

Как построить работу службы по связям с инвесторами

финансы: стратегия и тактика

Как построить работу службы по связям с инвесторами

По итогам круглого стола, организованного редакцией журнала <Финансовый директор>

С выходом на рынки внешних заимствований у компании возникает необходимость постоянного общения с инвестиционным сообществом (инвестбанкирами, аналитиками), и в то же время значительно увеличиваются требования к раскрытию информации и прозрачности. Для решения этих задач в компании создается специализированное подразделение по связям с инвесторами - IR-служба (Investor Relations). Эффективность ее работы во многом зависит от того, насколько правильно сформулированы задачи и организовано взаимодействие с топ-менеджментом и другими службами.

Когда организовывать IR-службу

По мнению участников круглого стола, выделять функцию по работе с инвесторами в отдельное подразделение оправданно на этапе, когда компания уже приняла решение стать публичной.

Михаил Матовников: Функция IR существует в любой компании, имеющей даже небольшой опыт привлечения внешнего финансирования. Например, взаимодействие специалиста финансовой службы с кредитным инспектором банка уже можно назвать общением с инвесторами. По мере того как компания переходит от банковских кредитов к другим инструментам финансирования, растет и количество ее инвесторов, увеличиваются требования к прозрачности, к степени раскрытия информации. Вот на этом этапе и возникает необходимость создания отдельного подразделения, отвечающего за взаимоотношения с инвесторами и акционерами. Я бы рекомендовал это делать, как только компания запланировала размещение еврооблигаций или проведение IPO.

Александр Толкач: В нашей компании создание IR-отдела сопутствовало подготовке к IPO на Нью-Йоркской фондовой бирже. В задачи отдела на старте вошли работа с банком-андеррайтером, подготовка и проведение *road-show*, а также обучение пресс-секретарей региональных подразделений принципам прозрачности, ответственности за любое публично произнесенное слово.

Денис Давыдов: В <Полюс Золото> объединенная служба Investor and Public Relations была образована в начале 2005 года. Несмотря на то что на тот момент компания была <дочкой> ГК <Норильский никель>, в ее планах уже был выход на рынок капитала как самостоятельной публичной компании.

Дмитрий Барсуков: В СТС Media IR-служба появилась в конце 2005 года, когда в компании уже было запланировано IPO и выбрана торговая площадка. На этом этапе служба должна была оказывать помощь в подготовке основных документов, сопутствующих размещению, в частности, проспекта эмиссии ценных бумаг, презентаций для аналитиков инвестиционных банков, а также организации *road-show*.

Олег Кузаков: Меня пригласили в ОАО <Распадская> на позицию заместителя генерального директора по рынкам капиталов и отношениям с инвесторами за полгода до IPO. На тот момент процесс подготовки уже был запущен. Главное, что мне предстояло сделать, это грамотно позиционировать компанию на рынке: раскрыть все сильные стороны и обосновать конкурентные преимущества компании для инвесторов, убедить их, что ее уникальные особенности и перспективы роста оправдывают высокую цену размещения. В рамках этой работы я принимал участие в подготовке инвестиционного меморандума, презентации аналитикам инвестбанков-организаторов, *road-show*.

Участники круглого стола:



Дмитрий Барсуков, директор по связям с общественностью STC Media



Денис Давыдов, директор по связям с инвесторами и общественностью <Полус Золото>



Олег Кузаков, заместитель генерального директора по рынкам капиталов и отношениям с инвесторами <Распадская>



Михаил Матовников, генеральный директор <Интерфакс Бизнес Сервис>



Александр Толкач, начальник отдела международных отношений и связей с инвесторами компании <Мечел>



Джошуа Тулган, директор по связям с инвесторами компании <Мобильные ТелеСистемы>

Кому подчинить

Место IR-службы в организационной структуре зависит от специфики компании. Она может войти в финансовую службу, департамент корпоративных коммуникаций или же напрямую подчиняться генеральному директору.

