

13 Sep 2018 17:21

## Intervjuu Luminor Grupi tegevjuhi Erkki Raasukesega

### Intervjuu Luminor Grupi tegevjuhi Erkki Raasukesega

TALLINN, 13. september, BNS – Luminor Grupi tegevjuhi Erkki Raasukese intervjuu BNS-i ajakirjanikule Sander Udamile neljapäeval, 13. septembril Tallinnas pärast teadet, et investeerimisfirma Blackstone Group omandab Nordealt ja DNB-lt 60-protsendilise osaluse Luminoris.

Mis ajast peale Blackstone laual oli, mis ajast kontaktid on olnud? Kas Nordea ja DNB ühinemisest saati?

Esimene kontakt selle meeskonnaga – case-meeskonnaga, kes kogu seda investeeringut on plaaninud – oli vahetult peale seda kui ühinesime ehk eelmise aasta oktoobris. See on kokkusattumus, et Luminori sündimine või ühinemispäev sellega lähestikku sattus.

Mõnikord käivad ostud-müügid nii, et omanikud saavad kokku ja otsustavad ära ning siis ilmub teade. Private equity investeeringud reeglina niimoodi ei käi, sest nad teevad üksjagu kodutööd ja vaatavad, kas tegevuskeskkond, meeskond, strateegia ja niisugused asjad sobivad. Ning siis on esimene kontakt pigem juhtidega.

Loomulikult pole meil [juhatusel – toim] mandaati midagi müüa või osta, aga rääkisime ärist ja kui meil on vastas selline globaalne nimi nagu Blackstone, siis muidugi hea meelega rääkisime. Need jutud algasid oktoobris ja nemad tahtsid üsna kiiresti minna asjalikumaks. Aga vastaspooleks on ikkagi omanik ja omanikud võtsid selgelt hoo maha – ütlesid, et just oleme sündinud ja nii palju asju on laua peal, praegu ei jätku selle jaoks lainepikkust – et see halvaks tegevuse, kui paneksime jälle due diligence'i püsti.

Siis see asi läks poolunne ja sealt tuli mõte ja protsess uuesti tagasi selle aasta alguses, aktiivseks toimetamiseks läks märtsis. Praeguseks oleme pool aastat aktiivselt tegelenud.

Meedia on spekuleerinud erinevate müügivõimaluste üle, räägitud on Poola pangast?

Pean seda ütleva, et ei mul ega kellelgi teisel meie poolel pole olnud ühtegi kontakti ühegi Poola finantsinstitutsiooniga. See on küll üks huvitav, tore lugu. Seal polnud pahatahtlikkust, aga Poola sidet ei tasu otsida või üle mängida.

Aga teised potentsiaalsed investorid, kes oleksid käinud rääkimas?

Maad on käidud kuulamas, aga kindlasti mitte sellise konkreetseusega nagu Blackstone. Kõigepealt on vaja teha kodutööd ja kui on vaadatud, siis minnakse teemasse sisse täie jõuga. Aga selles tehingus on tulnud omal initsiatiivil Blackstone, mitte pole omanikud läinud turule, et ostjat leida. Väga selgelt tuldi kosja.

Selline suur erakapitalifond nagu Blackstone otsib kasvuvõimalust. Omandavad osaluse ja kasvatavad, et siis väljuda. Kas Blackstone on siis ka Luminoris keskpika perspektiiviga investor?

Peab paika. Lühiperspektiiviga nad siin vaevalt on. Meie puhul on väga keeruline lühikese ajaga strateegiat ellu viia, aga keskpikk horisont on. Räägime neljast kuni seitsmest aastast.

Blackstone on positioneerinud end väga täpselt, nad on transformative investor, ehk nad otsivad olukordi, kus mingi omavaheliste äride kooslus võetakse lahti, midagi pannakse kokku, kus muutub väga oluliselt platvorm ja kus on vaja läbi viia nii selle äri kui organisatsiooni päris suuremahuline muutus. See on see, kus nad ütlevad, et neist on kõige rohkem abi, kus neil on pikaajaline kogemus. Täitsime kõik lahtrid ära.

Meil on huvitav juhtum, oleme positiivses majanduskeskkonnas, oleme natuke vildakad. Vaja on lõigata end

õigesse suurusesse. Kuskile peame investeerima ja kuskil peame tegema asju teistmoodi.

