

MAIB ÎN DRUM SPRE IPO

VENIREA UNUI CONSORȚIU INTERNAȚIONAL DE INVESTITORI ÎN CAPITALUL CELEI MAI MARI INSTITUȚII FINANCIARE DIN ȚARĂ – MOLDOVA AGROINDBANK (MAIB), ÎN OCTOMBRIE 2018, A TRANSFERAT IDEEA LANSĂRII UNEI OFERTE PUBLICE INIȚIALE (IPO) A BĂNCII DINTR-O DIRECȚIE TEORETICĂ ÎN UNA PRACTICĂ. ÎN PREZENT, ÎN FAȚA CONSILIULUI MAIB STĂ UN OBIECTIV IMPORTANT ȘI BINE DETERMINAT: PÂNĂ ÎN ANII 2023-2024, SĂ PREGĂTEASCĂ INSTITUȚIA PENTRU LISTARE LA O BURSĂ INTERNAȚIONALĂ. ESTE VORBA DESPRE PLASAREA ACȚIUNILOR MAIB LA UNA DINTRE BURSELE DIN LONDRA, AMSTERDAM, VARȘOVIA SAU BUCUREȘTI. ÎNTR-UN INTERVIU ACORDAT ÎN EXCLUSIVITATE REVISTEI PROFIT, PARTENERUL FONDULUI DE INVESTIȚII HORIZON CAPITAL (UNUL DINTRE FONDATORII CONSORȚIULUI HEIM PARTNERS LIMITED, CARE DEȚINE 41,09% DIN CAPITALUL MAIB), MEMBRU AL CONSILIULUI BĂNCII, VASILE TOFAN, A RELATAT DESPRE SARCINILE CARE URMEAZĂ A FI ÎNDEPLINITE PÂNĂ LA MOMENTUL PLASĂRII UNEI IPO.

Alexandru TANAS

Profit: Dl Tofan, cine în consorțiul internațional de investitori, creat în anul 2018 cu scopul de a achiziționa acțiunile MAIB, a jucat rolul cel mai important – fondurile de investiții – Horizon Capital (SUA) și AB Invalda INVL (Lituania) sau Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD)?

Vasile TOFAN: Aș spune că a fost o muncă în echipă, fără a construi vreo ierarhie – BERD, Invalda INVL și Horizon Capital sunt parteneri egali. Este evident că rolul BERD a fost important, întrucât atât din punct de vedere politic, cât și juridic, achiziția pachetului de acțiuni al MAIB a fost o tranzacție deloc ușoară. Vorbind obiectiv, fără BERD ar fi fost foarte dificil să încheiem acest acord.

Pentru noi, de exemplu, mă refer la fondul privat de investiții Horizon Capital, ar fi incomod să intrăm desinestătător în capitalul MAIB. Prin urmare, ar fi corect să spunem că BERD este, într-o anumită măsură, primus inter pares – primul între egali. În același timp, membrii consorțiului au convenit că Horizon Capital își va asuma un rol mai activ în transformarea băncii. Acest fapt se datorează experienței semnificative acumulate de Horizon Capital, prin implicarea constantă în asemenea proiecte atât în Republica Moldova, cât și în regiune.

Profit: Probabil, prezența unei bănci internaționale cu o reputație ireproșabilă în această tranzacție este, de asemenea, un factor al garanției, care cu participarea BERD a fost mult mai mare decât, să zicem, dacă pachetul de acțiuni ar fi fost achiziționat doar de fondurile de investiții.

