Эдуард Кауфман,
глава инвестиционного блока,
Альфа-Банк

Фото: Никита Ермаков

Эдуард Кауфман:

«Приоритет для нас – это корпоративные рублевые облигации»

Новый глава инвестиционного блока Альфа-Банка Эдуард Кауфман приступил к своим обязанностям чуть более двух месяцев назад. В интервью Cbonds Review он впервые подробно рассказал о том, как планирует реализовать задачи, поставленные перед ним акционерами: вывести Альфа-Банк в лидеры рынка инвестиционно-банковских услуг и нарастить клиентскую базу.

Эдуард, расскажите, пожалуйста, о том, как вы начинали работать на финансовом рынке. И как получилось, что вы, американец, выросший во Флориде, стали работать в России?

С 1991 года я работал консультантом по стратегическим вопросам в Boston Consulting Group. Первые три года я работал в России, было очевидно, что российский рынок очень интересный. В 1994 году я переехал в Лондон. А в 1996 году Boston Consulting Group делала проект с компанией Salomon Smith Barney (нынешняя Citigroup), и они пригласили меня работать на них в России. Мы договорились, что я буду жить в Лондоне, но половину времени работать в России, так как я немного знал русский язык.

Эдуард Кауфман

Родился 12 июня 1965 года в Филадельфии. В 1987 году окончил Университет Дьюка, получив степень бакалавра в области политологии, а также специалиста по русскому языку. Кроме того, Эдуард Кауфман имеет степень магистра Института управления Джозефа Лаудера Пенсильванского университета (1992 г.) и степень магистра делового администрирования в области финансов и стратегического планирования Уортонской школы Пенсильванского университета (1992 г.). До прихода в инвестиционно-банковский бизнес в период с 1991 по 1996 год Эдуард Кауфман работал консультантом по стратегическим вопросам в Boston Consulting Group (BCG), где специализировался на работе с финансовыми учреждениями, энергетическими компаниями, занимался вопросами приватизации и был одним из основателей московского офиса BCG. С 1997 по 2002 год работал в компании Salomon Smith Barney (Citigroup), занимая различные руководящие должности в лондонском и московском офисах компании, в том числе пост генерального директора российского представительства компании. С 2000 по 2002 год в качестве управляющего директора европейского отдела телекоммуникаций, занимающегося инвестиционно-банковской деятельностью в Северной Европе (Скандинавии и Германии) и на развивающихся рынках (EMEA), Эдуард Кауфман отвечал за все инвестиционно-банковские операции SSB/Citigroup в России. С 2002 по 2007 год возглавлял подразделение инвестиционного банка UBS в России.

Вы изучали русский в университете? Почему выбрали такой сложный для изучения язык?

У меня русские корни, мои родственники родом из России, в том числе одна из моих бабушек — она уехала из России до революции в трехлетнем возрасте. И поэтому, поступив в Дьюкский университет, я решил изучать русский язык. Так получилось, что мой профессор предложил мне пройти летний курс русского языка в СССР: его друг, бывший посол США в Советском Союзе Джек Медлок, оказывал поддержку группе студентов в изучении русского языка. В 1985 году мы на четыре месяца поехали в СССР, сначала учились в Питере, потом путешествовали по Союзу — были в Грузии, Узбекистане, на Украине. Я тогда впервые поехал за границу, до этого был только на Карибском море, так как жил во Флориде. Мне было очень интересно в России, местная культура была для меня одновременно и новой, и в чем-то родной. В доме моих родителей было много вещей из России, и я даже не знал, что они русские, пока не посетил СССР. Доходило до смешного: я знал некоторые русские слова, но думал, что они английские, например слово «баклажан». После университета я снова приехал изучать русский язык в Россию, учился в МГУ, потом получил предложение работать на телевидении — в российском офисе канала NBC.

Когда вы в марте 2007 года встали у руля инвестиционного блока Альфа-Банка, перед вами была поставлена задача вывести банк в лидеры среди инвестиционных банков, оперирующих в России. Каких успехов вам удалось достичь за четыре месяца работы?

