

Беседа с Михаилом Ломтадзе

Команда PwC Казахстан запускает серию «Беседа с интересными людьми».

Мы пригласили Михаила Ломтадзе, чтобы поговорить не просто с CEO и сооснователем Kaspi.kz, а узнать о человеке, совершившем невероятный прорыв в бизнес истории Казахстана. О том, кого называют “Game Changer”, изменившем ход игры, мотивировавшем других мыслить и думать по-новому. Мы договорились встретиться с Михаилом в офисе Kaspi.kz в 17:30. Михаил зашел на встречу вовремя, ни минутой раньше и ни минутой позже. Он, как всегда, был в футболке, джинсах и кроссовках. Улыбался. Сложно было себе представить, что этот скромный человек буквально месяц назад вывел Kaspi.kz на Лондонскую Фондовую биржу, получив оценку от инвесторов в 6.5 млрд долл. США. Сегодня Kaspi.kz самая дорогая публичная компания Казахстана.

PwC:

В вашем проспекте, подготовленном в рамках IPO, одним из рисков было отмечено, что команда, и непосредственно вы, являетесь залогом успеха. Вам задавали вопрос: “Как долго вы планируете быть CEO Kaspi.kz?”

Михаил Ломтадзе:

Инвесторы понимают, что в любой уникальной компании основатели и управленческая команда являются ключевым фактором успеха. Фактически все общение происходило между мной и инвесторами, где я имел возможность поделиться нашей стратегией, видением и донести уникальность нашей бизнес-модели.

Разумеется, инвесторы спрашивают про дальнейшие планы, но мои личные планы и планы нашей команды не зависят от IPO. Это лишь один из важных шагов в истории развития компании. Успехом можно назвать сам факт, что IPO состоялось на очень высоком уровне, рынок хорошо отреагировал, инвесторы довольны.

IPO это только начало развития нашего бизнеса и жизни, как публичной компании. Конечно, у нас теперь больше возможностей для расширения, но вместе с этим приходят много важных факторов, и один из ключевых – повышенная ответственность за страну, клиентов, сотрудников, партнеров и инвесторов.

Хотел бы отметить еще раз, основной залог успеха – это команда. Наша команда комбинирует международный, казахстанский и региональный опыт. Принципы корпоративного управления в нашей компании построены на уровне лучших международных практик. Наша ключевая мотивация – построение успешного бизнеса для клиентов, страны и партнеров. И мы руководствуемся в своей работе принципом «что хорошо для Казахстана, хорошо для Kaspi.kz»

PwC:

Что было самым сложным на пути трансформации от Kaspi Bank в Kaspi.kz?

Михаил Ломтадзе:

Наша миссия – улучшать жизнь нашим любимым клиентам, создавать инновационные сервисы и продукты. Самым важным для всей нашей команды было построить корпоративную культуру, которая нацелена на создание потрясающих инновационных сервисов непревзойдённого качества для наших клиентов. Если вы инновационная компания, то вы постоянно запускаете новые сервисы. Но если клиенты недовольны вашими текущими сервисами, нет смысла запускать следующие. Построение корпоративной культуры вокруг потребностей наших любимых клиентов – это был переломный момент в нашем развитии.

Мы решили, что реализовывать миссию будем путем создания безупречного клиентского опыта, дизайна, использования самых современных технологий и применения больших данных. Заметьте, нигде не перечислены индустрии, секторы экономики или товары. Потому что у наших инноваций нет границ. Мы можем и будем делать повседневные востребованные сервисы в совершенно разных сферах нашей жизни. В этом нас можно сравнить с Apple. Если Apple сейчас выпустит телевизор или машину, то это ведь никого не удивит.

Мы всегда хотели создать компанию с безупречным требованием к качеству услуг, постоянно разрабатывать инновации и расширять свои границы. Это наше основное конкурентное преимущество.

У нас очень высокий индекс удовлетворенности и лояльности клиентов – под 90, тогда как у магазинов электронной коммерции по всему миру в среднем около 40. Такой высокий индекс лояльности достигается за счет безупречного качества и непрерывного улучшения. Мы никогда не сдаемся и верим в такую простую вещь, как перфекционизм.

PwC:

Вы являетесь одним из крупнейших акционеров Kaspi.kz и одновременно его CEO. По вашему мнению, было ли это решающим фактором успеха?

Михаил Ломтадзе:

Наша команда – вот основной залог нашего успеха. То, что у нас самая невероятная команда, можно судить по результатам. Успех IPO и финансовый успех – это итог работы ребят, которые ежедневно создают ценность компании для клиентов, партнеров и страны. С моей стороны необходимо было правильно позиционировать нашу стратегию и рассказывать об уникальности бизнес-модели, проводя аналогии с другими странами и компаниями. Это то, что было важно и в процессе IPO.

