Дойче Банк оказался среди тех представителей иностранных банков на российском рынке, кому в кризис крупно не повезло. В отличие от других игроков, которые всеми усилиями справлялись с последствиями коллапса на финансовых рынках, спасая собственный инвестбанковский бизнес, немецкий банк в России столкнулся с коллапсом внутренним: из Дойче в ВТБ ушли все ключевые топ-менеджеры, возглавлявшие инвестблок. О том, как происходило формирование новой команды, как менялась стратегия Дойче Банка на российском рынке, в интервью Cbonds Review рассказал управляющий директор, глава департамента торговых операций на рынках России и СНГ Батубай Озкан.

«Мы можем себе позволить ХОРОШУЮ КОМАНДУ»

Батубай ОЗКАН,
управляющий директор,
глава департамента торговых
операций на рынках России
и СНГ, Дойче Банк

– На прошедшем в июне Петербургском международном экономическом форуме министр экономики Франции Кристин Лагард, рассуждая о текущей стадии кризиса, предположила, что мы находимся «в начале конца». Какие у вас ощущения: мы в начале конца, в середине начала или в конце середины?

– На мой взгляд, худшее уже позади. Решен целый ряд проблем. Мировая экономика, безусловно, вышла из самой острой стадии болезни, но, несмотря на это, очевидно, что кризис еще не закончен. Мы сможем говорить о том, что он окончательно преодолен, только когда суверенные риски в Европе и других частях света будут полностью нивелированы.

Мне очень сложно комментировать действия европейского правительства в целом. Я считаю, что реальные возможности для преодоления кризиса есть, существует политическая воля и желание сделать это. Значит, надо действовать, двигаться вперед.

– Сегодня ситуация в инвестиционно-банковском бизнесе в России уже не та, что до кризиса. Как вы чувствуете себя здесь на фоне других «иностранцев»?

– Я бы начал с того, что мировая банковская система (и российская здесь не исключение) сейчас переживает переходный период. Прежде всего, сегодня уже можно говорить о том, что все банки в России, в том числе и глобальные, преодолели кризис и приспосабливаются к новым, посткризисным условиям. Второй важный аспект современной ситуации заключается в том, что локальные финансовые институты становятся все более активными участниками рынка. Если раньше на передовых позициях находились глобальные игроки, то сейчас локальные банки в таких странах, как Россия, Южная Африка, Бразилия, Турция, превращаются в мощную конкурентную силу, с которой нам как международному финансовому институту приходится считаться. Кроме того, необходимо помнить о том, что в России растет и глобальная конкуренция со стороны банков международного уровня. Этот фактор мы тоже должны учитывать.

ДОСЬЕ

Батубай Озкан — глава департамента торговых операций на рынках России и СНГ Дойче Банка.

Батубай Озкан осуществляет руководство работой департамента торговых операций, в том числе подразделений, занимающихся торговлей акциями, долговыми инструментами, операциями с производными и структурными продуктами. Также в зоне его ответственности — работа управления рынков заемных капиталов и управления продаж в России и СНГ.

В Дойче Банке Батубай Озкан работает с 2006 года. Он возглавлял департамент по работе с деривативами на акции и потоками фиксированной доходности, корпоративный сектор, курировал операции с долговыми обязательствами. В марте 2008 года ему удалось эффективно перестроить систему работы с долговыми обязательствами в России и СНГ, добившись в сложнейших за последние десятилетия ситуациях стабильных финансовых показателей и восстановления доли рынка как на локальном, так и на международном уровнях.

До прихода в Дойче Банк Батубай в течение четырех лет возглавлял подразделение по работе со структурными продуктами Траст Инвестмент Банка (Москва), причем сформированная им команда была признана лучшей на рынке структурных продуктов среди российских банков. Ранее Батубай работал с ценными бумагами в банке Goldman Sachs в Нью-Йорке.

Батубай — обладатель степени бакалавра в колледже Гамильтона, а также степени магистра экономики, полученной в Гарвардской школе бизнеса.

Россия — это привлекательный развивающийся рынок, и все банки, которые хотят существовать в российском бизнес-поле, должны адаптироваться к новым реалиям и специфическим особенностям местного рынка.

Что касается Дойче Банка, то наш бизнес в России исторически успешен. В последние годы мы пережили довольно сложный период, связанный со сменой команды. Для нас это стало неким вызовом, который означал, что мы должны восстановить утерянный потенциал. На данном этапе мы чувствуем себя очень комфортно. При этом понимаем, что конкуренция за человеческие ресурсы на инвестиционно-банковском рынке будет только расти. Сейчас мы к этому готовы.