Эдуард Кауфман

Альфа-Банк на сегодня уже является лидером в некоторых сегментах рынка инвестиционно-банковских структур, но сейчас стоит задача стать лидером этого рынка в целом.

Фактически я приступил к своим обязанностям два месяца назад. В марте-апреле я проводил большую часть времени в Штатах, так как мой отец был тяжело болен и руководство банка дало мне возможность побыть с ним. Так что о результатах, выраженных в осуществленных сделках, говорить преждевременно. Работа с клиентами — длительный процесс: подготовка типичного IPO занимает почти год, осуществление слияний и поглощений — тоже в районе года.

Сейчас я выстраиваю новую структуру инвестиционного банка, к сентябрю эта работа будет завершена. Моя задача — дать старым и новым сотрудникам инвестиционного блока возможность зарабатывать деньги для банка и для себя в рамках новой системы, новой структуры. Построение эффективной структуры функционирования инвестиционно-банковского блока, налаживание его взаимодействия с корпоративным банком, а также встраивание в новую структуру новых и старых сотрудников банка — это мои приоритеты на настоящий момент.

Как будет выглядеть новая структура инвестбанка, какие у нее будут составляющие?

В структуре инвестбанка будет выделено три ключевых направления. Команда corporate finance (корпоративные финансы), то есть собственно команда инвестбанкиров, будет заниматься организацией сделок на долговых рынках debt и equity (DCM, ECM) для наших клиентов. В компетенцию управления fixed income будут входить торговые операции с инструментами с фиксированной доходностью и аналитика по этим инструментам, управление по рынку акций будет, соответственно, обладать такой же компетенцией в сфере рынка акций. «Посередине» между этими двумя блоками будет команда, ответственная за отношения с клиентами, и управление по связям с инвесторами.

Команда corporate finance будет формировать клиентскую базу из числа клиентов нашего корпоративного банка. Моя задача заключается в том, чтобы предложить корпоративным клиентам коммерческого банка инвестиционно-банковские продукты и обеспечить абсолютно полную интеграцию корпоративного и инвестиционного банков. Наша стратегия — быть для клиентов универсальным банком. Корпоративный клиент может не только получить кредит или обслуживать зарплатные карты своих сотрудников в нашем корпоративном банке, но и продать свой бизнес, провести сделку по слиянию или выпустить облигации, используя мощности нашего инвестиционного блока.

Но ведь Альфа-Банк никогда не пользовался славой сильного инвестиционного банка?

Альфа-Банк — самый сильный частный банк в России, наша задача — найти клиентов для corporate finance среди клиентов корпоративного банка. Корпоративные клиенты уже давно покупают продукты у нашего корпоративного банка, например кредиты. Почему они не покупают у Альфа-Банка услуги по организации IPO, услуги по выпуску облигаций, услуги в сфере M&A? Отчасти это объясняется тем, что клиенты корпоративного банка просто не знают, что мы можем это делать, и идут в другие банки! Будучи крупнейшим частным коммерческим банком в России, мы понимаем местный рынок лучше, чем многие другие. У нас уже есть 45 тыс. корпоративных клиентов — нам не нужно их искать, мы знаем, где они находятся. Сейчас рынок растет так быстро, что самое главное для нас — это отстроить внутреннюю систему работы и организовать грамотное взаимодействие с потенциальными клиентами инвестбанка, чтобы наши люди ездили к ним, звонили им и предлагали им наши инвестиционно-банковские услуги.

Инвестиционный блок Альфа-Банка в последнее время покинули несколько высокопрофессиональных специалистов. Вы уже нашли, кем закрыть образовавшиеся бреши? Планируете ли усиливать инвестиционный блок новыми сотрудниками до конца 2007 года?

Да, спустя некоторое время после моего ухода из UBS из него ушли еще три менеджера и, внимательно рассмотрев все предложения, в итоге, как и я, выбрали Альфа-Банк. Кроме того, у нас появился новый глава corporate finance Альфа-Банка — Евгений Молдавский, который был в свое время вторым человеком в российском офисе UBS и занимал пост директора инвестиционно-банковского департамента Brunswick UBS. Он сделал перерыв в своей карьере и около года путешествовал по миру со своей новой женой, а несколько недель назад вышел на работу в Альфа-Банк. Всего в управлении корпоративных финансов будет работать примерно 20 сотрудников.