До приезда в Казахстан, когда я оценивал компании, необходимо было увидеть не красивые презентации, а личные качества управленческой команды и возможности команды достигать успехов в дальнейшем. (прим. PwC: 2002 - 2004: менеджер по инвестиционным проектам в Baring Vostok Capital Partners, 2004 - 2016: партнер в Baring Vostok Capital Partners).

Всегда, когда я рассматривал инвестиции, нужно было сделать один основной вывод: «Ты готов инвестировать в эту команду или нет?». Далее необходимо просто подтвердить фактами умение управленческой команды создавать ценность. Если это большая корпоративная организация, то скорее всего, данные можно почерпнуть из истории и отчетности самой компании. Если – стартап, то необходимо оценить бизнес-модель, зрелость людей, работающих над этим стартапом, и их предыдущий опыт.

PwC:

Возникают ли у вас разногласия в команде и как вы их решаете?

Михаил Ломтадзе:

Мы часто спорим, но наши споры всегда по делу и вокруг продуктов, никакой политики. У нас не принято, чтобы мы сидели и слушали длинные отчеты. Мы работаем для того, чтобы запустить крутой, инновационный сервис, который улучшит жизнь нашим клиентам. Каждый продукт мы делаем как для самих себя, своих друзей, или членов семьи.

Мы можем ошибаться. Но умеем быстро исправлять ошибки и становится лучше. Я не помню, чтобы уволил сотрудника из-за ошибки. Человек, который не совершает ошибки – ничему не учится. Конечно, если человек регулярно не справляется со своими обязанностями и постоянно делает некачественную работу, это уже совсем другое. У нас сложилась такая культура, и не исключено, что это в значительной степени повлияло на качество людей в нашей команде. У всех наших ребят есть большая мотивация и желание создавать классные продукты.

PwC:

Раз мы заговорили о мотивации. Что вы ставите перед своими сотрудниками – KPI или цели?

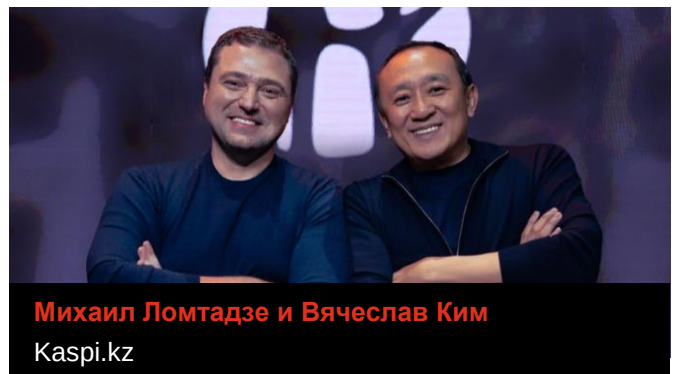
Михаил Ломтадзе:

Мы – в первую очередь продуктовая компания, то есть сконцентрированы на создании продуктов и сервисов высокого качества. Начиная с создания сервиса до клиентского опыта пользования им. Практически ни у кого нет финансовых целей или KPI. У нас не стоит вопрос: «сделай продукт и принеси вот такие продажи». Или «у нас нет бюджета в этом году для этого». Если продукт принесет клиентам и партнерам ценность, мы его будем делать.

В то же время мы разумные люди и каждый понимает, что любой продукт должен быть значительным, им должны пользоваться большое количество людей (а не 10 тысяч человек). Наша стратегия построена вокруг массовых продуктов и сервисов для повседневных потребностей клиентов. Мы также умеем говорить «нет» идеям, которые не принесут большой ценности и пользы.

PwC:

Насколько я помню, вы прожили в Казахстане 14 лет, на протяжении всего вашего пути к успеху Kaspi.kz, кто вас поддерживал и верил в ваши идеи, планы, никогда в вас не сомневался?

