

Аржанова Яна Александровна



Название компании: Amtel-Vredestein N.V.

Должность: Менеджер по связям с инвесторами

Дата и место рождения: 30.01.83, г. Смоленск

ВУЗ: Российский Государственный Гуманитарный Университет (РГГУ), Смоленский Гуманитарный Университет

Специальность: Связи с общественностью, переводчик англ. и нем. языков

Дополнительное образование: Курсы повышения квалификации IRO ГУ-ВШЭ

Предыдущее место работы в сфере IR: Национальное Агентство Прямых Инвестиций

Предыдущая сфера деятельности: Инвестиционный маркетинг и коммуникации

Investor Relations в условиях двойного финансового кризиса - как в финансах компании, так и на международных рынках

ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ:

"Скелеты посыпались буквально из всех шкафов"

К середине 2007 года задолженность холдинга Amtel-Vredestein оценивалась суммой \$820 млн, (Debt/EBITDA на уровне x7,6). Бурный рост объемов задолженности в холдинге начался с 2004 года и был обусловлен агрессивной бизнес-стратегией прежнего руководства, спровоцировавшей бюджетные разрывы ввиду задержек с реализацией инвестиционных проектов, финансировавшихся посредством коротких кредитов. Ниже приведен перечень лишь некоторых решений прежнего руководства холдинга, сопровождавшихся крупными заимствованиями:

- запуск масштабной программы модернизации производства (2004, \$124 млн),
- приобретение голландского производителя шин Vredestein Banden (2005, \$261 млн),
- приобретение площадки Московского шинного завода на Дубровке (2006, \$65 млн),
- обзаведение шинной розницей, которая в мировой практике обычно не ставится на баланс производителя шин по причине своей высокой капиталоемкости и сезонности, а развивается на франчайзинговой основе (2006, \$97 млн, и это не учитывая вложений в развитие приобретенных разрозненных активов).

Тем не менее, холдинг был удачно сориентирован на выпуск легковых автомобильных шин среднего и премиум-сегмента, рентабельность производства которых вдвое выше шин экономкласса. Это дало свои плоды в течение 2004 - 2007 гг.: выручка холдинга удвоилась, а валовая маржа возросла с 14,3 до 25,4%. Однако, при этом отношение долга к выручке холдинга возросло с 41,2% до 78,1%, а вторая очередь завода в Воронеже (та, что начали строить еще в 2004-м) все еще не запущена – не хватает \$20 млн. О серьезности положения говорит также тот факт, что дважды в течение 2008 года холдинг был вынужден останавливать производство на заводе в Кирове ("Амтел-Поволжье"). Причина - нехватка оборотного капитала ...

"Еще год назад IR в Amtel был скорее мертв, чем жив"

В течение предшествующих лет сотрудники холдинга осуществляли определенную работу по связям с инвесторами (проводились roadshow, конференц-звонки, раскрывалась информация и т.д.). Однако, она так и не превратилась в тот непрерывный бизнес-процесс, достаточно технологичный и функционально отлаженный, который, однажды прервавшись, может быть потом возобновлен без потери предыдущих наработок. После трех месяцев «IR-безвременья» (примерно столько занял процесс замены команды) практически все пришлось начинать с нуля.

Появление в холдинге новой (антикризисной) команды во главе с генеральным директором Петром Золотаревым и его заместителем Николаем Халько далеко не сразу ознаменовалось стартом активной IR-деятельности. Далеко не у каждого члена новой (антикризисной) команды

было понимание необходимости IR, не все decision-makers имели опыт работы в публичных компаниях, они изначально были привлечены как команда для преодоления долгового кризиса. Да и в той ситуации, которая обнаружилась на месте, они начинали работу вовсе не с IR.

Поэтому IR-специалисту холдинга пришлось медленно и кропотливо налаживать работу как с внешними аудиториями, так и с внутренними (причем неизвестно, какая из них оказалась важнее и сложнее). В этом помогло мнение участников рынка.

