

Толкач Александр Александрович



Название компании: ОАО «Мечел»

Должность: Начальник отдела международных отношений и связей с инвесторами

Дата и место рождения: 14.04.1977, Москва

ВУЗ: МГИМО (У)

Специальность: Международные отношения

Как мы разъясняли Якутию миру

Ситуация

Весной 2005 года ОАО «Мечел» выкупает на традиционном аукционе блок пакета 25% + одна акция государственной якутской компании ХК «Якутуголь». На тот момент капитализация компании составляла три млрд. дол., а стоимость данного пакета обошлась нам в 411 млн. дол. Борьба за актив продолжалась практически два года, причем постоянно приходилось выслушивать критику о дороговизне и бесполезности данной покупки.

В октябре 2007 года был назначен аукцион, на который выставлялся остаток 75% - одна акция «Якутугля» и к нему право на разработку Эльгинского месторождения. Аукцион начинался с суммы в 1,6 млрд. дол, в то время как капитализация компании была уже на уровне 5 млрд. дол. Нам говорили, что за такие деньги актив покупать нельзя и большинство компаний отказались от участия в аукционе, тем более что он продавался единым активом с Эльгинским месторождением. Это месторождение находилось достаточно далеко от ближайшей цивилизации и для его освоения необходимо было построить железную дорогу длиной более 300 км по пересеченной тундре. Мы приобрели данный лот за 2,3 млрд. дол. В итоге общая сумма приобретения составила 2,5 млрд. дол, если учесть деньги, вложенные в первоначальный блок-пакет.

Задача

Естественно, перед компанией встал вопрос об объяснении данного приобретения и недопущения падения котировок и критики инвесторов, учитывая большую стоимость данного актива. Никто кроме нас эти плюсы на тот момент не видел и не верил в них.

Решение

В целях исправления данной ситуации, мы решили провести внеочередное роуд-шоу компании по довольно жесткой программе. Роуд-шоу было запланировано на две с половиной недели практически без выходных. В день у нас было не менее 8 встреч one-on-one и group-lunch. Мы усилили команду роуд-шоу, назначив спикером генерального директора компании, занимающейся непосредственно оперативным управлением производством, финансового директора и IR-отдел. Мы решили, что про такое приобретение должен рассказывать производственник, понимающий, что и как там

делается, а не просто финансист-управленец. Роуд-шоу покрывало более 100 фондов, включая групповые обеды.

В презентации сразу после вводных слайдов о компании и ее стратегии шли слайды об этом последнем приобретении. Наша задача была удовлетворить обе группы инвесторов, как системных финансовых инвесторов, которые рассчитывают финансовые модели и вкладывают в компании, исходя из оптимальных финансовых результатов, так и инвесторов, которые помимо модели в компании ищут определенную скрытую ценность - изюминку. В материале презентации было указано общее описание сути проекта: «Якутуголь»- это крупнейший и единственный производитель в России твердого коксующегося угля такого высокого качества.

Однако ранее предприятие было неэффективным, так как не заботилось ни о снижении себестоимости, ни о нормальных контрактах, ни о мотивации работников. В презентации мы указали, что все это можно изменить и привести себестоимость к нормальным показателям, изменив план добычи. Уже на тот момент, на конец 2007 года, даже без роста цен на коксующийся уголь, предприятие получало хороший горизонт окупаемости в несколько лет. Мы сразу не скрывали, что Эльгинское месторождение потребует крупных инвестиционных вложений (несколько миллиардов долларов), больших затрат на каппроительство в очень сжатые сроки, потому что добыча угля должна была начаться через три года и потребуются строительство железной дороги более чем на 300 км. В России таких частных дорог никто никогда не строил, да и сегодня никто кроме нас и не строит.

Естественно, звучит пугающе, но это месторождение с запасами очень качественного коксующегося угля в два млрд. тонн, в мире неразработанных месторождений коксующегося угля такого уровня просто нет. При чем само строительство этой сложной и дорогой железной дороги тоже является изюминкой поскольку Якутия - регион очень богатый полезными ископаемыми, но без развитой транспортной инфраструктуры. Железная дорога «Мечела» станет фактически единственной железной дорогой, заходящей в этот регион Южной Якутии. Кстати, надо было еще пояснить миру, где эта находится Якутия, потому что на тот момент большинство иностранцев этого не представляли. Более того, на карте РФ мы показали, где в Якутии проходят железные дороги и почему они расположены более чем удачно.

Многие Инвесторы после объяснений понимали, что имея единственный транспортный путь в район, безусловно, можно иметь преимущество при разработке и других полезных ископаемых, на которые в будущем будут продаваться лицензии.