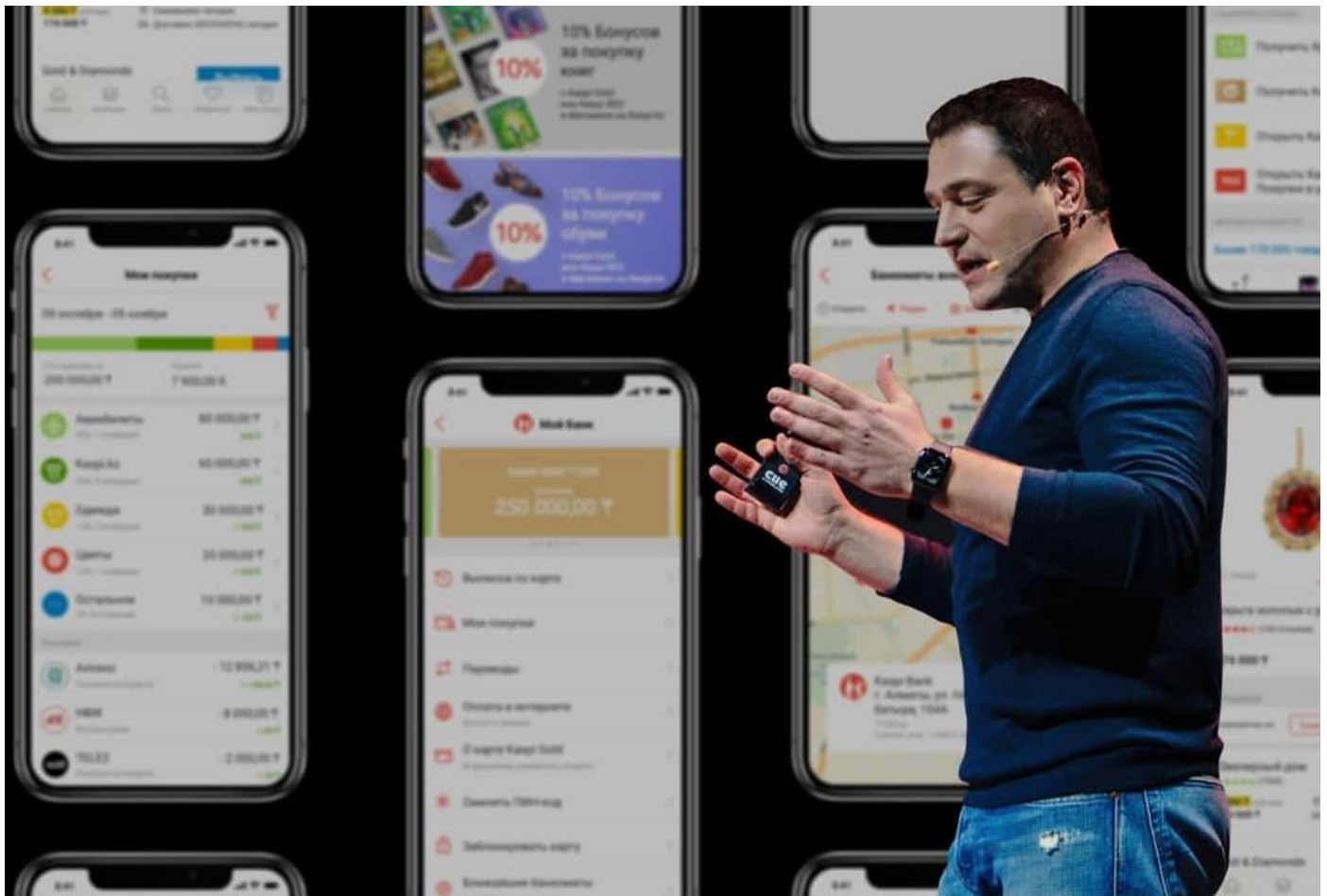


Михаил Ломтадзе:

Слава! Вячеслав Ким (прим. PwC: Вячеслав Ким, сооснователь и Председатель Совета Директоров Kaspi.kz).

Если бы не Вячеслав, его вера, дружба, поддержка и совместная работа, ничего бы этого не было. С самого начала 14 лет назад, мы поверили друг в друга, решили стать партнерами и создать крутую компанию, которой можно гордиться. Мы даже партнерство между нами на бумаге не оформили до самого последнего момента. Между партнерами это возможно только, когда есть полное доверие и химия.

Конечно, на всех этапах моей жизни были важные люди, которые повлияли на то, кто я сегодня. В Грузии – это родители и мои коллеги в бизнесе. В Гарвардской Бизнес Школе мои одноклассники и профессора. В Baring Vostok партнеры и коллеги. Как вы отметили, в Казахстане я уже 14 лет – и этот период составляет практически всю мою профессиональную жизнь. Все это время меня всегда поддерживал и был рядом Вячеслав Ким.



PwC:

По Вашему мнению, есть ли какой-то барьер, который препятствует быстрому росту бизнеса Kaspi.kz?