Vasile TOFAN: La acest capitol aș dori să fac un mic comentariu, întrucât există percepția că a fost o tranzacție foarte „dulce”. Atunci când aceasta era în plină desfășurare, nu ni se părea deloc așa. La urma urmei, statul ne oferea un pachet problematic de acțiuni, deoarece deținătorul anterior al acestuia mai avea anumite pretenții și cerințe. Ba mai mult, totul s-a produs într-o structură care nu a mai fost testată până la acel moment. Toate acestea luate împreună păreau a fi o afacere destul de dificilă, dar cel mai important – riscantă. Ne-a luat mult timp să ne maturizăm pentru implementarea practică a acestei investiții. Ei bine, și prețul, la sincer vorbind, nu a fost atât de atractiv pe cât cred alții. În acea perioadă, multiplicatorul de capital, indice în baza căruia au fost vândute acțiunile MAIB, era ușor sub nivelul celui al Raiffeisen Bank, la același nivel cu băncile turcești de top și semnificativ mai mare decât multiplicatorul

de capital al băncilor grecești și cipriote. Dar, am văzut un activ bun, cu un potențial mare de creștere pe piață, cu o rată de penetrare redusă a produselor de credit, astfel, în pofda tuturor riscurilor, am decis să ne implicăm în această tranzacție.

Profit: În ce au văzut investitorii principalele avantaje și potențialul acestui activ?

Vasile TOFAN: Voi răspunde la această întrebare prin câteva argumente, pe care le-am expus în memorandumul nostru pentru Comitetul de investiții al Horizon Capital.

PRIMUL – rata de penetrare a produselor bancare relativ scăzută, ceea ce înseamnă un potențial impunător pentru creșterea portofoliului de credite. În special, acest lucru este valabil în cazul împrumuturilor de consum. Ponderea acestora în PIB la momentul investiției noastre era de aproximativ 3%. În țările din regiune indicatorul respectiv este de câteva ori mai mare, iar în țările dezvoltate – de zeci de ori. Portofoliul creditelor de consum în Republica Moldova va crește constant.

AL DOILEA – concurența pe piață. Am scris că sistemul bancar a fost grav afectat după anul 2014. Remarcând lacunele din sistemele de control, a fost foarte corect faptul că autoritatea de reglementare și partenerii de dezvoltare ai Republicii Moldova au înăspriț supravegherea bancară pe mai multe dimensiuni. Pentru bănci, acest lucru a însemnat audituri la nesfârșit, teste de stres, controale și o concentrare imensă asupra proceselor interne legate de guvernanta corporativă, tranzacții cu persoanele afiliate, identificarea și verificarea beneficiarilor efectivi, conformitate etc.

Acest lucru a avut un efect foarte pozitiv în procesul de consolidare a controlului și evitarea, condiționat, a unui nou furt de un miliard de dolari. Dar orice restructurare pe un termen atât de lung are și cealaltă față a monedei – concentrându-se doar pe activitatea lor internă și implicându-se în audituri și controale de dimineață până seara, băncile au pierdut legătura cu clienții, au devenit mai puțin flexibile și inovatoare. Acest lucru a coincis cu revoluția digitală pe piețele bancare mondiale, pe care băncile moldovenești, în mare măsură, din motive destul de obiective, au ratat-o. Băncile și-au pierdut apetitul pentru risc, pentru antreprenoriat. De exemplu, de ce să creditezi o afacere, când poți investi în valori mobiliare de stat?

În plus, întrucât locul sfânt nu este niciodată gol, de inerția băncilor au profitat organizațiile de



microfinanțare, care și-au majorat rapid cota de piață la capitalul creditelor de consum, acordate adesea la rate exorbitante ale dobânzii. În momentul în care am intrat în capitalul băncii, portofoliul de credite al acestor organizații era ușor sub 10 mlrd. lei, iar volumul creditelor de consum per întregul sector bancar al Republicii Moldova, cu excepția creditelor ipotecare, era puțin peste 6 mlrd. lei. Profitul instituțiilor de microfinanțare în perioada de după furtul miliardului și până la investiția noastră în MAIB a sporit de cinci ori, depășind 1 mlrd. lei.

Organizațiile de microfinanțare au profitat de acest lucru, deoarece nu acordau împrumuturi timp de două săptămâni, ca în cazul băncilor comerciale, ci aproape instantaneu.