Михаил Матовников: Хочу отметить, что в российских компаниях IR-службу часто ошибочно воспринимают как PR для инвесторов или в деловой прессе. Однако инвесторам - тем, кто вложил свои деньги в компанию или рассматривает эту возможность, - необходим больший уровень раскрытия информации, нежели обыкновенным читателям. Поскольку основная часть информации, предоставляемой акционерам, касается финансов, идеально, если IR-служба подчиняется финансовому директору или, как вариант, его заместителю по корпоративному финансированию. Но на практике IR нередко объединяют с PR в общую службу.

Часто IR-службу ошибочно воспринимают как PR для инвесторов или в деловой прессе

Денис Барсуков: Основная задача IR-службы в нашей компании - общение с инвесторами. Большинство вопросов, касающихся компании и прогнозов ее развития, так или иначе связано с финансами. Следовательно, IR-службе необходимо постоянно

взаимодействовать с различными подразделениями финансового департамента, поэтому логично, что она функционально подчиняется CFO.

Джошуа Тулган: IR является кросс-функциональной дисциплиной. Вопрос о месте службы по связям с инвесторами в структуре компании решают по-разному. Например, в МТС IR-служба подчиняется вице-президенту по корпоративным коммуникациям.

Денис Давыдов: В ОАО <Полюс Золото> IR-служба подчиняется вице-президенту по корпоративному развитию.

Олег Кузаков: Для инвесторов важна позиция человека, который с ними общается, в компании. Конечно, они хотят видеть, прежде всего, генерального директора. Однако рабочее время любого генерального директора всегда крайне ограничено. Например, глава нашей компании не может надолго покинуть предприятие, расположенное в Западной Сибири. Он не так часто бывает в Москве, не говоря уже о путешествиях за рубеж. Поэтому большинство встреч провожу именно я. Чтобы инвесторы были уверены в весомости и актуальности предоставляемой мной информации, по распоряжению генерального директора за мной закреплена позиция его заместителя.

Александр Толкач: В нашей компании функция IR поначалу была возложена на директора департамента внешних связей, в распоряжении которого на тот момент был лишь PR-отдел из трех человек. Непосредственно за два месяца до IPO был найден первый человек в формировавшийся IR-отдел. Сейчас он подчинен напрямую старшему вице-президенту. Не думаю, что IR следует создавать внутри финансовой службы. Независимая от действий финансистов и инвестиционщиков IR-служба - определенная гарантия свежего взгляда.

Основные задачи для IR

При определении задач для подразделения по связям с инвесторами стоит позаботиться о том, чтобы его сотрудники решали в том числе и стратегические вопросы. К таким, по мнению участников круглого стола, можно отнести работу над повышением лояльности акционеров, поддержание листинга акций компании, поиск новых инвесторов.

Михаил Матовников: Инвесторы должны четко понимать бизнес компании, стратегию ее развития, доверять менеджменту и адекватно реагировать на изменения, происходящие в компании. Поэтому формирование доверительных отношений акционеров и инвесторов с менеджментом - основная задача IR. Конечно, служба отвечает за регулярное выполнение формальных требований к раскрытию информации: подготовку пресс-релизов о ежеквартальных результатах компании, публикацию годовых отчетов, проведение презентаций для инвесторов, а также за размещение информации на сайте компании. Однако этим ограничиваться не стоит. Сотрудники IR-службы должны изучать потребности своих респондентов - акционеров, инвесторов и аналитиков. Для этого необходимо идентифицировать инвесторов, в том числе привлеченных инвестбанками, то есть собрать максимально достоверную информацию о них: названия компаний, имена менеджеров, их контакты, структура инвестиционного портфеля и доля в нем аналогичных компаний. Только после этого можно налаживать работу по формированию круга инвесторов, лояльных компании. В то же время IR-служба должна по необходимости развивать базу акционеров, расширять список контактов и подыскивать новых потенциальных инвесторов (например, в других регионах).

Денис Давыдов: Наше подразделение выполняет стандартные функции для IR: раскрытие информации для инвесторов и акционеров, выпуск годового отчета, организация и проведение мероприятий (*roadshow*, конференц-связь, встречи с инвесторами и инвестиционными аналитиками), подготовка презентаций и справочных материалов, ведение баз данных инвесторов и акционеров. За время существования службы проводились такие мероприятия, как изучение мнений инвесторов и акционеров о компании (*perception studies*), определение круга лиц, инвестирующих в компанию (*shareholder's identification*).