Михаил Ломтадзе:

Если вернуться к нашей миссии, то у нас практически нет ограничений по части идей и есть много возможностей. Мы находимся в начале пути. Проникновение цифровых сервисов пока достаточно низкое, а потенциал огромный. У всех есть смартфон, но еще не все действия в повседневной жизни вы можете совершить со своего телефона. Для нас – это возможность, и мы продолжаем постоянно добавлять новые сервисы.

Например, в этом году мы планируем запускать Kaspi Travel, покупку авиабилетов онлайн, на платформе Santufei, которую недавно приобрели. К нам присоединилась талантливая команда, которая готова построить крупнейшую онлайн платформу по продаже билетов и делать другие сервисы вокруг путешествий.

Цифровые сервисы улучшают стандарты жизни, так как это удобно и экономит много времени. Человек решает свои повседневные задачи быстро и легко с экрана своего смартфона. Наличие онлайн сервисов делает окружающий мир доступнее. Счастливые и довольные люди вокруг – это же хорошо. Поэтому, такой подход заложен в основу нашей стратегии и нашей миссии.

Для нас карантин из-за COVID-19 был хорошим опытом. Первоочередной задачей стала помощь населению, партнерам и государству. Мы смогли в кратчайшие сроки разработать технологичный функционал, и донести до более 4.5 миллионов человек адресную социальную помощь. Каждые 2 из 3 зачислений произошли с нашей помощью и с помощью супер-приложения Kaspi.kz. Мы также усилили платформу электронной коммерции и сделали доставку совершенно бесплатной и, чтобы дать возможность нашим партнерам продавать онлайн с доставкой.

PwC:

Когда вы решили выйти на IPO, для вас был важен только успех Kaspi.kz?

Михаил Ломтадзе:

Мы вышли на IPO, убедили большое количество инвесторов и инвестиционных фондов в перспективе не только нашей компании, но и страны и региона в целом. Теперь они будут смотреть на другие инвестиционные возможности, которые есть в Казахстане и на другие казахстанские публичные компании. Плюс, мы проложили дорогу для новых казахстанских бизнесов, уже есть “фан клуб” инвесторов, готовых инвестировать в Казахстан.

PwC:

Куда вы планируете расширяться?

Михаил Ломтадзе:

Безусловно, мы готовы рассматривать возможности и за пределами Казахстана. Раньше мы менее активно интересовались региональным развитием и другими рынками, теперь это важный приоритет нашей долгосрочной стратегии. Когда у тебя всё в мобильном телефоне и в приложении масштабироваться гораздо легче.

PwC:

Какая ваша следующая большая цель?

Михаил Ломтадзе:

Основная цель - продолжать создавать новые сервисы вокруг повседневных потребностей людей. Наша следующая цель – это следующий сервис.

PwC:

Можно ли сказать, что то, что у вас сейчас есть – это начало?

Михаил Ломтадзе:

Да, несмотря на то, что наш SupperApp уже достаточно популярен в Казахстане (прим. PwC: 8.5 миллионов людей ежемесячно используют приложение Kaspi.kz). Однако, мы четко понимаем, что ежедневные заботы (где получить справку, как зарегистрироваться, что купить, где купить, как купить, как доставить и т.д.) не полностью еще оцифрованы, и большая работа впереди. Недавно, мы запустили для предпринимателей отдельное мобильное приложение, с помощью которого можно принимать оплату через смартфон без карты.

PwC:

Вам бывает страшно?

Михаил Ломтадзе:

Если вопрос о работе, для себя я давно определил, что в работе нужно руководствоваться целью и решать управленческие задачи совместно с командой и партнерами. Любой вызов – это очередная задача и очередная цель, которую мы совершенно точно можем достичь вместе.

Страшно – это когда у тебя потерялся маленький ребенок во время прогулки в зоопарке и не знаешь, где искать. Вот это по-настоящему страшно.

PwC:

Если бы у вас была возможность, что-то сказать или посоветовать себе 25-ти летнему, что бы вы сказали?

Михаил Ломтадзе:

Очень интересный вопрос [пауза]: “Выбирай правильных людей”. В 25 лет я так не думал и просто действовал по интуиции. Сейчас совершенно четко могу сказать - именно люди вокруг являются самым важным залогом успеха. Если бы давал себе совет, сказал бы - старайся окружить себя людьми, с которыми можно достичь невозможного, на которых можно положиться и у которых сердце в правильном месте.

PwC:

Михаил, позвольте поблагодарить вас за время и очень интересную беседу. До скорой встречи!



Интервью проводила:

Наталья Лим

Партнер консультационных услуг, лидер практики по сопровождению сделок в Евразии
PwC Казахстан



www.pwc.kz