Роман ЛОХОВ, заместитель генерального директора, ФГ БКС

«Сейчас в инвестиционном бизнесе размер имеет значение»

Еще буквально год назад имя Романа Лохова активно упоминалось в финансовой прессе в связи со скандальным «делом Урумова» и судебным разбирательством, инициированным ФК «ОТКРЫТИЕ». В результате в марте прошлого года первый зампред финансовой корпорации покинул «ОТКРЫТИЕ». Новым проектом Лохова стало развитие бизнеса финансовой группы БКС. На посту заместителя генерального директора группы он фактически заменил Кена Чаргеишвили — банкира с Уолл-стрит, приглашенного годом ранее владельцем компании Олегом Михасенко, для того чтобы построить в БКС инвестиционный банк. В интервью Cbonds Review Роман Лохов рассказал о том, по какой причине он не сработался с западным коллегой и считает ошибкой стратегию, ориентированную исключительно на инвестбанковский бизнес, на какие рыночные позиции он рассчитывает вывести БКС в ближайшие годы и почему не верит в кризис брокерской отрасли.

— Вы работаете в БКС около года. Что удалось сделать за это время?

— За год проделана очень большая работа. Мы создали платформу для ведения институционального бизнеса и завоевали первых крупных клиентов. Сделать нужно было многое, так как институциональный бизнес и ритейловый бизнес (в котором исторически силен БКС) на одной платформе строить нельзя. Нужно понимать, что у розничной и институциональной платформ есть такие участки, где ритейл и институциональный бизнес объединить никогда не получится, а есть вещи, с помощью которых можно, наоборот, достичь небывалого эффекта за счет синергии. Начнем с первого. С точки зрения институционального бизнеса прайм-брокер — это очень быстрое принятие решений, ограниченное количество клиентов (до 500), это всегда адаптивность и невероятная гибкость с точки зрения рынков, новых продуктов, операционных решений. Если в институциональном бизнесе главное — гибкость и кастомизация, то в розничном — все наоборот. Это стабильность, стандартизация процессов, планирование продуктовых решений на год вперед. Это массовый четкий продукт. В этом заключается основная разница, и именно поэтому платформы нужно было разделить.

— Как в таком случае создается синергия?

— Она заключается в объединении клиентских потоков, увеличении ликвидности для наших клиентов и улучшении условий исполнения ордеров наших клиентов. Это то, что на текущий момент в России можно сделать только на базе БКС. Сейчас поясню почему. ECN (Electronic Communication Network) — это система, с помощью которой вы замыкаете потоки клиентов друг на друга, когда вы являетесь провайдером ликвидности в любых инструментах, имея большое количество клиентов в разных сегментах. Представь-

В ПРОШЛОМ ГОДУ МЫ НАНЯЛИ БОЛЬШЕ СТА ЧЕЛОВЕК В ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БЛОК. ПОЛОВИНА ИЗ НИХ — МОИ БЫВШИЕ КОЛЛЕГИ ПО ФК «ОТКРЫТИЕ»

ТО, ЧТО ОБОРОТЫ ПОСЛЕ КРИЗИСА УПАЛИ, НЕ ОЗНАЧАЕТ КРИЗИСА БРОКЕРСКОЙ ОТРАСЛИ, ВЕДЬ СУЩЕСТВУЕТ ЦИКЛИЧНОСТЬ ЭКОНОМИКИ

те себе, что у вас есть огромный поток розничных клиентских ордеров. Как вы знаете, в России БКС занимает лидирующие позиции в этом бизнесе. Наши ритейловые клиенты обеспечивают до 15% совокупного биржевого оборота. Теперь представьте себе, что у вас есть разные институциональные клиенты: брокерские дома, банки, хедж-фонды, алгофонды и так далее. Это другой поток, доля которого, по нашим планам, также должна составить 10–15% биржевого оборота. Таким образом, совокупная доля рынка по оборотам составит до 30%. Если это удастся сделать, то треть рынка будет находиться у нас, через БКС будет проходить треть всей ликвидности. Имея такую долю, можно значительно улучшить условия для наших клиентов, как ритейловых, так и институциональных. Это дает очень большие преимущества и это и есть синергия.