Что вы понимаете под эффективной структурой инвестбанка?

Наша цель — сформировать команду, объединив усилия в рамках единой системы. Самой большой проблемой для банков в России всегда были кадры, хороших специалистов постоянно не хватало, и Альфа-Банк не исключение. Зачастую один человек мог заниматься слияниями и поглощениями и одновременно кредитами, а другой — деривативами и секьюритизацией просто потому, что они имели соответствующий опыт работы. И при таком положении вещей о логичной структуре инвестбанка говорить не приходилось, банк работал по принципу «сначала люди, а потом структура», и структура, как следствие, была неправильной. Нужно встраивать специалистов в структуру. И если мне говорят, что нужен новый трейдер, я всегда хочу услышать четкий ответ на вопрос, почему он нужен. Итоговый результат зависит от системы, а не от человека.

>>> **Моя задача заключается в том, чтобы предложить корпоративным клиентам коммерческого банка инвестиционно-банковские продукты и обеспечить абсолютно полную интеграцию корпоративного и инвестиционного банков.** <<<

Главное, что это будет команда: «мы», а не «я», мы все вместе в одной лодке. И важно, чтобы конкуренция была не внутри банка, не с другими блоками, не внутри управления, а с другими банками. Я хочу, чтобы у нас была настоящая команда и чтобы нашу команду объединила общая энергия, направленная на достижение общих бизнес-целей. Вот тогда мы будем идти впереди других.

Можно ли назвать такой подход к построению команды западным, нетипичным для России?

Нет, я уже двадцать лет работаю в Европе, и большую часть времени — в России. Все любят говорить о специфике России или специфике, например, Англии. С представлениями о специфике был связан один показательный случай в моей практике. Когда я работал в Salomon, нашим клиентом был крупнейший банк Словении. Конечно, в мировых масштабах это был совсем небольшой банк, ведь население Словении всего около 2 млн человек. Акционеры этого банка хотели приобрести какой-нибудь актив, и мы предложили им купить другой словенский банк. А они отказывались, мотивируя это тем, что актив, который мы им подобрали, находится в южной части Словении, а там, мол, люди абсолютно другие и взаимодействовать с ним будет проблематично. Это просто смешно! Представьте себе, если бы жители Замоскворечья утверждали, что Южный округ Москвы не понимает их, или те, кто живет на Алтуфьевском шоссе, уверяли, что не могут найти общий язык с теми, кто живет на Тверской! Конечно, в разных регионах могут быть разные культурные традиции, но люди-то все равно понимают друг друга.

>>> Самой большой проблемой для банков в России всегда были кадры, хороших специалистов постоянно не хватало, и Альфа-Банк не исключение. <<<

Тем не менее многие говорят о местной специфике, и в связи с преобразованиями, которые сейчас происходят в нашем инвестблоке, я часто слышу: «В «Альфе» это невозможно». Но у меня есть абсолютная поддержка наших акционеров, которые хотят, чтобы я выстраивал новую структуру инвестбанка в соответствии с логикой бизнеса. А бизнес есть бизнес, на каком бы рынке мы ни работали. Главное — логика бизнеса, и она не связана с культурой России, а связана с тем, как развивается местный рынок. В России сейчас идет рост рынка, мы видим, как увеличились биржевые обороты за последние 15 лет, ощущается дефицит людей, рынок растет быстрее, чем готовятся кадры, законодательство развивается. И нужно прежде всего учитывать тенденции становления местного рынка. Мы, например, работаем вместе с ФСФР над пилотным проектом, связанным с российскими депозитарными расписками, потому что это важно для нашего рынка. А в США, конечно, уже не занимаются такими проектами, потому что там аналогичный инструмент давно используется.

То есть специалисты инвестблока Альфа-Банка, недавно ушедшие в другие инвестбанки, не вписались в структуру, которую вы строите?