В мире есть два крупнейших производителя коксующегося угля - Канада и Австралия, а крупнейший угольный потребитель- Азия (Япония, Корея, Индия). От Австралии и Канады до Азии плыть долго, а Россия вот она, рядом. Когда мы показали, что у нас еще и порт есть прямо неподалеку от новых активов, у западных инвесторов появилась мысль, что мы приобрели огромные запасы коксующегося угля в шаговой близости от главных азиатских потребителей. Это было настоящее открытие, никто никогда не рассматривал Россию серьезным игроком на международном рынке коксующегося угля, способного поставлять товар в Азию. Мы были первые, кто показал им карты и раскрыл на это глаза.

Фонды вроде «Landsdowne», инвестирующие только после построения комплексной финансовой модели, были заинтересованы в части презентации, иллюстрирующей уменьшение себестоимости добычи и перспективах сбыта угля. Если

такой фонд видел, что по денежным потокам на ближайшие годы проект окупаем, всё - фонд заинтересован. Но есть фонды, вроде фонда сына Сореса, которые не вчитываются в детали модели – это удел аналитиков, - а инвестируют на интуиции, на изюминке. В Как раз Сорос младший, услышав про то, что на Эльге мы построим единственную в регионе железную дорогу, закрыл презентацию, перестал слушать, повернулся к своему управляющему и стал обсуждать детали покупки акций. Таким образом, нам удалось в одном материале всего парой страниц заинтересовать оба типа инвесторов, при этом друг друга не испугав.

Якутия была основной темой, но чтобы не перегружать роуд-шоу только угольной информацией, все-таки «Мечел» - это диверсифицированная компания, занимающаяся как горной добычей, так и металлургией, мы в эту же презентацию, вставили еще один крупный проект, немного его придержав. Проект заключается в создании универсального рельсобалочного стана, производящего первые в России и уникальные для всей Восточной Европы длинномерные высококачественные рельсы, никогда и никем у нас до этого не производящиеся. Для подтверждения смысла этого, также недешевого проекта, мы обрисовали экономику и потребность России в скоростных путях и программы РЖД по развитию ж/д путей страны.

Встреча обычно длится не больше часа по правилам роуд-шоу, в данном случае около 40 минут от каждой встречи приходилось на детальное обсуждение именно якутских активов и проекта универсального стана, хотя занимали они всего три слайда.

Презентация была построена таким образом, чтобы сначала поразить инвестора масштабами наших угольных приобретений, после чего становится видно, что «Мечел» выходит как минимум на пятое место по добыче и производству концентратов коксующегося угля, с хорошей претензией на третье место в мире. К тому же, нам удалось показать баланс, что и в металлургии и в добыче есть серьезные проекты.

Обычно презентации на роуд-шоу проходят в таком порядке, что 30 минут компания рассказывает о себе и своих финансах, а потом секция - вопросы-ответы. В этот раз мы даже не успевали презентовать наши финансовые показатели, потому что все время занимали вот эти вот две ключевые истории. Они настолько захватывали людей, что никто даже не торопил.

В итоге эффективность наших разъяснений была видна наглядно на капитализации компании. Перед аукционом ADR компании (с пересчетом после дробления 2008 года) стоили 18 дол., а капитализация повысилась до 7 млрд. дол. К концу октября после роуд-шоу стоимость акции поднялась до 29 дол., а капитализация уже составила 12 млрд. дол. К концу года, когда информация распространилась окончательно, цена поднялась до 35 дол., а капитализация до 15 млрд. дол. И все это - на одном большом и одном дополнительном investment- кейсе.

Обычно, когда компания делает крупное приобретение, стоимость компании падает, потому что компания потратила деньги, которые инвесторы могли бы использовать по назначению и дивиденды не будут выплачены. В нашем случае компания потратила сумму равную практически половине своей капитализации и при этом получила ее удвоение, тем самым, прыгнув на другой уровень, благодаря приобретению в которое никто не верил, и которое государство не могло продать много лет.

Результат

В результате, мы сейчас строим эту железную дорогу на Эльгу, причем это сейчас крупнейшая стройка частной железной дороги в стране, продолжается проект по созданию универсального стана. До начала падения сырьевых рынков, которое отразилась на экономике всего мира, наша капитализация выросла до 25 млрд. дол. В этом году мы снова ездили на роуд-шоу, и было приятно видеть, что слова Эльга и Якутия уже знакомы всем, с кем мы встречались, даже если это были новые фонды. Представляете, каково посещать, например, Дубай, которые далеко от угля и всего происходящего на Севере, а нас все спрашивали: «Ну как Эльга, развивается?»