По состоянию на начало 2008 аналитическое покрытие холдинга и его акций прекратилось как закономерное следствие полного информационного вакуума, закрытости менеджмента и отсутствия IR-поддержки с октября 2007 года. Поэтому новому IRO было необходимо наладить взаимодействие с аналитиками, которые продолжали периодически обращаться с запросами. Было принято решение запросить у банков официальные письма с выражением их соcerns по поводу отсутствия диалога и, как следствие, невозможности удовлетворить информационные потребности их клиентов – акционеров компании. Такие письма были получены и представлены менеджменту. В результате менеджмент стал более активно общаться с инвестсообществом, а также с деловыми СМИ, рынок стал получать информацию о текущем состоянии компании и действиях по выводу ее из кризиса.

Финансовое состояние компании, с которым принимая дела столкнулось новое руководство, оценивали не иначе как фразой, вынесенной в заголовок этого раздела. Для спасения компании было принято решение о поиске стратегического инвестора, что в итоге выразилось в слиянии Amtel-Vredestein с шинным холдингом «Сибур-Русские шины».

Единственному IR-специалисту холдинга Amtel-Vredestein (он же IRO) была поставлена задача обеспечить полноценную IR-поддержку данного слияния в условиях проводимой реструктуризации кредитного портфеля Amtel-Vredestein. При этом, компания располагала весьма скудными сведениями о своих акционерах (и это при free-float на уровне 76,9% !), а отношения с банками-кредиторами холдинга (таковых насчитывалось порядка десяти) требовалось активизировать в кратчайшие сроки ...

ЧТО БЫЛО СДЕЛАНО?

В ходе урегулирования долгового кризиса в холдинге важнейшей IR-задачей стало разъяснение кредиторам и акционерам плюсов слияния с холдингом «Сибур-Русские шины» и внятное изложение синергических эффектов (которые оценивались в десятки миллионов долларов). Результатом слияния должно было стать:

- возникновение крупнейшей на территории РФ и СНГ шинной компании с листингом в Лондоне, что в дальнейшем превращало бы ее акции в самоценное средство платежа, которое наравне с деньгами может использоваться в ходе сделок M&A,
- наращивание совокупных объемов производства объединенной компании (главным образом за счет запуска второй очереди производства в Воронеже),
- синергии, связанные с контролем над Vredestein: дистрибуция шин российского производства в Европе, использование их разработок и технологий,
- значительная синергия от оптимизации численности персонала, маркетинговых подходов и продуктового портфеля по производственным площадкам.

От IR-специалиста потребовалась способность обеспечить диалог и добиваться разрешения возникавших вопросов с регуляторами трех (!) финансовых рынков: голландским – Autoriteit Financiële Markten, британским – UK Listing Authority (а также с Лондонской фондовой биржей) и российским – ФСФР. Кроме того, возникла необходимость вовлечь в круг информируемых сторон и компании, профессионально занимающиеся защитой прав миноритарных акционеров (RiskMetrics Group).

Серьезных усилий потребовала организация информационной и прочей логистики между сторонами, готовившими сделку – руководством холдинга, коллегами из холдинга «Сибур-Русские шины», инвестбанками, внешними аудиторами, юристами (а точнее, тремя группами юристов, каждая из которых специализируется на праве в своей юрисдикции), а также консультантами (финансовое, PR- и IR-сопровождение).