Oleme ka ise viimasel ajal hakanud kõhklema, võib-olla isegi päris palju, oma avaliku kuvandi üle. Rahapesu ja nende teemadega tuli väga põhjalikult tegeleda. Kuigi meil endal pole ühtegi probleemi olnud sellega, oli see ikkagi väga ajamahukas.

See väide on õige, et nad on kindla ajaperioodiga. Baltikumi turg ei kasva väga kiiresti ja meie väärtuse kasv ei tule siin rohkema raha laiali jagamisest. See tuleb siis, kui täna natuke välja venitatud ärimudel kokku panna ja teha sellest võib-olla natuke väiksem, aga väga fokuseeritud, selge strateegiaga mängija.

Mis see fookus võiks olla, mida nii Luminor kui Blackstone näevad?

Ikkagi nii äri- kui ka erakliendid. Aga on valik, ettevõtete poolt just kohalikud ettevõtted. Mitte et see oleks väga suur vastandumise koht, aga kui vaatame näiteks Handelsbankenit või ka Dansket, siis nende strateegia on, et nad tulevad siia koos oma rahvusvaheliste klientidega.

Meie eripära kahe teise suurema pangaga [Swedbank ja SEB – toim] on see, et kõik meie otsused toimuvad siin Baltikumi sees, ei ole vaja käia kuskilt väljastpoolt küsimas. Meil on siin pikaajaline kohalik partnerlus, kus istuvadki koos kaks otsustajat, mitte sõnumitoojad.

See on see positsioon, mida me tahaksime võtta ja meie vastas on mitte siin tegutsevad rahvusvahelised korporatsioonid, vaid kohalikud ettevõtted: väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted, aga ka suuremad firmad, sest oleme piisavalt suur, et ei oleks ühtegi ettevõtet, mida me ei suudaks finantseerida.

Eraisikute poole pealt on meil kaks või isegi rohkem massiklientuuri teenindavat panku. Meil ei ole sinna mõtet end juurde pressida. Vaataksime ikkagi majanduslikult aktiivseid ettevõtlikke inimesi, on nad vabakutselised või investorid.

Kõigist eraisikutest, kes Baltikumis elavad, jäävad meie sihiku alla 15-20 protsenti, mitte rohkem. See on see fookus ja see tähendab ka, et tänane ja tuleviku Luminor ei ole 30-40-protsendise turuosaga, vaid pigem 20-protsendise turuosaga, võib-olla isegi selle serva all.

Natuke vale on rääkida üldisest turuosast, sest konkreetsetes segmentides oleme väga tugevalt esindatud: kohaliku otsustamise ettevõtted ja majanduslikud aktiivsed eraisikud.

Kas Luminori kliendile on halb uudis, et Põhjamaade pangad ematettevõtte staatusest lahkuvad? Kas läheb raskemaks välismaale eksportivatel ettevõtetel, kes tahaksid saada välismaal kodupanga täisteenust?

Ma ei usu, et see nii on, see on natuke müüt. Mõnikord on ootus see, et pangad oleks täielikult integreeritud, et kui teed konto Leedus lahti, siis saad sama teenust ka Norras või Taanis, aga me teame, et nii see ei ole. Pärasti seda, kui räägime karmistunud tunne-oma-klienti (KYC) nõuded, regulatsioonid ja piirangud, siis see ei ole teemaks.

Kriisijärgne pangandus on õppinud, et tuleb olla väga ettevaatlik, mida sa üle riigipiiri viid ja rakendad. Krediidirisk on väga erinev, paljude ettevõtete ja eraisikute käitumistavad on väga erinevad. Kui vahepeal rääkisime, et pangandus ongi täielikult globaalne, siis see pendel on väga-väga palju tagasi liikunud. Kui ettevõtte toimetab Prantsusmaal, tal on seal varad, siis kõige parema lahenduse saab kõigi jaoks siis, kui seda ettevõtet finantseeritakse ja selle pangatoimingud toimuvad sealsamas Prantsusmaal. On lihtsalt nii palju kohalikku eripära ja reeglistikke.

Me oleme väga hästi integreeritud Põhjamaadesse ning head ja eluterved suhted meie endiste emapankadega kestavad edasi. Kui enne oli ema-tüttere suhe, siis mõnikord on see keerukam, kui et oleksid kaks võrdset partnerit.

Ka varasemast elust on periood: kunagi Hansapank toims väga hästi tänase OP grupiga, Soome pangaga.