Денис Барсуков: Главная функция IR-службы - поддержание конструктивного диалога между компанией и инвестиционным сообществом. Это подготовка различных информационных материалов (включая те, на основании которых топ-менеджмент проводит ежеквартальное извещение инвесторов о финансовых результатах), презентаций для топ-менеджмента и внешних инвесторов, обобщение отчетов аналитиков, сбор и анализ рыночной информации о котировках акций, наших и конкурентов, общение с аналитиками инвестиционных банков и компаний. Также мы проводим анализ структуры владения акциями STC Media, обращаясь на открытом рынке, по сравнению со сходными публичными медийными компаниями. Такой анализ позволяет выявить инвесторов, которые могут быть потенциально заинтересованы в приобретении наших акций. Им мы уделяем особое внимание в своей работе при организации встреч и конференс-звонков, проведении *road-show* и участии в конференциях.

Олег Кузаков: В текущей работе с инвесторами при поддержании листинга главное - грамотное раскрытие информации: полное, своевременное, соответствующее требованиям фондовой биржи и специфическим интересам инвесторов. Поскольку 20% информации формирует 80% стоимости компании, необходимо из всей массы выделить нужную и наладить ее регулярное раскрытие через такие инструменты, как, например, Management Discussion & Analysis (анализ руководством результатов деятельности компании, сопровождающий финансовую отчетность) или пресс-релизы. Далее эту информацию нужно доносить и разъяснять инвестиционному сообществу, что предполагает регулярные встречи с настоящими и потенциальными инвесторами, аналитиками фондов и брокеров, выставляющими свои рекомендации по цене акций.

Джошуа Тулган: IR-отдел помогает поддерживать связь между руководством МТС и инвестиционным сообществом, обеспечивая эффективное взаимодействие с ними путем предоставления своевременной и полной информации. Кроме того, отдел отвечает за привлечение капитала на международных рынках, проводит встречи один-на-один с инвесторами, участвует в инвестиционных конференциях, сотрудничает с банком-депозитарием, готовит презентационные материалы для раскрытия финансовых и операционных результатов, направляет информацию о существенных фактах (форма 6-K) в SEC и т.д.

Александр Толкач: Поскольку любое публичное высказывание способно негативно отразиться на курсе акций, IR-служба играет главную роль в системе внешних коммуникаций нашей компании. Она выполняет три основные задачи. Во-первых, выстраивание взаимоотношений с банковскими и фондовыми аналитиками, работа по раскрытию финансовой информации и помощь пользователям в ее интерпретации, а также подготовка и проведение ежегодных *road-show*. Во-вторых, контроль и корректировка всех публичных действий компании, от пресс-релизов и конференций до общения директоров предприятий с представителями прессы. И в-третьих, сбор и анализ данных о том, как компания воспринимается рынком, в какой степени изменение курса акций вызвано общерыночными тенденциями, а в какой - непосредственно новостями о

компании, и соответственно, вынесение рекомендаций руководству по улучшению ситуации.

В целом, IR-работа очень творческая. Несмотря на неизбежность структурирования и планирования работы, постоянно думаешь: чем мы можем выделиться среди массы компаний на рынке? Чем привлечь внимание инвесторов США и Европы, и без того избалованных выбором ценных бумаг для своих портфелей? Как им помочь лучше понять российскую компанию, ведь для многих она по-прежнему представляется экзотической?