În acel moment băncile chinuiau clienții cu zeci de documente, iar organizațiile de creditare nebancaară acordau un împrumut în 15 minute, cerând doar buletinul de identitate. Astfel, rentabilitatea capitalurilor proprii (ROE) a acestor organizații ajungea la 30%, în timp ce sectorul bancar a avut un ROE mediu de 10%. Ne-a devenit clar că, dacă vom implementa careva procese corecte, vom introduce așa-numitul conveier de credite, vom schimba sistemul de pregătire și motivare a personalului, atunci împrumuturile vor fi acordate rapid și eficient.

Banca trebuie să ofere clienților „potrivii” resurse financiare, de asemenea, în 15 minute. Aceasta a fost a doua parte a tezei noastre. Am văzut oportunitatea de a aduce mai mult dinamism în dezvoltarea MAIB, de a ne concentra mai mult pe client, de a implementa tehnologii corecte, de a spori productivitatea și, astfel, de a recâștiga cota de piață.

AL TRIELEA argument important se referea la banca însăși. Am considerat că MAIB, la acea vreme sub conducerea lui Serghei Cebotari, era o bancă puternică, în special pe segmentul corporativ. Într-un bun sens al cuvântului, MAIB era o bancă conservatoare. Sunt mândru de faptul că atunci când băncile de sistem din Moldova au fost implicate în diverse scheme, MAIB nu s-a angajat în lucruri stupide, ci a construit continuu o afacere onestă, cu o reputație ireproșabilă. Pentru noi a fost foarte important să intrăm în capitalul unei bănci, în care sunt respectate valori și principii corecte.

Profit: Nu au existat careva griji din cauza riscurilor?

Vasile TOFAN: Cred că principalele zone de disconfort au fost asociate cu foștii acționari ai băncii.

Profit: Cum va „împacheta” consorțiul internațional de investitori acest activ, în primul rând, pentru a-l dezvolta dinamic și, în al doilea rând, pentru a-l vinde mai devreme sau mai târziu?

Vasile TOFAN: Au trecut doi ani de când fac parte din componența Consiliului băncii. Și dacă mă aș întrebă cum îmi evaluez personal activitățile, aș răspunde imediat și fără echivoc – „nesatisfăcător”. Acționarii și clienții au pe bună dreptate așteptări foarte ridicate. Cu părere de rău, transformarea are loc mult mai lent decât mi-aș fi dorit. Înțeleg mulți clienți care se întrebă: unde sunt schimbările promise? Când am intrat în capitalul MAIB, cel mai rapid credit de consum putea fi obținut teoretic în trei zile, practic – într-o săptămână. Am redus timpul de așteptare până la o zi, iar ulterior la câteva ore. Dar oamenii merg în continuare la organizațiile de microfinanțare, în pofida ratelor exorbitante ale dobânzii, întrucât acolo e mai rapid, mai convenabil și mai primitor.

Mai avem mult de lucru pentru a schimba nivelul de deservire – de la aspectul sucursalelor noastre și pe cât de bine putem deservi clienții, la cât de convenabile sunt aplicațiile noastre mobile sau serviciile de internet banking. Pentru a realiza acest lucru, trebuie să investim mult în angajații noștri, să sporim productivitatea prin intermediul unor tehnologii și procese noi, astfel încât clientul să nu mai fie nevoit să semneze zeci de documente.

Creșterea productivității ne va permite în timp să majorăm și salariile, astfel încât munca angajaților noștri să fie apreciată la modul cuvenit. Deocamdată, productivitatea noastră nu este la cel mai înalt nivel. Raportul cost/venit (CIR) al MAIB este de 55%, în timp ce băncile de top din regiune ating și niveluri de sub 40%.