— Период агрессивного роста бизнеса уже завершен: команда инвестблока БКС на сегодняшний день полностью сформирована?

— В прошлом году мы наняли больше ста человек в инвестиционный блок. Половина из них — мои бывшие коллеги по ФК «ОТКРЫТИЕ». Мы сформировали очень сильную команду по fixed income. В основном это бывшие сотрудники Банка Москвы и «ВТБ Капитала». У нас сильное направление структурных продуктов, деск РЕПО. Кроме того, удалось привлечь очень сильную команду в наш лондонский офис. При этом направление корпоративного финансирования мы довольно сильно редуцировали, потому что инвестбанковские услуги не являются нашим ключевым направлением. Мы строим брокера-дилера и развиваем прайм-сервисы, БКС — гибрид брокерских услуг и технологий.

— Сколько вы на это уже направили средств?

— Инвестиции были серьезными — и в команду, и в IT-инфраструктуру. Мы открыли офис в Лондоне, планируем в ближайшее время получить лицензии FSA. Думаю, до конца осени полностью переведем институциональный бизнес туда.

Нам удалось создать институциональную команду, выйти на международных клиентов. Сейчас их уже больше пятидесяти. Мы смогли наладить контрагентские отношения, установить кредитные РЕПО-линии. Мы уже имеем примерно 10% рынка ADR в Лондоне и установили там брокерскую платформу. Так разрозненные бизнес-линии объединялись в единый организм.

Сейчас наша двухлетняя стратегия заключается в том, чтобы наладить синергию между ритейлом и институциональным бизнесом, получить контроль хотя бы над четвертью всех оборотов в России и перенести институциональный бизнес в Лондон.

Добавлю, что наши инвестиции за прошлый год окупились. В минувшем году БКС за несколько месяцев вышел в лидеры по оборотам на ММВБ, потому что к нам пришли первые международные клиенты. В декабре мы заняли второе место по оборотам на валютном рынке, я уверен, что в скором времени займем лидирующие позиции во всех секциях.

— Перевод бизнеса в Лондон — принципиальное условие?

— Основной принцип бизнеса, который мы строим, это прозрачный доступ на российский рынок. 60% доходов от прайм-сервисов все еще идет с Запада, потому что в России, по сути, нет «длинных», институциональных денег. Поэтому западная платформа очень важна для институционального бизнеса. Чтобы ее наладить, нужен рейтинг, сильная команда, нужна нормальная юрисдикция. На Кипре у нас зарегистрирована компания, она хорошо капитализирована (более $60 млн) и является членом LSE. Но чтобы заходить агрессивнее на американский рынок или иметь дело с консервативными институтами, особенно французскими, бельгийскими, естественно, нужен Лондон. Именно поэтому мы планируем централизовать бизнес там.

— В одном из своих интервью, уже будучи в БКС, вы сказали, что у вас с Игорем Вайном были разные подходы к

ДОСЬЕ

Роман Лохов родился в 1976 году в Новосибирске. Начинал карьеру в 1997– 1998 годах в качестве экономиста в компании ИПФ (Новосибирск). В 1999–2002 годах занимался научной работой в Oldenburg State University (Германия) и Stuttgart State University (Германия). С 2002–го по 2005 год прошел путь от менеджера проекта до директора по развитию бизнеса в Восточной Европе GL Trade (Франкфурт). С 2005–го по 2007 год являлся управляющим директором московского представительства GL Trade. В 2007–2011 годах — руководитель инвестиционно–банковского направления в ФК «ОТКРЫТИЕ». С 2011 года — генеральный директор «ОТКРЫТИЕ Капитал». С марта 2012 года возглавляет направление инвестиционно–банковского бизнеса в ФГ БКС.

бизнесу. Сначала вы с ним вместе строили инвестбизнес в «ОТКРЫТИИ», теперь вы в БКС. Ваш подход как-то изменился?

– Принципиальное отличие заключается в том, на чем мы фокусируемся. Маркетмейкинг, собственные торговые операции и инвестбанковский бизнес не являются ключевыми драйверами доходов группы. Мы делаем ставку на гибрид технологий и брокериджа. БКС — технологичная компания. То, что размер БКС не такой большой, как у Сбербанка, ВТБ или Morgan Stanley, позволяет компании быть более гибкой, передовой, инвестировать в технологии. Еще раз повторюсь, что наш основной бизнес — это брокерские услуги и прайм-сервисы.