IR-специалист холдинга принимает активное участие в реализации анти-кризисной программы действий (перечисленные ниже этапы синхронизированы с графиком сделки по слиянию):

- переговоры с банками-кредиторами по условиям реструктуризации займов холдинга; при этом проводились как индивидуальные встречи с кредиторами (на начальном этапе переговоров), так и общая встреча представителей кредиторов, итогом которой стала

выработка единых условий реструктуризации долгов холдинга (март-август 2008); например, добиться согласия Сбербанка с реструктуризацией удалось путем погашения одного из выданных им кредитов (для этих целей средства были мобилизованы путем продажи бесперспективного Московского шинного завода),

- проведение shareholder ID (май 2008), анализ результатов и причин низкой результативности данного исследования (были идентифицированы лишь около половины инвесторов-держателей акций Amtel-Vredestein),
- адресная работа с крупными (TOP-10) инвестиционными фондами по разъяснению сделки и ожидаемой синергии в рамках объединенной компании, обеспечение поддержки акционерами мер, реализуемых менеджментом (в ходе собраний акционеров холдинга),
- подготовка и проведение общего годового собрания акционеров (28 июня 2008 г.),
- работа с российскими и зарубежными СМИ по разъяснению нюансов сделки и снятию опасений относительно продолжения холдингом бизнеса (going concern issue),
- подготовка и проведение внеочередного собрания акционеров (29 августа 2008 г.)

На этом этапе IR-специалисту добавило работы агентство RiskMetrics Group (ISS), неожиданно разославшее американским акционерам холдинга свои рекомендации голосовать на собрании акционеров против всех предложений менеджмента. Свое мнение аналитики ISS обосновывали недостаточной прозрачностью сделки и закрытостью менеджмента. К счастью, этот демарш ISS не повлек серьезных проблем для холдинга поскольку доля американских акционеров незначительна. Однако, отсутствие контакта с данной организацией – весьма влиятельной на финансовых рынках – привело к тому, что их негативные рекомендации были разосланы буквально накануне публикации холдингом детального публичного циркуляра, в котором инвесторам во всех деталях разъяснялись нюансы предпринимаемых мер и готовящихся сделок.

- работа с существующими и потенциальными инвесторами по поводу участия в частном размещении в рамках сделки (с августа 2008 года по настоящее время),
- работа с финансовыми и юридическими консультантами по поводу сделки и реструктуризации долга (предоставление необходимой информации, консультации по коммуникационному сопровождению мероприятий в соответствии с требованиями регуляторов) (с февраля 2008 года по настоящее время)
- работа с партнером по сделке – холдингом «Сибур-Русские шины» – с целью достижения согласованности информации, в рамках информационной поддержки процесса due diligence

IR-задачи, реализуемые в холдинге в настоящее время:

- своевременное и полное информирование стейкхолдеров о развитии ситуации, предпринимаемых мерах по выходу из кризиса
- разъяснение сложных корпоративных действий внешним аудиториям
- построение эффективного взаимодействия со всеми сторонами сделки по предоставлению/получению информации, выработке единой позиции и ее коммуникации во внешний мир
- консультирование менеджмента по соблюдению требований регуляторов в условиях кризиса
- коммуникация с регуляторами

КАКОВЫ РЕЗУЛЬТАТЫ?

1 Достигнуты договоренности о реструктуризации долгов с большинством кредиторов **Amtel-Vredestein**

Выплаты по основному долгу замораживаются до декабря 2012 года, по процентам - до июня 2009 года, ставки фиксируются. Количество обременений по долгу значительно сокращено.

2 Акционеры **Amtel-Vredestein N.V** одобрили схему приобретения компании "СИБУРом"



РЕКОМЕНДАЦИИ IR-СПЕЦИАЛИСТАМ?

"... по своему опыту в одной малоизвестной нефтяной компании (ЮКОС – "Ъ") я понял, как надо работать в условиях кризиса. Главное — это ни от кого не бегать, не прятаться, встречаться, разговаривать, искать решения и договариваться с любой аудиторией: работниками компании, партнерами, налоговыми, правоохранительными органами. Это тяжело, много энергии отнимает, но другого пути нет".

генеральный директор Amtel-Vredestein Петр Золотарев, «Коммерсантъ», 26.08.2008

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, рэнкинги российских банков и страховых компаний, выпускаемые под брендом "Интерфакс-100", и а также рэнкинги 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.