Cât despre mine, sunt rareori mulțumit. Când crezi că te descurci bine, că ești cel mai bun, că ești primul, acest lucru nu contribuie la dezvoltare. Apropo, mi se pare că acest sindrom este oarecum inerent băncilor, inclusiv MAIB. De multe ori am auzit la ședințele noastre interne pe cât de bine ne descurcăm, pe cât de buni suntem și pe cât de puternici. Chiar și sloganul nostru era despre asta: „Puterea stă în noi”.

Totuși, cred că puterea este în clienții noștri și trebuie să ne gândim mult mai mult la ceea ce e necesar de schimbat spre binele lor. Niciodată nu trebuie să ne oprim din calea dezvoltării. Iar acest lucru, la rândul său, va duce la majorarea portfo-

liului de credite, precum și la obținerea unor venituri mai mari. Prin urmare, sunt impresionat de faptul că atât președintele Comitetului de Conducere al băncii, Giorgi Shagidze, cât și președintele Consiliului MAIB, Vytautas Plunksnis, actualmente pun întotdeauna experiența clienților în prim plan. Cuvântul „client” este acum cel mai frecvent rostit în cadrul ședințelor noastre. Și așa este corect.

Acesta este motivul pentru care cred că MAIB este doar la început de cale. Când banca va acorda împrumuturi de consum în 15 minute, când vom atinge un indice de loialitate al consumatorilor (NPS) de 80%, când ratingul aplicațiilor va fi de 4,9 din 5, atunci, probabil, voi putea spune că am realizat ceva în această bancă.

Profit: De cât timp va fi necesar pentru a realiza cele menționate?

Vasile TOFAN: Voi reitiera că totul începe cu experiența clientului. În prezent, clienții sunt foarte răsfățați, inclusiv în Republica Moldova. Astăzi ei folosesc Netflix, Spotify și Booking. Au un nivel complet diferit de așteptări față de serviciile oferite. Fac cunoștință și analizează cele mai bune branduri și cele mai confortabile servicii din lume. Prin urmare, nivelul de deservire la care ar trebui să ajungă MAIB nu este cel al băncilor locale, ci ar trebui să ne orientăm spre acele servicii globale care stabilesc standardul de calitate pentru consumatorii din Republica Moldova.

Profit: Adică, Vă referiți la faptul că această categorie de clienți are cu ce compara?

Vasile TOFAN: Exact. Prin urmare, nu este pe deplin corect, atunci când încercăm să comparăm serviciile MAIB cu cele ale altor bănci din Republica Moldova. Mai degrabă trebuie să ne să ne aliniem la cele mai bune servicii din lume. În general, băncile nu sunt apreciate nicăieri în lume, inclusiv în Republica Moldova. Oamenilor nu le place să meargă la bancă, pentru ei aceasta reprezintă mai degrabă o anumită durere de cap, decât o plăcere. Respectiv, cred că obiectivul nostru este crearea unor servicii comode și atractive, de care se vor bucura clienții MAIB.

Eu întotdeauna încerc să testez noi servicii bancare. Am atât Revolut, cât și Wise. Acestea sunt bănci virtuale, pe care mulți oameni le folosesc de bunăvoie, inclusiv în Republica Moldova. Toți cetățenii care au pașapoarte românești, aproximativ 30% din populație, se pot folosi deja de serviciile



„PRIN CREȘTEREA PROFITABILITĂȚII MAIB, VOM AJUNGE LA UN ROE DE CEL PUȚIN 20% PE AN. ACESTA ESTE NIVELUL PE CARE ÎL CONSIDER MINIM NECESAR PENTRU O ECONOMIE CU PROFILUL DE RISC AL MOLDOVEI”.

VASILE TOFAN

acestor bănci virtuale, deschizându-și un cont chiar fiind întins pe canapea, timp de cinci minute.

Mai devreme sau mai târziu, aceste neobănci vor veni și în Republica Moldova. De exemplu, în țara vecină – Ucraina, în trei ani de zile, Monobank a reușit să se poziționeze pe locul al doilea pe piața creditelor de consum, după Privatbank.

