

## **Планирование и организация финансовых роуд-шоу**

Автор:

Жогота Сергей

(руководитель направления «Россия и СНГ», роудшоу-агентство Media Tree)

### **ТРУДНОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ**

Ставки весьма высоки: у вашего CEO есть меньше часа времени, чтобы привлечь на свою сторону и воодушевить на покупку доли в бизнесе самые острые умы финансового мира. Ему или ей придется повторить презентацию в среднем 6–8 раз в день, на протяжении 2 или 3 недель, постоянно путешествуя из одного часового пояса в другой. Возможно, вам придется посетить 3 страны и 4 разных города в один день, общаясь с инвесторами с раннего утра до позднего вечера, имея всего 30 мин на то, чтобы добраться с одной встречи на другую.

В задачу IR-специалиста (IRO), кроме подготовки презентационных и юридических документов, координации работы с инвестбанками, входит также поддержка топ-менеджмента компании таким образом, чтобы они были способны сохранить 100%-ю концентрацию на сделке на протяжении всего роуд-шоу. Именно поэтому в зарубежных компаниях IRO, имеющие эффективную стратегию по организации роуд-шоу и грамотно управляющие ими, ценятся на вес золота. В период с 2005-го по 2007 год только европейскими компаниями заключены сделки на сотни миллиардов долларов посредством нескольких тысяч роуд-шоу по странам Европы, Азии, Ближнего Востока и в США. В этих условиях нельзя недооценивать умение грамотно организовать качественное мероприятие.

На начальной стадии планирования роуд-шоу у каждого IRO есть выбор из трех возможностей: организовать роуд-шоу самим (in house), довериться инвестбанку или нанять специализированное агентство – при этом у каждого из вариантов есть свои достоинства.

### **Самостоятельная организация роуд-шоу**

Может быть относительно дешевым вариантом, особенно при наличии у компании скидок на проживание в отелях и связей с поставщиками таких нужных услуг, как, например, аренда автомобилей. В то же время необходимо учитывать, что вам потребуются персонал, обладающий навыками управления логистикой и находящийся в постоянной «боевой готовности», в каком регионе мира вы бы ни находились. Чрезвычайно важно понимать критерии, по которым должно отбираться туристическое агентство, отвечающее за резервацию билетов. Представьте себе ситуацию, когда агентство, расположенное в Москве, еще закрыто, а вы находитесь в Нью-Йорке, и необходимо срочно поменять билеты на другой рейс или заказать машины в городе, которого раньше в расписании поездки не было.

Надо сказать, что довольно многие крупные мировые компании самостоятельно планируют свои non-deal роуд-шоу, но НИКОГДА не поедут на deal роуд-шоу без профессиональной поддержки.

Лучший IR-опыт говорит о том, что условия проведения deal роуд-шоу всегда очень изменчивы и компаниям необходима логистическая поддержка 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Требуйте этого от своих поставщиков услуг.

### **Поддержка инвестбанков**

Инвестбанки всегда будут рады возможности оказать услугу компаниям при организации non-deal роуд-шоу. Как правило, банки организуют логистику для сделок, в которых являются единственными организаторами (sole coordinator) или отвечают за логистику по соглашению между банками – членами синдиката, координирующими сделку. Хотя цена на такие услуги может выглядеть привлекательной, поскольку банки не взимают с компаний плату за организацию роуд-шоу, все дело в контроле. Например, насколько часто намерения банка совпадают с планами менеджмента? Известны случаи, когда банковские сейлзы, стремясь максимально покрыть сделку, организовывали чрезмерное количество встреч в день, нисколько не заботясь о том, как это скажется на менеджменте или на графике встреч (особенно если встреча добавлена в последний момент). В моей практике случалось, что банки назначали первые встречи или конференц-звонки на 6.30 утра, и череда встреч с 30-минутным перерывом на дорогу продолжалась до позднего вечера, без перерыва на обед. Это более чем изнурительное расписание, которое может серьезно повлиять на физическую способность менеджмента выступать в последующие дни.

Планируя deal/non deal роуд-шоу, учитывайте, что инвестбанки располагают весьма существенными корпоративными скидками на проживание в отелях во всех крупнейших финансовых центрах мира. Как клиент банка, вы можете ими воспользоваться при условии, что банки отвечают за вашу логистику и делают все необходимые резервации.

Вывод – необходимо четко осознавать, сколько встреч менеджмент способен реально «потянуть» в день без ущерба для собственного здоровья, последующего хода роуд-шоу и сделки в целом. Контролируйте действия банков и расписание. Используйте их возможности по максимуму.

### **Роуд-шоу-агентство**

Данный вариант не так сильно распространен в России, как в других странах мира, поэтому остановлюсь на нем подробнее.

В больших сделках с участием более чем одного глобального координатора назначение независимой третьей стороны, управляющей логистикой, может оказаться наиболее предпочтительным вариантом, поскольку члены синдиката банков могут иметь конфликтное пересечение интересов, связанных с продажами, наряду с необходимостью постоянно сотрудничать и координировать действия между собой.

Реальный пример из жизни. Крупная сделка с участием нескольких банков-координаторов. Синдикат не смог достаточно эффективно распределить время и места встреч, заставив менеджмент постоянно перемещаться из одного конца города в другой, да еще и в час пик.