Я не утверждаю, что система, которая у нас будет построена, подходит всем. Некоторые привыкли работать по-старому. Еще одна причина — в молодости российского финансового рынка и дефиците специалистов. Сейчас можно любую российскую инвесткомпанию спросить, почему от нее уходят специалисты, — например, я ушел из UBS, не так давно Goldman Sachs потерял нескольких ведущих специалистов. Это нормальная ситуация для растущего рынка. Третья причина — приход нового руководителя: пришел новый шеф, люди не знают, что будет, ощущают нестабильность, они не готовы ждать, чтобы узнать, что будет при новом руководителе, и уходят.

Какие инвестиционно-банковские продукты вы будете предлагать клиентам Альфа-Банка в первую очередь?

Приоритет для нас — это корпоративные рублевые облигации. Кроме того, будем по-прежнему активны в организации выпусков CLN. Мы намерены очень серьезно заниматься структурными продуктами, связанными с облигациями, в том числе с ипотечными облигациями: мы уже делали секьюритизацию DPR (сокр. от diversified payment rights — диверсифицированные платежные права. — *прим Cbonds Review.*) для Альфа-Банка и теперь будем проводить подобные сделки для наших клиентов.

В общем рейтинге банков — организаторов рублевых облигационных займов (по объему организованных размещений), по версии Cbonds, по итогам 2005 года Альфа-Банк находился на 13-м месте, а в 2006-м — «скатился» на 22-е место. В рейтинге организаторов размещений еврооблигаций за 2005 год Альфа-Банк на 14-м месте, в 2006 — уже на 23-м месте. Планируете ли интенсифицировать свои усилия по организации размещений как облигаций на внутреннем рынке, так и евробондов? Какое место в рейтинге банков-организаторов хотите занять в 2007 году?

Лидеры рейтинга банков — организаторов выпусков рублевых облигаций — это государственные и полугосударственные банки, которые в том числе активно занимаются размещением субфедеральных облигаций. Мы же будем специализироваться только на организации размещений корпоративных облигаций и будем сравнивать себя лишь с частными банками. Я не сомневаюсь, что к концу 2008 года мы войдем в топ-10 по каждому продукту. А конкуренции я не боюсь: рынок молодой и достаточно большой, места для всех хватит.

Если говорить об организации заимствований на международном рынке, Альфа-Банк традиционно успешен в выпуске CLN для своих клиентов. Вы планируете предложить вашим клиентам иные инструменты привлечения долгового финансирования на международных рынках?

Конкурировать с Citigroup, Morgan Stanley и UBS мы не собираемся, мы будем предлагать рублевые облигации и CLN, которые, по сути, представляют собой местные обязательства «в упаковке». А у нас $15 млрд кредитов на

балансе от местных клиентов, мы можем это продать. То есть все продукты, которые мы будем делать, будут связаны Россией.

Как вы оцениваете такой приобретающий сейчас все большую популярность инструмент, как евробонды, номинированные в рублях? Какими группами инвесторов востребован данный инструмент?

Это не наш приоритет, это продукт, которым занимаются банки мирового масштаба. Я думаю, для нас будет ошибкой заходить самостоятельно в ниши, где есть прямая конкуренция с глобальными банками. Многие международные банки предлагают нам участвовать в таких сделках вместе с ними. И, может быть, в кооперации с ними мы и будем делать для наших клиентов эти инструменты, потому что клиенты, которым интересны подобные продукты, у нас есть, а у международных банков есть все возможности для дистрибуции таких новых продуктов. Мы знаем инвесторов, которые покупают российские акции и облигации. А глобальные банки работают с иной базой инвесторов, с теми, кому интересны такие инструменты и в портфеле которых лишь 3–4% бумаг российские.

А выпуски другого «модного» сегодня инструмента — облигаций с плавающей ставкой — для своих клиентов собираетесь организовывать?

По всему миру используют инструменты с плавающей ставкой, тем не менее в России привлечение финансирования с их помощью сегодня не очень рентабельно. Мы пока не делаем продукты с индексируемой ставкой, хотя у меня имеется опыт организации выпуска таких инструментов. Работая в UBS, я участвовал в организации выпуска еврооблигаций с плавающей ставкой для Сбербанка.