Dacă considerăm că această revoluție digitală ne va ocoli, ne înșelăm amarnic. Ba mai mult, aceste neobănci dețin resurse aproape nelimitate. De exemplu, Revolut, care oferă servicii bancare online, a atins o valorizare de \$33 mld., după ce a încheiat o rundă de finanțare în valoare de \$800 mil. Evaluarea respectivă este mult mai mare decât în cazul VTB Bank, CommerzBank, Raiffeisen Bank, precum și în cazul celor mai mari bănci românești și grecești luate împreună. Respectiv, în MAIB mai avem mult de muncă.

Profit: Dar ce puteți spune despre rezultatele financiare ale băncii? Pe cât de mulțumiți sunt acționarii străini de indicatorii de performanță ai MAIB?

Vasile TOFAN: Trebuie să îmbunătățim profitabilitatea băncii. Fără profit, nu vom avea bugete pentru investițiile necesare. În primul rând, pentru a moderniza infrastructura și tehnologiile noastre.

Dar și pentru a atrage și menține angajații, întrucât presiunea pe piața muncii este foarte mare, nu există destule cadre.

În prezent, acest lucru se poate face printr-o utilizare mai bună a lichidității. Prin urmare, trebuie să facem totul cât mai simplu posibil și comod, astfel încât oamenii și întreprinderile să se crediteze la MAIB și să utilizeze o varietate cât mai mare de servicii bancare. Dar, în același timp, aceste împrumuturi ar trebui acordate celor care le vor rambursa în timp util.

În Georgia, de exemplu, o țară asemănătoare cu Republica Moldova după numărul populației, există două bănci care înainte de pandemie câștigau aproximativ \$180 mil. pe an fiecare. Iar cel mai mare profit înregistrat de MAIB constituie \$40 mil. Respectiv, cred că rentabilitatea băncii ar trebui majorată prin creșterea portofoliului de credite, precum și prin sporirea cotei de piață a diferitelor sisteme de plăți și a serviciilor bancare mobile. Acest lucru ar trebui să devină o preocupare constantă atât a acționarilor, cât și a administratorilor băncii.

Prin creșterea profitabilității băncii, vom ajunge la un ROE de cel puțin 20% pe an. Acesta este nivelul pe care îl consider minim necesar pentru o economie cu profilul de risc al Moldovei. În caz contrar, pentru ce să mai investească un investitor în Moldova la un ROE de 10-15%, dacă există o mulțime de bănci în lume, care înregistrează un ROE semnificativ mai mare.

Profit: Pe cât de realist este pentru o bancă din Republica Moldova să ajungă la o asemenea valoare a rentabilității capitalului?

Vasile TOFAN: Acesta este nivelul actual al băncilor din România. Chiar și gigantul rus Sber are un ROE de aproximativ 16%. Tinkoff Bank (Rusia), unde am fost acționari – 40%, iar Kaspi Bank (Kazahstan) – 80%. În prezent, MAIB câștigă mai puțin decât costul capitalului pentru Moldova, a cărui valoare este de aproximativ 15%.

Profit: Este adevărat că MAIB examinează posibilitatea plasării valorilor mobiliare la bursa din Londra?

Vasile TOFAN: Cred că da. Două bănci georgiene, TBC și Bank of Georgia, se listează la Londra. Tinkoff și Kaspi, de exemplu, au fost, de asemenea, listate la această bursă. Prin urmare, vom alege între bursele de la Londra, Amsterdam, Varșovia și București.

Profit: Aveți o înțelegere cu acționarii majoritari moldoveni, precum că în următorii trei-cinci ani trebuie să fiți gata pentru o potențială listare la bursă?