Meil oli väga laiaulatuslik koostöö ja ühel hetkel vaatasime, et meie pakkumiste pikkus, rikkalikkus ja koostöö sujuvus oli tegelikult parem kui täisintegreeritud pankadel. Puhtalt positiivses mõttes kommertsalustel toimiv koostöö annab tihti palju parema tulemuse kui grupiülene käsu ja kohustuste suhe.

Kas Blackstone on andnud märku, et neil oleks siin piirkonnas rohkem huvi finantsteenuste valdkonnas?

See ei ole diskussioon, mida me peaksime. Luminori strateegia on hästi Baltikumi-keskne. Me ei räägi enda poolt investoriga asjadest, mis jäävad väljapoole meie strateegiat või fookust. Keerukaks on osutunud riigipiiriüleste pangandusmudelite rakendamised, eriti kui turud on üksteisest üsna erinevad.

Siin on meil hästi suur privileeg, et kolmel Balti riigil, kuigi meil on erinev keel ja veidi erinevad traditsioonid, on pangandusüsteem välja kujunenud väga ühtne. Ainult väikeste erinevustega. Ma ei usu, et maailmas on teist kolme riiki, kus oleks nii vähe erisusi.

Võtame näiteks Soome – see on see mitmekesisus, mida Nordea näeb – Rootsi, Norra, Taani. Need on kordades omavahel erinevamad kui Baltimaad. Fundamentaalsed erinevused on hästi suured ja see kõik takistab piiriülese tegevuse rakendamist. See lihtne mõte, et ostan panga Soomes või Rootsis ja panen selle Baltikumiga kokku – see ei ole nii lihtne.

Veel üks asi. Kui pangad pikaajaliselt jooksid aina suuremasse mahtu, et nii-öelda mastaabiefekti saada, siis tehnoloogia areng on liikunud nii kiiresti vastu. Ma arvan, et supernäide on LHV. Meil on tööl 3000 inimest, LHV-s ainult 300 inimest, nad tegutsevad ainult ühel turul.

Nii et suurte konglomeraatide asemel on pangandussektor spetsialiseerumas oma niššidesse?

Ma arvan, et regionaalse fookusega tegijatel on oluliselt rohkem ruumi toimetada ja parem keskkond kui mõnda aega tagasi. Kaks mõju: piiriülest toimetamist on regulatsioonid oluliselt keerukamaks muutunud ja tehnoloogia on vastu tulnud. Ei pea tohutus skaalas mastaapi otsima, vaid saab väikeses mastaabis teha väga efektiivset tööd.

Millal Läti ja Leedu filiaalid ühinevad?

2. jaanuar on esimene tööpäev niimoodi. Selleks kuupäevaks peame olema valmis ja praegu oleme ilusti selles ajaplaanis.

Minnes tagasi Blackstone võimaliku tulevase väljumise juurde. Luminoril on plaan ka börsile tulla, need plaanid tunduvalt olevat omavahel loogiliselt seotud?

Nii on, börsiväljund oleks Blackstone'ile ilmselt ühel hetkel kõige parem samm. Varasemalt oleks ka emapangad selle plaaniga edasi läinud.

Tehingu mahud oleksid muidugi päris suured. Me oleme ühelt poolt väikesed, aga teisalt on meie omakapital 1,7 miljardit eurot. See on ühel hetkel otsustamise koht, et kas see on siis Eesti börs või Baltimaade börsid [kus aktsiate avalik pakkumine aset leiaks – toimetus]. Võib-olla on selleks hetkeks need börsid veel rohkem sünkroniseeritud ja räägimegi sisuliselt ühes piirideta Balti börsist. Või on siis topeltnoteeriumina kuskil muul börsil, millel peab siiski olema mõistlik side sellega, mis on Baltikum ja sellega mida Baltikum teeb.

100 protsenti aktsiatest vast korraga börsile ei läheks?

Küllap see oleks ikka lainetena. See oleks ikka väga julge samm ühe korraga minna. Ikka lainetena, et turg oleks valmis seda vastu võtma.

Eelmine aasta oli jutt, et börsile minek võiks juhtuda viie aasta pärast, nüüd siis nelja aasta pärast?

Jah, esialgu jääme selle juurde ja pole seda nihutanud. Keskkond saab seda lõplikku otsust mõjutama.

Majandustsükkel on teistpidi pööramas, nelja aasta pärast võib turuolukord väga erinev olla?