До конца 2007 года банк планирует размещать собственные облигации? Размещение планируется на международном или на внутреннем рынке? Синдицированные кредиты будете привлекать до конца года?

До конца года мы проведем три или четыре сделки по привлечению внешнего финансирования для Альфа-Банка, в том числе будет еще одна синдикация и одна собственная секьюритизация. Какие именно активы будем секьюритизировать, мы пока не решили.

Интересен ли Альфа-Банку рынок IPO российских компаний?

Да, конечно. Но я считаю, что основной рынок для акций российских компаний должен быть в России. В этом плане хороший пример для нас Турция: местные компании размещаются в Стамбуле и их акции покупают местные инвесторы. Конечно, компании-гиганты проводят размещения в Лондоне, распределяя свои акции среди инвесторов по всему миру, но если компании нужно только $20 млн или $50 млн, это будет местное IPO, поэтому на стамбульской бирже торгуются тысячи компаний. В России пока несовершенное законодательство и рынок неглубокий, но здесь уже можно легко для эмитентов и прозрачно для инвесторов проводить IPO, при условии, что объем размещения не слишком велик. И мы будем это делать для наших клиентов. Размещение же «гигантов» на западных площадках, когда требуются средства международных инвесторов, будем проводить вместе с глобальными банками. Здесь важна синергия: мы понимаем российские компании и российских инвесторов, покупающих бумаги местных эмитентов, и не специализируемся на работе с глобальными инвесторами, так как в основном Россия для них не является приоритетом, а глобальный банк имеет доступ к международным инвесторам, которые готовы покупать бумаги из России.

То есть вы не опасаетесь того, что иностранные банки ощутимо потеснят российские на местном рынке инвестиционно-банковских услуг, поскольку российские банки лучше понимают местный рынок и потребности местных компаний? Между тем на рынке облигаций второго эшелона очень активен Райффайзенбанк, сильным игроком местного рынка облигаций является Дойче Банк, укрепляет свою инвестбанковскую команду Ситибанк.

Райффайзенбанк не номер один в Австрии на рынке облигаций. В принципе, это уже практически русский банк: их основной инвестиционно-банковский бизнес сосредоточен в России, а также на Украине. Сказать, что это международный бизнес, сложно, это уже, по сути, местный банк, и работают там в основном русские. На российском рынке могут быть успешны лишь те банки, для которых работа в России является приоритетом. Лучше всех понимают местную специфику и поддерживают рынок местные банки. Если вдруг в России случится некий кризис, то тот же Goldman Sachs оперативно в третий раз закроет свой российский офис и уйдет на другой горячий рынок, например в Бразилию. Мы же будем строить бизнес здесь, потому что мы местный банк. Кроме того, Россия — это большой рынок, это не Венгрия, где только одна маленькая биржа в Будапеште.

Вы упомянули о том, что планируете предлагать своим клиентам секьюритизацию активов. Вы предполагаете структурировать эти сделки по российскому законодательству и продавать бумаги в России или это будет офшорная секьюритизация?

Мы предполагаем проводить эти сделки и на российском, и на зарубежном рынке. Но пока секьюритизацию не очень удобно проводить по внутреннему законодательству. Мы точно будем делать секьюритизацию ипотеки для Альфа-Банка, а в дальнейшем намерены помогать другим банкам структурировать подобные сделки. Кроме того, мы будем секьюритизировать и для себя, и для наших клиентов автокредиты и потребительские кредиты. Мы уже два раза выпускали DPR и, надеюсь, уже в текущем году разместим еще один выпуск этого вида бумаг.

Все эти сделки мы планируем структурировать по зарубежному законодательству и продавать иностранным инвесторам, так как за рубежом есть рынок секьюритизированных активов. В России же широкого спроса на такие инструменты пока нет, но если мы увидим спрос, то, конечно, сделаем местный транш.

Если говорить о перспективах российского долгового рынка в целом, какие основные тенденции его развития вы бы отметили? Чего вы ждете от этого рынка в ближайшие годы, какие угрозы видите?