Vasile TOFAN: IPO este un instrument eficient, necesar pentru creșterea capitalizării băncii. Acțiunile MAIB sunt expuse spre vânzare pe o piață nelichidă a valorilor mobiliare corporative. Spun astfel deoarece, din păcate, nici măcar nu avem o piață funcțională. Și în acest sens, Moldova nu este unică. Nici în Ucraina nu există bursă. Deci, ar trebui să fie clar pentru toată lumea că, atunci când nu există lichidități, aceasta afectează valoarea activului.

La Bursa de Valori a Moldovei (BVM) lichiditatea este zero. Tranzacțiile unice nu sunt în niciun caz reprezentative pentru evaluarea activului. Iar lipsa lichidității acțiunilor duce la deprecierea oricărui titlu. La fel se întâmplă cu acțiunile MAIB. Da, este un activ bun, dar se află pe o piață nelichidă și, prin urmare, costul acțiunilor va fi mic. Și, probabil, nu ar trebui să ne orientăm după vânzările unice ale acțiunilor MAIB la BVM, care sunt cotate la un preț de 3 000 de lei. Nu pot spune că este un preț bun sau rău, deoarece acestea sunt vânzări unice de acțiuni – de la caz la caz. Prin urmare, există acționari ai MAIB care sunt interesați să coteze acțiunile băncii la o bursă internațională. Valoarea titlurilor lor doar va spori, acestea vor putea fi ușor de cumpărat, cât și ușor de vândut.

Profit: Tranzacțiile pe piața internă cu greu pot servi drept indicator, având în vedere că într-un an acestea nu depășesc nici măcar 5% din capitalul băncii.

Vasile TOFAN: Din acest punct de vedere, acțiunile ar trebui expuse pe o piață lichidă. Cred că lichiditatea va oferi o primă evaluare acțiunilor MAIB. Aș spune că aceasta este prima și cea mai importantă necesitate, de ce ar trebui să pregătim banca pentru plasarea unei IPO.

A doua este legată de atragerea investițiilor străine în țară. IPO este o oportunitate de a atrage multe resurse financiare suplimentare, la o evaluare bună, folosindu-le cu înțelepciune pentru scopul principal – dezvoltarea și modernizarea Republicii Moldova.

Nu în ultimul rând, IPO este o modalitate de a construi cea mai înaltă formă de guvernare corporativă. Marea majoritate a companiilor mari și de succes din lume sunt societăți pe acțiuni. Acesta este un fel de ligă de top în ceea ce privește guvernarea corporativă, iar statul nostru ar trebui să fie



„MEMBRII CONSORȚIULUI HEIM PARTNERS LIMITED AU CONVENIT CĂ HORIZON CAPITAL ÎȘI VA ASUMA UN ROL MAI ACTIV ÎN TRANSFORMAREA MAIB. ACEST FAPT SE DATOREAZĂ EXPERIENȚEI SEMNIFICATIVE ACUMULATE DE HORIZON CAPITAL, PRIN IMPLICAREA CONSTANTĂ ÎN ASEMENEA PROIECTE ATÂT ÎN REPUBLICA MOLDOVA, CÂT ȘI ÎN REGIUNE”.

**VASILE TOFAN,
PARTENERUL FONDULUI DE INVESTIȚII HORIZON CAPITAL, MEMBRU AL CONSILIULUI MAIB**

vital interesat de creșterea numărului de companii publice în țară. Aceasta este calea către durabilitate și transparență. Este o axiomă.

Profit: De ce IPO și nu vânzarea activului către un investitor strategic?

Vasile TOFAN: Am fi examinat și această opțiune, dar trebuie să fim realiști și să înțelegem că, din păcate, reputația sistemului bancar din Republica

Moldova nu este una foarte bună. Principalii cumpărători – austriecii, italienii, germanii, francezii, au deja lecții învățate și concluzii trase, după desfășurarea activității pe piețele țărilor din această regiune. Prin urmare, îmi este dificil să spun pe cât de atractiv va fi MAIB pentru un investitor strategic și pe cât de repede ar putea acesta apărea în Republica Moldova.

Profit: Vă mulțumim pentru interviu!■