

Дружинин Дмитрий Юрьевич



Название компании: ОАО «Северсталь»

Должность: Начальник управления по связям с инвесторами

Дата и место рождения: 31.10.1963, г. Москва

ВУЗ: РЭА им. Г.В. Плеханова

Дополнительное образование: МВА, Высшая школа менеджмента ГУ ВШЭ, Финансовый менеджмент

Предыдущая сфера деятельности: Фондовый рынок

Повышение капитализации компании после IPO

Ситуация

В ноябре 2006 наша компания провела IPO. Рынок в момент размещения был довольно слабый, поэтому мы разместились между нижней границей и серединой коридора. Наши ожидания по размещению не оправдались, поскольку мы ожидали более высокой цены. Сразу после размещения рынки опять ушли вниз, и наши акции опять начали снижаться.

Мы находились в «тихом периоде», поэтому в течение 40 дней мы не могли делать никаких публичных заявлений, которые могли бы повлиять на цену акции. У нас было подписано соглашение «Green Shoe» с банком для стабилизации курса акций, поэтому ему было выделено некоторое количество акций. Это законное мероприятие, о котором рынок был заранее предупрежден. С учетом того, что в целом рынки в этот момент были очень слабые, эта мера помогла на очень ограниченном отрезке времени и не дала эффекта роста, а просто помогла удержать акции от сильного снижения.

Решение

В течение «периода молчания» мы продумывали план действий для изменения ситуации. «Период молчания» закончился уже в предновогодние дни и после январских праздников мы провели День Инвестора в Москве и Лондоне. Подготовка к нему заняла около 1, 5 месяцев. День инвестора был нацелен на то, чтобы показать насколько мы выполнили те обещания, которые дали во время IPO и, в первую очередь, это касалось изменения системы корпоративного управления.

Между IPO и Днем Инвестора у нас было проведено внеочередное собрание акционеров. В результате чего был переизбран Совет директоров и изменен устав компании. Из 10 членов Совета директоров 5 членов стали независимые директора. Они иностранцы и часть из них имела очень длинную биографию работы в крупных промышленных корпорациях. Часть из них имела опыт работы в банках и аудиторских организациях, еще один директор более 30 лет работал в консалтинговой компании. Совет директоров состоял из людей, которые не зависели от главного акционера и не имели никакого бизнеса с нашей компанией. Это было первое существенное изменение.

В ходе IPO мы закрепили публичными заявлениями о том, что при сделках M&A на сумму более 500 млн. долларов, нам потребуется одобрение 2/3 Совета директоров. Данного обязательства нет в российском законодательстве, мы сделали это добровольно для того, чтобы снять настороженность наших инвесторов относительно роста компании только за счет сделок M&A. В целом новый состав Совета Директоров и его комитетов соответствовали требованиям UK Combined Code.

Раскрытие информации. Впервые перед Днем Инвестора мы раскрыли операционную информацию до выхода отчетности. Информация касалась объемов производства и цен реализации по итогам года, и это положительно сказалось на ожиданиях аналитиков и инвесторов. Курс акций начал расти.

Формирование стратегии и объяснение этой стратегии рынку. На Дне инвестора основное внимание было уделено объяснению стратегии. В течение нескольких дней после проведения Дня Инвестора, акции выросли достаточно сильно. Необходимо было предпринять какие-то еще меры для того, чтобы рынок более высоко оценил нашу компанию.

Было принято решение о том, что ежеквартальная отчетность будет не только раскрываться на сайте компании и на бирже, но и каждый квартал мы будем проводить роуд-шоу с участием финансового директора, а роуд-шоу по итогам года и полугодия - с участием генерального директора. Мы сообщили рынку, что, как минимум один раз в квартал, мы будем приезжать к инвесторам и проводить групповые встречи и встречи one-on-one. По факту получилось, что раз в квартал мы два-три дня проводили на роуд-шоу, и в день у нас было по пять-шесть встреч. Мы охватывали довольно большое количество инвесторов one-on-one и обычно одна-две групповые встречи по 10-15 фондов.

Мы стали более активно участвовать в конференциях, которые проводят инвестиционные банки, обращая внимание на встречи one-on-one, потому что эта форма работы является наиболее эффективной.

За 2007 год мы приняли участие в пяти-шести конференциях различных инвестиционных банков, чтобы охватить наибольшее количество фондов. Хотя у банков клиенты часто пересекаются, но все равно каждый из них имеет клиентов, которые не повторяются.