Вторая особенность подхода к построению бизнеса в БКС — потенциальная синергия с ритейлом, о которой я уже говорил. Если через вас идет такой поток заявок, такие обороты, было бы ошибкой на этом не заработать, не построить правильную систему, не использовать ликвидность.

– То, о чем вы говорите, по-моему, лишний раз свидетельствует о том, что концепция инвестиционного бутика себя не оправдала, на IB-рынке выживают только универсальные банки…

– Это исключительно вопрос позиционирования, фокуса и стартовых условий. В любой стране с развитой экономикой, например в Германии, несмотря на большое количество крупных банковских домов, есть локальные брокеры. У нас четкая ниша и свои сильные и слабые стороны. Можно ли, не имея баланса в десятки миллиардов долларов, строить полноценный IB-бизнес? Нет. Но не надо забывать, что размер в одних вещах хорош, в других — плох. С точки зрения гибкости, технологий и быстроты принятия решений лучше быть небольшими.

– Все-таки как быть с независимыми инвестиционными банками — они имеют право на жизнь или все же нет, если вспомнить примеры «Ренессанс Капитала» и «Тройки Диалог»?

– Мир меняется. Когда на дворе были 2000-е годы, на рынке было очень большое количество M&A-сделок, государственные банки этого делать не могли, тогда концепция инвестиционного банка работала. Сейчас в инвестиционном бизнесе размер имеет значение: и иностранцы сюда зашли, и рынок становится глобальным, и размеры сделок больше. Я думаю, что на каком-то промежутке времени государственные банки объективно будут иметь преимущество, потому что сейчас основные клиенты и самые крупные сделки — в первом эшелоне.

Рынок еще не оформился. Как только это произойдет, через несколько лет на рынке появится место для независимых инвестбанков. Потребность в независимых игроках обязательно вырастет. Если вы возьмете рынки развитых стран, то увидите, что там есть, например, Goldman Sachs, Merrill Lynch, а есть Jefferies — один из крупнейших игроков в США, который работает с компаниями второго эшелона. Просто нужно, чтобы у компаний второго и третьего эшелона появилось желание, возможность и способность выходить на биржу, появилась потребность в инвестбанковских услугах.

– Одной из самых крупных сделок в банковском бизнесе в прошлом году стало как раз слияние «ОТКРЫТИЯ» и НОМОС-БАНКА. Как вы его оцениваете?

– В результате слияния «ОТКРЫТИЕ» стало больше, корпорация агрессивно развивает коммерческий банкинг. Если это приоритетное направление, то сделка отличная. Чтобы в этом бизнесе занять лидирующие позиции, нужно быть большим, нужно входить в топ-10. Теперь «ОТКРЫТИЕ» становится вторым крупным частным банком после Альфа-Банка. Это значит, что при успешной интеграции бизнес-потенциал коммерческого банкинга в России может быть реализован.

– Что будет с брокерским бизнесом в России через два года, к примеру?

– Ответ на этот вопрос во многом зависит от того, когда в России появятся «длинные» деньги. Года через три они просто должны появиться. Это вопрос политической воли. Создается ощущение, что сейчас она есть. И направление задано правильное: единый регулятор, доступ через Euroclear, T + 2. Я думаю, через три-четыре года рынок станет гораздо цивилизованнее, интернациональнее. А то, что обороты после кризиса упали, не означает кризиса самой отрасли, ведь существует цикличность экономики: наступают времена спада — значит, надо сокращать издержки, оптимизировать бизнес, становиться технологичнее.

Беседовала Антонина ТЕР–АСТВАЦАТУРОВА

В ЛЮБОЙ СТРАНЕ С РАЗВИТОЙ ЭКОНОМИКОЙ, НАПРИМЕР В ГЕРМАНИИ, НЕСМОТРЯ НА БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО КРУПНЫХ БАНКОВСКИХ ДОМОВ, ЕСТЬ ЛОКАЛЬНЫЕ БРОКЕРЫ