> В ТОМ, ЧТО ВТБ ЗАБРАЛ ЛЮДЕЙ ИМЕННО ИЗ ДОЙЧЕ БАНКА, НИЧЕГО УДИВИТЕЛЬНОГО НЕТ. У НАС ВСЕГДА БЫЛА САМАЯ СИЛЬНАЯ КОМАНДА НА РЫНКЕ

– Что послужило основной причиной «утечки мозгов»? Дойче Банк не готов был конкурировать с другими игроками в части бонусной политики?

– Я бы не стал так ставить вопрос. Тогда на рынке сложилась очень специфическая ситуация: ВТБ принял решение строить инвестиционный бизнес. Акционеры банка пригласили наших топ-менеджеров возглавить новую команду. Не секрет, что определенные кадровые перестановки происходят во всех банках каждый год, в этом плане у нас очень мобильный рынок: мы берем на работу сотрудников, ранее работавших у конкурентов. Те же процессы происходят и в конкурирующих банках. Но то, что случилось в 2008 году, было более сложной ситуацией. Такое происходит один раз в 20–30 лет, вряд ли мы столкнемся с этим еще раз. Много наших людей ушло из банка. И это совпало с сильнейшим финансово-экономическим кризисом в мире и в России. Тем не менее, Дойче Банк был успешен и в 2008, и в 2009 году. Мы успешно ведем бизнес в России и сегодня. Окажись на нашем месте какой-то другой банк, его могло бы уже не быть здесь сегодня. Согласитесь, потерять часть команды в кризис — это нелегко. Что и говорить, тем, кто остался, пришлось работать много. Но руководство банка во Франкфурте, Лондоне верит в российский рынок, для нас он всегда был стратегическим. Поэтому топ-менеджмент дал нам возможность быстро выстроить новую команду.

> НАША СТРАТЕГИЯ — БЫТЬ НОМЕРОМ ОДИН, НОМЕРОМ ДВА, МОЖЕТ БЫТЬ, ТРИ, НО НИКАК НЕ ЧЕТЫРЕ. И ВТОРОЕ, ТРЕТЬЕ МЕСТО МЫ ТОЖЕ НЕ ЛЮБИМ

В том, что ВТБ забрал людей именно из Дойче Банка, ничего удивительного нет. У нас всегда была самая сильная команда на рынке. Когда какой-то новый амбициозный игрок приходит в Россию, чтобы строить здесь инвестбизнес, первым делом он смотрит на Дойче Банк. Наши люди пользуются популярностью и имеют серьезный авторитет в инвестиционной среде.

– Выходит, что сейчас самые лучшие люди все же работают в другом инвестбанке?

– Те, кто ушел — безусловно, профессионалы своего дела, они делают интересные сделки, эффективно строят инвестиционный бизнес. Но талантливые люди есть везде. И мы умеем находить таких людей. И люди очень хотят работать в Дойче Банке. Кроме того, есть много молодых перспективных специалистов, которых мы привлекаем к работе в банке еще на этапе их учебы в вузе. Рынок растет,

поэтому люди будут нужны всегда. На сегодняшний день Дойче Банк — до сих пор самый крупный международный инвестиционный банк в России. Мы можем себе позволить иметь хорошую команду.

– Какова сегодня глобальная стратегия развития инвестиционного бизнеса Дойче в России?

– Наша задача осталась неизменной: мы хотим быть лучшим международным инвестиционным банком в России. Существуют разные продукты. Может быть, не по каждому направлению мы являемся первыми. Но наша стратегия — быть номером один, номером два, может быть, три, но никак не четыре. И второе, третье место мы тоже не любим (*улыбается*).

– Начиная с прошлого года первое место среди организаторов размещений российских еврооблигаций удерживает не международный, а российский банк. Есть ли у вас амбиции вернуть себе долю рынка в сделках по странам СНГ?

– Да, на этом рынке мы действительно потеряли позиции лидера. Но сейчас строим команду, работаем над тем, чтобы вернуть себе золото. Трудно быть первым сразу. Но я уверен, что в ближайшей перспективе у нас это получится.

Когда кризис случился, мы потеряли огромное количество людей. Нужно было расставлять приоритеты. Поэтому было принято решение, на каких рынках Дойче Банк продолжит активно работать, а на каких сосредоточится по мере стабилизации ситуации. Речи о том, чтобы уйти с каких-то рынков, никогда не было. Как инвестиционный банк мы будем продолжать строить бизнес везде, где присутствовали до кризиса. Рынки акционерного капитала, рынки долгового капитала, FX-trading, risk trading, credit trading, equity trading, research — это наш хлеб, и мы будем в этом направлении работать.

> КАК ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК МЫ БУДЕМ ПРОДОЛЖАТЬ СТРОИТЬ БИЗНЕС ВЕЗДЕ, ГДЕ ПРИСУТСТВОВАЛИ ДО КРИЗИСА

– Помимо классических еврооблигаций, что сейчас интересно российским компаниям и что вы готовы им предложить?