Muidugi võib olla, seda mitmel põhjusel. Keegi ei saa täna öelda, et see sama positiivse tsükli hilisfaas ei võiks kesta järgmised neli aastat. Kuigi sellised väljavenitamised, nagu on töajouturu ümber, saavad olema mõjusad. Aga meie arvamus on ikkagi see, et peale töajouturu Baltikumis selliseid suuri tasakaalustamatusi pole.

Loomulikult sõltub kõik ümbritsevast maailmast. Kui ümberringi möllab kriis, siis kindlasti ei ole see õige koht, kus börsile tulla. Aga ma ise arvan, et see korrigeerimine tuleb pigem varem kui hiljem ja nelja aasta pärast oleme piisavalt kaugel, et kui mitte olla uue tõusu alguses, siis oleksime järgmisest põhjast läbi.

Kindlasti ma ei näe miks peaksime rääkima nii dramaatilistest asjadest, kui rääkisime kümme aastat tagasi, mil saime kaks korda pihta. Kõigepealt olime toona ise loonud väga hapra mulli – hakkasime juba allapoole libisema, siis saime järgmise hoobi globaalses pildis. Täna on meie regioonis raske ette näha, mis selline halb asi võiks olla.

Äärmiselt oluline asi on ka Luminori enda loomine, ma arvan, et see on üks peamisi asju, mis pehmedab järgmise majanduse kokkukukkumise tsüklit.

Sellepärast, et tegu on kohaliku pangaga?

Ei, mitte sellepärast. Aga kui Luminori poleks ja kõik pangad oleksid sellised majanduskeskkonnas, kus oldaks kahe jalaga pedaali peal, siis siin tehtaks kõige rohkem vigu. Hilistsüklis minnakse ärisid laiendama ja suurendama mahtu. Tähelepanu jälle efektiivsuselt ära, et on vaja mahtu juurde toota.

Ma näen siin tugevalt déjà vu-d. Aga tänu sellele, et meid loodi ja me juba oleme natuke välja veninud – meil on liiga palju laene välja antud –, siis on meie soov uutes asjades osaleda on väiksem kui teistel. Keskendume efektiivsusele.

Näeme, kuidas laenuvõtte on täitsa kenasti olemas, aga mõõdukas. Näeme erinevates alasektorites, et marginaalid laienevad, et isu osaleda hakkab vähenema. See on suures pildis natuke vastutuult liikumine ja see on väga hea.

Luminoril on väga vähe hoiuseid võrreldes laenudega?

Jah, oleme ainuke pank, millel on see vahe nii absoluutsuurustes ja suhteliselt nii suur. Laene on 12 miljardi eest, aga hoiuseid 8,5 miljardit. See on emapankade laenude pealt. Emapankadelt oleme laenanud 5 miljardit eurot.

Kui Blackstone tuleb, siis kas muutuvad ainult osalused, või muutub ka laenukohustuste struktuur?

Muutusi tuleb, aga mitte midagi dramaatilist. Kui DNB ja Nordea laenavad 5 miljardit eurot 50-50 enda omanduses olevale ettevõttele, siis kapitalikäsitus ja asjad muutuvad, kui osalus väheneb 20 protsendile. Võõrfinantseerimise vahe tuleb sulgeda ja selles mõttes täna teavitatud tehing paneb meid kiiremini liigutama.

Huvi meie hoiuste vastu saab olema suurem. Meie oma huvi mitte emapankadest, vaid vabalt turult raha kaasata peaks olema selgelt suurem ja meie isu mitte hoida väljas laene, mis oma tootlikkust ei taga, ja neid tagasi tuua, saab olema suurem.

Kas juhtkonna osas on tulemas mingeid muudatusi seoses Blackstone'i tehinguga?

Kui me räägime juhtkonnast laiemalt – nõukogust, siis muudatusi tuleb. Praegu oleme vahetsoonis, tehing on teavitatud, dokumentatsioon on alla kirjutatud, aga tehing läheb ellu ikkagi siis, kui kõik load on olemas ja

see protsess läheb järgmisesse aastasse.

Konkreetselt juhtkonna osas: ka see investering Luminori aktsiatesse Blackstone'i poolt on toetunud üksjagu sellele meeskonnale, mis meil siin on. Need sammud iseenesest ei tõmba meeskonna muutust käima.

Meie juhtiv meeskond on 14–15 inimest, selle sees on ikka alati mingeid muudatusi, aga neid ei tohiks kuidagi seostada Blackstone'i tulekuga.

Tallinna toimetus, +372 610 8821, majandus@bns.ee

Baltic News Service