Здесь все ново, идет рост рынка. Если раньше компании не хотели много занимать и на их балансах было очень мало долгов, то сейчас они понимают, что можно без риска для бизнеса наращивать долговую нагрузку. Сегодня все финансовые продукты перспективны, потому что рынок молодой. С другой стороны, мы как банк видим и огромный интерес со стороны западных и местных инвесторов. Я вижу в России очень хороший рынок для облигаций, обусловленный огромным инвестиционным потенциалом государственных и частных пенсионных и инвестиционных фондов. В Америке именно эти виды инвесторов приобретают большую часть акций и облигаций, это огромный поток денег, и Россия постепенно придет к такому же положению вещей. Российские бумаги будут покупать в основном институциональные инвесторы из России, так как именно они лучше всего понимают местный рынок и бизнес местных эмитентов.

Сейчас часто говорят об угрозе корпоративных дефолтов на рынке облигаций. Вы видите предпосылки для такого развития событий?

Думаю, есть риски дефолта отдельных эмитентов, но системного риска не вижу. Альфа-Банк не работает с высокорискованными эмитентами, наши риск-менеджеры и аналитики очень тщательно оценивают финансовое состояние, проводят кредитный анализ компаний, которые мы выводим на рынок облигаций. Мы не занимаемся размещением junk-bonds, наши приоритеты — компании верхнего и среднего эшелонов. Если есть признаки того, что компания может оказаться не способной отвечать по своим обязательствам, мы не будем организовывать для нее размещение облигаций.

Какие успехи банка в сфере инвестиционного бизнеса на украинском рынке вы можете отметить? Какие еще рынки стран СНГ интересны Альфа-Банку для развития инвестиционного бизнеса?

У нас очень хороший активный офис на Украине — «Альфа-Капитал Украина», кроме того, есть дружественный нам коммерческий и розничный банк — Альфа-Банк Украина, с которым мы также плотно сотрудничаем. Украинский рынок растет очень быстро. Украинские бумаги покупают в подавляющем большинстве местные инвесторы, а также глобальные инвесторы, те же, что приобретают российские бумаги. Наш инвестиционно-банковский бизнес на Украине развивается аналогично бизнесу в России, на пространстве СНГ именно эти два рынка являются для нас сейчас приоритетными.

>>> Москва будет финансовым центром не только бывшего СССР, но и Восточной Европы, так как здесь сосредоточены офисы крупных финансовых и промышленных компаний, сюда стекаются денежные потоки. <<<

Мы считаем, что у украинского рынка, как и у рынка Казахстана, очень хорошие перспективы. В Казахстане у нас уже есть коммерческий банк, мы также планируем открыть там офис нашей брокерской компании. В Белоруссию мы зашли пока лишь как коммерческий банк: украинский Альфа-Банк купил часть белорусского банка. Но пока там недостаточно бизнеса для постоянного представительства инвестиционного банка, и мы пока рассматриваем лишь отдельные проекты на белорусском рынке, единичные сделки.

Есть ли у Москвы шанс в ближайшие пять–десять лет стать значимым финансовым центром если не мира, то хотя бы Европы?

Москва будет финансовым центром не только бывшего СССР но и Восточной Европы, так как здесь сосредоточены офисы крупных финансовых и промышленных компаний, сюда стекаются денежные потоки. Инвесторы уже понимают это, здесь работают офисы ведущих глобальных инвестиционных домов.

Чем вы занимаетесь в свободное от работы время? Есть ли у вас хобби, увлечения?

Люблю путешествовать, это первое мое увлечение. Второе — мы с женой играем в гольф. К сожалению, на это нужно много времени: долго добираться до гольф-поля и игра занимает не менее четырех часов. Еще я коллекционирую вино, у меня в Штатах и в Лондоне винные погреба и маленький погреб здесь. Самое старое вино в моем собрании — 1961 года, а самое ценное, наверное, — итальянское вино 1965 года. Я собираю вина и во время моих путешествий, интересно ведь не просто купить вино, а поехать посмотреть, как оно делается, попробовать различные сорта, пообщаться с хозяином шато.

Беседовала Анна Чепракова