– Это зависит от рыночной ситуации и потребностей конкретного заемщика. Не существует универсальных рецептов для российских или, скажем, бразильских компаний. Сейчас рынок открыт для хороших эмитентов. На рынке были определенные проблемы в мае, в начале лета ситуация несколько улучшилась. Сейчас иностранные инвесторы оценивают ситуацию в России намного более позитивно, чем коньюнктуру других рынков. Поэтому для российских компаний очень важно проанализировать свои потребности правильно, решить, в какой валюте они могут имеющиеся на рынке деньги привлечь. Еврооблигации всегда будут очень важным инструментом для корпоратов из России. В то же время, очевидно, что обьемы выпуска рублевых облигаций будут расти — это глобальный тренд. Сегодня локальный рынок в России очень важен для компаний. По мере того как развивающиеся рынки будут действительно активно развиваться, локальные инструменты будут приобретать все большее значение.

Но это не значит, что рублевые бонды смогут полностью заместить внешние источники фондирования. Международный рынок капитала будет открыт для качественных российских заемщиков. Поэтому я всегда рекомендую компаниям быть готовыми к выходу на него. Проблема в том, что рынок крайне волатилен: сегодня инвесторы могут находиться в прекрасном расположении духа, а завтра они спокойно повернутся к вам спиной. В таких условиях важно не пропустить момент, когда окно возможностей открыто и инвесторы готовы давать в долг, потому что этот промежуток может быть очень коротким. Если компании нужны деньги и она способна их привлечь на хорошем рынке, ей следует размешаться.

> СЕГОДНЯ УЧАСТИЕ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ В РОССИЙСКОМ ДОЛГОВОМ РЫНКЕ МИЗЕРНОЕ, БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ КОРПОРАТИВНЫХ БУМАГ ПРИОБРЕТАЕТСЯ ЛОКАЛЬНЫМИ ИНВЕСТОРАМИ

– Главным событием на российском рынке еврооблигаций с начала года стало размещение суверенного выпуска России. Планировал ли Дойче Банк участвовать в сделке в качестве одного из лид-менеджеров? Если да, то почему вас не оказалось в списке организаторов? Насколько интересны вам подобные сделки в свете планов Украины, Белоруссии по выходу на рынок суверенного долга?

– У нас есть мандат на размещение суверенного выпуска Белоруссии. Дойче Банк вошел в число банков, которые будут участвовать в данной сделке. Что касается России, то мы действительно были в шорт-листе организаторов, которые могут принять участие в первой трансакции. Но победили наши конкуренты. Это нормальный процесс конкуренции на рынке. Мы уважаем такое решение правительства России и надеемся, что Дойче Банк будет выбран в качестве одного из лид-менеджеров в рамках проведения будуших размещений. Мы всегда крайне заинтересованы в участии в подобных трансакциях.

– Другие банки смогли предложить более конкурентные тарифы?

– Я бы не хотел комментировать этот вопрос.

– Тем не менее, размещение прошло удачно?

– С точки зрения России, момент для выхода на рынок был выбран очень удачно. Глобальные рынки несколько ослабели после размещения, но это являлось проблемой не России, а мировой коньюнктуры в целом.

> ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА НАПРАВЛЕНА НА ТО, ЧТОБЫ В КАКОЙ-ТО СТЕПЕНИ КОНТРОЛИРОВАТЬ СРОЧНЫЕ, СПЕКУЛЯТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ. СЕГОДНЯ СПЕКУЛЯТИВНЫХ ДЕНЕГ НА РЫНКЕ ГОРАЗДО МЕНЬШЕ, ЧЕМ ДО КРИЗИСА

– До кризиса Дойча Банк был активным игроком на рынке размещений рублевых облигаций. Собираетесь ли вы восстанавливать свои позиции по этому направлению?

– Два-три года назад, до кризиса, на российском рынке присутствовало много глобальных инвесторов, особенно хедж-фондов, которые хотели иметь долгосрочные инвестиции в рублях. На долговом рынке в тот момент не было государственных облигаций для иностранных инвесторов. Валютный рынок, где они могли инвестировать в рубль, давал отрицательные процентные ставки. Поэтому иностранные инвесторы покупали корпоративные облигации в России, при этом не уделяли достаточно внимания качеству этих бумаг. Имея хорошо диверсифицированную базу инвесторов как в России, так и за рубежом, мы обеспечивали мощный приток капитала на российский рынок. Это позволяло Дойче Банку входить в топ-3 андеррайтеров в российском сегменте.

Теперь ситуация изменилась. Сегодня участие иностранных инвесторов в российском долговом рынке мизерное, большая часть корпоративных бумаг приобретается локальными инвесторами.