Рекомендации

Мы сделали упор на то, чтобы без перегрузок, без огромных пресс-релизов на восемь страниц, без отдельных презентаций, чтобы люди не утонули в потоке информации, представить информацию яркими мазками. Важно было показать: во-первых, как это улучшит экономику, во-вторых, в каких проектах есть изюминки, чтобы инвесторы могли быстро окинуть взглядом представленную информацию и сделать инвестиционные выводы. Самое главное тут – грамотно нарисовать краткую презентацию и потренировать спикеров, чтобы они укладывались в ограниченное время, рассказывая о сути кейса.

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ИНТЕРФАКС БИЗНЕС СЕРВИС

Россия, 127006, Москва, 1-я Тверская-Ямская, д. 2, стр. 1

Тел. (+7 495) 251-00-50

Факс (+7 495) 250-94-57

E-mail: ir@interfax.ru

Web: www.interfax.ru, раздел Investor Relations

Компания "**Интерфакс Бизнес Сервис**" является стратегическим партнером **Thomson Financial** в России и странах СНГ по содействию в развитии отношений компаний с инвесторами (Investor Relations).

"Интерфакс" обладает уникальными возможностями по оказанию услуг в области IR: ресурсами ведущего российского информационного агентства, тесной связью с российскими институциональными и частными инвесторами, опытом работы с эмитентами и инвесторами в разных областях (раскрытие информации, рейтинги, кредитные риски, аналитика).

Thomson Financial (www.thomson.com) - это компания с выручкой \$1,73 млрд. в год, предоставляющая информацию и технологические решения для мирового финансового сообщества. Представляя самый широкий набор продуктов и услуг, Thomson Financial помогает своим клиентам в более чем 70 странах принимать оптимальные решения, работать эффективнее и достигать более высоких результатов.

Thomson Financial входит в Thomson Corporation, которая является мировым лидером в предоставлении интегрированных информационных решений для более чем 20 млн. компаний и профессионалов в сфере юриспруденции, бухгалтерской отчетности, налоговой деятельности, финансовых услуг, высшего образования, справочной информации, корпоративных электронных систем обучения и оценки сотрудников, научных исследований и здравоохранения. Thomson Corporation, имеющая выручку в \$8,10 млрд., входит в листинг фондовых бирж Нью-Йорка и Торонто.

Международная информационная Группа "Интерфакс" (Interfax Information Services Group) создает информационные продукты и средства коммуникации для принятия решений в политике и бизнесе. Группа, основанная в 1989 г., объединяет сеть национальных, региональных и отраслевых информационных агентств, работающих в России, других странах СНГ, в Китае, Центральной Европе. В "Интерфакс" (www.interfax.com, www.interfax.ru) входят компании и подразделения, предоставляющие новости, аналитические услуги, рыночные данные, фундаментальную информацию, разрабатывающие программные решения.

"**Интерфакс-ЦЭА**" готовит регулярные статистические и аналитические продукты по различным сегментам финансового рынка России и стран СНГ, предоставляет информацию о деятельности российских институциональных инвесторов. Среди продуктов компании - ежедневные прогнозы и отчеты о состоянии различных сегментов финансового рынка, рейтинги российских банков и страховых компаний, выпускаемые под брендом "Интерфакс-100", и а также рейтинги банков и страховых компаний стран СНГ - "Интерфакс-1000".

Партнером "Интерфакса" по рейтинговому агентству **Moody's Interfax Rating Agency**, которое занимает лидирующие позиции на российском рынке рейтинговых услуг, является международное рейтинговое агентство **Moody's Investors Service**.

Совместно с компанией **Experian**, мировым лидером в сфере информационных решений для бизнеса, создано кредитное бюро "**Экспириан-Интерфакс**", занимающееся предоставлением информации, характеризующей своевременность исполнения заемщиками обязательств по кредитам.

Входящей в состав Группы специализированной аналитической службой "**Интерфакс-АКИ**" создана крупнейшая в России информационно-аналитическая база данных по компаниям – **СПАРК**, объединившая сведения по всем зарегистрированным в России юридическим лицам.

Настоящий материал является интеллектуальной собственностью компании "Интерфакс Бизнес Сервис".

Все интеллектуальные права Компании охраняются в соответствии с законодательством Российской Федерации. Ни одна часть этого материала не может продаваться, воспроизводиться или распространяться без письменного согласия Компании. Вся информация, содержащаяся в настоящем материале, получена "Интерфакс Бизнес Сервис" из источников, которые Компания считает достоверными. В связи с возможностью технической ошибки или ошибки персонала, а также других факторов Компания не гарантирует абсолютной надежности представленной информации. Любые суждения, содержащиеся в материале, должны рассматриваться исключительно как мнение экспертов Компании, а не как рекомендация по покупке или продаже ценных бумаг / инвестиционных паев или по использованию каких-либо финансовых инструментов.