У нас появился корпоративный брокер - это редкость для российских компаний, хотя за рубежом компании нанимают даже несколько брокеров. Мы начали сотрудничать с компанией, которая оказывала услуги в области финансового PR. Наличие консультантов является положительным фактором, поскольку помогает адаптировать знания и умения персонала компании к требованиям иностранных потребителей информации. Кроме того, консультанты находятся за границей и лучше понимают, что является «темой» для рынка в каждый текущий момент времени. Они помогают нам скорректировать представление о том, как правильно работать с нашими инвесторами, с учетом реалий мирового рынка. Они же дают нам обратную связь с инвесторами, которые через посредников-консультантов часто высказывают соображения, которые они никогда бы не высказали нам напрямую.

У нас же есть важное преимущество – работа IR-отдела состоит во взаимодействии внутри компании с нашими соотечественниками, которым привычнее работать с людьми, говорящими с ними на одном языке - и в прямом, и в переносном смысле. Консультанты являются важной частью IR-стратегии особенно в начале работы, оказывая помощь в подготовке документов, пресс-релизов, документов необходимых для сделки и т.д. По мере общения, наши презентации стали точнее, а количество корректировок в них сократилось, потому что мы набирались опыта.

Интенсивность общения с инвесторами резко возросла после IPO. Если усреднить наши встречи в течение месяца, то это около одной-двух встреч в течение недели и одна групповая встреча в месяц, когда банк привозит группу своих клиентов. Подготовка к этим встречам стала более сложной и кропотливой, недостаточно стало просто отчетности. К каждой встрече необходимо иметь информацию о состоянии рынков, о перспективах развития рынков продуктов, которая наша компания производит, какой возврат на капиталовложения мы ожидаем, какие проекты запускаются и как они идут. Вся эта информация требовалась постоянно, и ее нельзя было получать один раз и пользоваться в течение всего отчетного периода. Это процесс постоянного активного обновления информации для общения с инвесторами, потому что они очень чутко

реагируют на изменения и моментально понимают, насколько компания выполняет свои обещания. Поэтому лучше заранее информировать их об изменениях, которые могут нести как снижать, так и увеличивать риски инвестирования. Это стало правилом, особенно если происходили негативные инциденты, например, аварии, что могло существенно повлиять на финансовые показатели. Мы этого не скрывали и моментально рассказывали рынку о последствиях. Хотя на тот момент понятно было, что в течение нескольких дней это может очень негативно сказаться на котировках наших акций, но в долгосрочной перспективе это плюс.

Мы стали практиковать неформальные встречи с аналитиками инвестиционных банков, поскольку эти люди готовят research, который читают десятки и сотни фондов. С финансовым директором встречи проходили несколько раз в год, с генеральным директором - два раза в год. Это стало рабочей практикой без особых презентаций обсуждать нынешнее состояние компании, ее перспективы развития, стратегию, ближайшие проекты.

Поскольку компания ежеквартально делает reporting, необходимо добиться ситуации, когда аналитики давали бы достаточно точный прогноз, который в последствии может отличаться от фактического результата, но чтобы разброс был минимальным.

Напрямую цифры давать нельзя, поэтому была поставлена и постепенно реализована задача, чтобы аналитики получали от компании достаточно четкие прогнозы, связанные с объемами производства, с видением рынка, затратами и их динамикой. Мы пытались управлять ожиданиями не через конечный результат, а через факторы, влияющие на него, и наше представление об их динамике. Нам удалось добиться более высокой «кучности» попадания в результат после года работы над этим. Такой длительный период связан с тем, что компания развивалась не только органически, но и совершала покупку активов, которая усложняла работу и IR, и аналитиков, поскольку новые активы добавляли данные, которые необходимо было пересматривать и добавлять.

Отчасти для IR усложнилась задача еще тем, что Совет директоров стал состоять из пяти независимых человек. На каждом заседании Совет директоров одновременно изучал пресс-релиз и презентацию этой отчетности, привнося свои существенные комментарии в эти документы. В первую очередь это касалось объяснения результатов и прогнозов. Поправки независимых членов директоров играют очень важную роль в раскрытии нашей отчетности. Это, естественно, усложняет работу IR, потому что больше усилий затрачивается на подготовку материала, но с другой стороны – документ становится более понятным конечному пользователю на рынке.

В течение года помимо финансовых результатов мы работали над изменением мнения о корпоративном управлении в компании, потому что до этого отношение инвесторов к корпоративному управлению внутри нашей компании было не очень позитивное.

Результат

После года с момента размещения цена акции выросла в два раза. Это было выше, чем рост индекса РТС. Мы отстали только от одного из наших конкурентов по росту стоимости акций по объективным причинам: у них были более высокие показатели рентабельности и они находились в том сегменте рынка, где цены росли быстрее.

Усилия, связанные с объяснением рынку нашей стратегии, имели положительный эффект. Я считаю, что стоимость компании базируется на трех столпах: fundamentals, коммуникации и корпоративное управление, которые нам удалось улучшить.

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.