Валютный рынок дает нерезидентам хорошую доходность. Кроме того, существует очень активный государственный рынок, иностранные инвесторы могут покупать ОФЗ и делают это. В результате, сегодня их интерес к локальным корпоративным бумагам гораздо меньше, чем раньше. В прошлом году мы вложили достаточно большие объемы иностранных инвестиций в госбумаги. Мы являемся банком, ориентированным как на местный, так и на международный рынок. Это всегда была наша сильная сторона. Сейчас Дойче Банк усиливает команду именно для работы на локальном рынке, потому что российские инвесторы очень важны для него. Когда международные игроки снова захотят быть в России, готовы будут активно покупать рублевые облигации, как это было в прошлом году, когда складывались очень интересные возможности на рынке государственных ценных бумаг, мы сможем еще больше усилить позиции. Тогда нерезиденты позитивно восприняли эту инвестиционную идею и покупали ОФЗ. В результате, мы ввезли много капитала в Россию. Теперь интерес меньше, потому что ставки ниже, у инвесторов есть возможность больше заработать на других инструментах. Когда рынок будет интереснее, они вернутся. Так работают глобальные инвесторы. При этом нужно учитывать, что правительство России заинтересовано в долгосрочных инвестициях. Государственная политика направлена на то, чтобы в какой-то степени контролировать срочные, спекулятивные инвестиции. И она успешна. Сегодня спекулятивных денег на рынке гораздо меньше, чем раньше, до кризиса. До кризиса объем спекулятивного капитала в стране был в разы больше. Когда начался отток, в экономике возникли серьезные проблемы. Поэтому финансовые власти не хотят краткосрочных инвестиций, они стремятся к тому, чтобы в Россию приходили длинные деньги.

> ЕСЛИ ПОВЫШЕНИЕ СТАВОК НЕ СЛУЧИТСЯ В ЭТОМ ГОДУ, ВОЗМОЖНО, МЫ ЕЩЕ УВИДИМ МИНИ-РАЛЛИ В РУБЛЕВЫХ БОНДАХ

– Когда, по вашим оценкам, можно ждать возвращения иностранных инвесторов в локальные бумаги?

– За последний год — с апреля прошлого года по март этого года — мы наблюдали очень хорошее ралли в рублевых бумагах, связанное с циклом снижения ставок, рынок был крайне позитивным. Сейчас ситуация менее интересная. Многое будет зависеть от того, как регулятор поведет себя в отношении процентных ставок до конца года. Банк России уже делал отдельные заявления относительно того, что цикл снижения ключевых ставок завершен. Участникам рынка нужно понимать, когда ставки начнут расти. Если повышение ставок не случится в этом году, возможно, мы еще увидим мини-ралли в рублевых бондах. Если же к концу года ставки изменятся, это не должно вызвать резкого ухудшения ситуации, но она вряд ли будет интересна для инвесторов.

– Каков ваш прогноз?

– Трудно сказать… Многое будет зависеть от решения проблемы с суверенными долгами в Европе. Если риски того, что европейский долговой кризис приведет к ухудшению ситуации в глобальном масштабе и второй волне кризиса, будут нарастать, то центральные банки по всему миру будут очень осторожно подходить к повышению ставок. Если же исходить из того, что ситуация будет складываться благоприятно, то на первый план выйдут показатели инфляции.

– Какие инвестиционные идеи, на ваш взгляд, будут являться ключевыми на рынке до конца года?

– Я не очень-то люблю давать рекомендации… Сейчас ситуация в России является относительно благоприятной. Рынок здесь определяется не локальными, а глобальными факторами. Если мировые рынки будут чувствовать себя хорошо, мы увидим сильное ралли на рынке акций и в рубле. Если бы я делал выбор, куда вложить деньги, я бы инвестировал их в рынки акционерного капитала.

– Вы занимаетесь личными инвестициями на фондовом рынке?

– Я руководитель торгового управления и управляю деньгами банка. Это моя работа. Своими деньгами я активно не торгую.

ГРУППА ММВБ
MICEX GROUP

Фондовая биржа ММВБ
MICEX Stock Exchange

ММВБ+

ТОРГИ С ЦЕНТРАЛЬНЫМ КОНТРАГЕНТОМ

АНОНИМНОЕ РЕПО

ЧАСТИЧНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕНЬГАМИ И/ИЛИ ЦЕННЫМИ БУМАГАМИ

ОТЛОЖЕННЫЕ РАСЧЕТЫ ПО ЗАКЛЮЧЕННЫМ СДЕЛКАМ

НОВЫЕ ТОРГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

реклама

Контактная информация:

Тел.: +7 (495) 234 48 23

Факс: +7 (495) 705 96 34

www.micex.ru

Лицензия Фондовой биржи №077-10489-000001 от 23.08.2007 выдана ФСФР России