Как найти IR-специалиста

Михаил Матовников, генеральный директор <Интерфакс Бизнес Сервис>

Прежде всего, я бы предложил финансовому директору ответить на три ключевых вопроса. Кто из его отдела общается с международным рейтинговым агентством? Кто - с инвестиционными банками? Кто предоставляет информацию лицам, заинтересованным в инвестировании в компанию? Из числа тех сотрудников, которые выполняют эти функции, и нужно выбрать одного на должность специалиста по IR. Естественно, у него должны быть экономическое образование, аналитические способности, навыки делового общения и, конечно, свободное владение английским языком. На практике именно незнание языка может стать главной проблемой. В этом случае придется искать человека на стороне, а это совсем непросто. В условиях дефицита компании часто переманивают IR-директоров. Причем последние, переходя с одного места работы на другое, не успевают накопить опыта общения с инвесторами после IPO. Рассматривая такого соискателя, обязательно обратите внимание на то, насколько успешным было размещение и какой период он проработал в компании после него. Имеет также смысл рассматривать в качестве претендента инвестиционного аналитика или журналиста из деловой прессы.

Взаимодействие IR и финансового директора

В большинстве случаев инвесторы хотят видеть и слышать именно первых лиц компании, поскольку они, как правило, наиболее значимые фигуры. Задача IR-службы - по возможности сократить прямое общение топ-менеджмента с инвестиционным сообществом. На большинство вопросов IR-сотрудник должен отвечать самостоятельно, то есть обладать соответствующими знаниями и информацией. С одной стороны, нет смысла в службе, которая бесконечно <дергает> специалистов из других подразделений и отвлекает их от основной работы. С другой стороны, если IR-специалист все-таки не может ответить на вопрос, он должен получить нужную информацию максимально быстро. Эти полномочия должны быть прописаны в соответствующем регламенте или установлены распоряжением генерального директора.

Александр Толкач: Формально IR-служба и финансовый департамент в нашей компании находятся в разных управлениях, однако большая часть вопросов, разумеется, требует совместной работы. Ответы на вопросы аналитиков, материалы к регулярным встречам и road-show, как правило, согласовываются с финансовым директором.

Поскольку большинство вопросов связано с финансами, логично подчинить IR-службу финансовому директору

Более того, за эти годы сложилась удачная практика обмена информацией между финансовым управлением и IR-службой, что облегчает работу обоих подразделений. В частности, представитель IR нередко посещает переговоры финансистов, стараясь оценить их итоги с точки зрения последующего восприятия действующими и потенциальными инвесторами. Кроме того, IR-подразделение собирает статистику, касающуюся деятельности других подразделений, наши сотрудники посещают все значимые <планерки>. Это позволяет своевременно оценивать ситуацию, находить новые позитивные поводы для информирования внешнего мира о наших возможностях и преимуществах.

Денис Давыдов: В нашей компании IR-служба никогда не входила в финансовый блок, но между двумя подразделениями сложились очень конструктивные отношения. CFO компании регулярно принимает участие в телефонных конференциях по результатам публикации отчетности, во встречах с инвесторами и акционерами, *road-show*.

Джошуа Тулган: IR-служба в нашей компании тесно контактирует со всеми департаментами и бизнес-единицами МТС по вопросам, касающимся взаимодействия с инвесторами и раскрытия информации. Поскольку в большинстве случаев вопросы касаются финансовых показателей компании, то наиболее тесные взаимоотношения сложились с блоком финансов и инвестиций. Процесс предоставления финансовой информации для раскрытия и комментариев сотрудниками IR прописан в соответствующих регламентах компании.

Олег Кузаков: Я подчиняюсь напрямую генеральному директору но с финансовым мы работаем очень плотно и дружно по многим вопросам, будь то подготовка международной отчетности, раскрытие квартальных производственных результатов или привлечение долгового финансирования.

Михаил Матовников: Задача IR в конечном итоге - разгрузить высший менеджмент, в том числе финансового директора, от излишнего общения с инвесторами. Например, ограничить прямое общение финансового директора с инвесторами лишь парой встреч, а остальное реализовать в форме телефонных конференций и групповых собраний.

По мнению участников круглого стола, эффективность работы службы по связям с инвесторами во многом зависит от того, насколько правильно сформулированы ее текущие и стратегические задачи, насколько службе открыт доступ к первым лицам компании, и, конечно же, от профессионализма и инициативности ее сотрудников. И следует помнить, что часто проще, а главное, эффективнее воспитать IR-специалиста в своем коллективе, чем привлечь дорогого специалиста с рынка.