējams strādāt, tikai un vienīgi, ja ir nodrošināta caurspīdība. Struktūra, ko klients izmanto, ir viens no riska faktoriem, kas vai nu pastiprina risku, vai to samazina, jo kopējais vērtējums sastāv no daudziem aspektiem - gan izcelsmes valsts, gan no apjomiem, ko klients tura vai apgroza kontā, gan no pakalpojumiem, ko viņš izmanto, gan darbības veida.

### **Vai atbalstāt premjera iniciatīvu veidot finanšu sektora attīstības vīziju kopā ar ārvalstu bankām?**

Mēs gribētu un šobrīd piedalāmies Latvijas Komerčbanku asociācijas sarunās, mans kolēģis Viktors Bolbats ir kļuvis par LKA Stratēģiskās attīstības komitejas līdzpriekšsēdētāju, un ļoti ceram, ka mūsu balss arī ir dzirdama un ar asociācijas starpniecību mūsu viedoklis tiek pārstāvēts. Vēl pastāv iespēja ko mainīt, pie galda saucot arī citus tirgus spēlētājus, taču šiem spēlētājiem ir jādefinē, ar ko viņi nodarbosies. Lielai daļai banku, kas strādāja ar ārvalstu klientiem, jauna biznesa modeļa izveides process jau pabeigts. Ir apzīmētas nišas, kurās tās strādās, un tad jau var veidot dialogu par šo nišu vietu kopējā finanšu sektora attīstības stratēģijā.

### **Kurām banku darbības jomām Latvijā saskatāt potenciālu nākotnē?**

Viena niša, kas nav tik plaši aptverta, ir iedzīvotāji, kuri uz kādu laiku dodas prom no Latvijas, piemēram, strādāt, izveidot biznesu. Ar tiem bankām jāmeģina izveidot attiecības, jo, ja cilvēkam aizvien ir saikne ar Latviju, tad kāpēc nesaglabāt saikni ar Latvijas banku, ja tā var strādāt starptautiski vai konkurēt ar to valstu bankām, kurās cilvēki strādā. Vēl viena joma, kuru nesen detalizēti esam pētījuši, ir gados vecāki cilvēki. Tā ir ļoti liela klientu kategorija, kura varētu palikt malā, ņemot vērā straujo tehnoloģiju attīstību, jo viņi tās ne vienmēr izmanto. Redzot, kā noveco iedzīvotāji pasaulē, šai tendencei ir jāveltī uzmanība.

### **Kā izmaiņas bankas stratēģijā ietekmēs šā gada darbības rezultātus?**

Ceram šogad strādāt ar peļņu, neskatoties uz zaudējumiem pirmajā pusgadā, taču jāuzsver, ka būtiskākais ir operacionālā peļņa. Katru mēnesi tuvojamiem peļņai, pozitīva tendence ir vērojama, un mēs gūstam ienākumus no jaunajā biznesa modelī ietvertajiem virzieniem. Mēs esam kļuvuši par ABLV fondu turētājbanku un esam pārliecināti, ka aktīvu pārvaldīšanas bizness - tas ir virziens, kas ir attīstāms Latvijā.