В результате произошел сдвиг общего графика, компания постоянно опаздывала на встречи (что само по себе считается дурным тоном), сократилось время, которое менеджеры могли провести с каждым из институциональных инвесторов. Разумеется, хороший IRO найдет возможность, как компенсировать такие недоразумения позже

(организует дополнительный конференц-звонок или встречу), но в условиях роуд-шоу это не всегда реально, поскольку у вас просто может не быть времени, чтобы сделать это. Ведь встречи идут одна за другой и чаще добавляются новые, чем отменяются старые. Время – самый ценный фактор, и его ценность во время роуд-шоу безмерна.

На фоне жарких дискуссий между банками о том, с какими именно ключевыми инвесторами необходимо встретиться менеджерам в каждом из посещаемых городов, нейтральное роуд-шоу-агентство будет служить своеобразным буфером, сглаживающим возможные острые моменты в отношениях между компанией и банками.

Хотя на услуги агентства придется потратиться, они того стоят. Даже весьма примерный подсчет покажет вам, что сумма скидок на услуги, которыми располагает агентство, примерно соответствует его гонорару. Это означает, что нет практически никакой разницы, организует ли компания IR или non-deal роуд-шоу самостоятельно или при помощи агентства, итоговая сумма будет примерно одинаковой. Поэтому имеет смысл переложить все заботы по логистике на третью сторону. Агентство будет работать на ваш IR-отдел, а не на банк.

Поскольку организация роуд-шоу для агентства – это единственный их бизнес, они располагают необходимым персоналом, ноу-хау и техническим оборудованием для организации и сопровождения презентаций и логистики, предоставляют услуги спикер-тренера (подготовка менеджмента к выступлениям перед инвесторами) и общего руководства мероприятием.

Часто консультанты, проводившие спикер-тренинг, отправляются на роуд-шоу вместе с компанией в качестве сопровождающего менеджера агентства, отвечающего за координацию роуд-шоу. Присутствие на групповых презентациях консультанта, готовившего менеджмент к выступлениям перед роуд-шоу, может существенно повысить эффективность от встреч.

Готовясь к роуд-шоу и определяя, кому вы доверите координацию логистики, определите для себя важнейшие факторы:

- важность конечной стоимости услуг (экономии средств);
- надежность, доступность и гибкость услуг/сервиса;
- опыт команды агентства в сопровождении сделок российских эмитентов;

Вывод: чем больше сумма сделки, чем она более сложная с логистической точки зрения, тем серьезнее рассматривайте возможность найма роуд-шоу-агентства. Исходя из реальной истории работы агентств на рынке суммы сделок, начиная с которых банки рекомендуют компаниям нанимать независимого роуд-шоу-координатора, начинаются от \$400–600 млн.

### **Куда поехать и как туда добраться**

Каждое роуд-шоу уникально, и решение, куда именно поехать, обычно достаточно простое – вы едете туда, где располагаются ваши существующие и потенциальные инвесторы и акционеры.

Масштабы часто весьма впечатляют. В качестве иллюстрации можно привести такой пример. Мне довелось участвовать в роуд-шоу одной крупной европейской компании, во время которого менеджмент передвигался одновременно тремя командами. В итоге директора посетили 27 городов, провели 130 индивидуальных встреч и 25 презентаций для 925 институциональных инвесторов. Чтобы успеть на встречи вовремя, компания оплатила 35 перелетов, 70 автомобильных трансферов – всего более 50 тыс. км. Сумма сделки составила несколько миллиардов долларов.

Естественным местом для начала большинства IPO роуд-шоу будет страна, в которой расположена компания (но не всегда – исключения были и будут, это зависит от многих факторов). Российские компании начинают свои роуд-шоу со встреч с инвестиционными компаниями, расположенными в Москве. Традиционно это East Capital, Prosperity Capital Management, Farallon.

Жестких правил здесь нет и быть не может, все зависит от графика и доступности инвесторов для встреч в те или иные дни. Бывали случаи, когда Москвой роуд-шоу заканчивали или даже возвращались в город для презентаций по второму разу.

После того как компании потренируются в презентации сделки на местном рынке, они отправляются за рубеж. В Европе это в первую очередь Лондон, Франкфурт, Париж, Милан. Так же компании едут в Цюрих и Женеву, как правило, в один и тот же день. Многие компании рассматривают как вариант для посещения Эдинбург и, возможно, Дублин, поскольку там располагается несколько важных инвестфондов, таких как Pioneer (в Дублине) и Scottish Widows (в Эдинбурге).

Амстердам – еще один важный финансовый центр, как и несколько других городов в Голландии, где располагаются крупные пенсионные фонды: Эйнховен, Роттердам и Утрехт. Кроме того, роуд-шоу часто едут в Копенгаген, Мадрид, Мюнхен, Стокгольм, Хельсинки, иногда в Кельн и Дюссельдорф.

При посещении США первыми в списках всегда идут Нью-Йорк и Бостон. Все больше компаний едут в Сан-Франциско и даже Сан-Диего, чтобы встретиться с компаниями Nicholas Applegate и Brandes. Роуд-шоу энергетического сектора едут в Лос-Анджелес для встреч с аналитиками, курирующими сектор нефти и газа в Capital International. Еще многие компании рассматривают остановку в Денвере (Fidelity, Janus и Invesco) как возможный вариант встреч. Компаниям, которым предстоит полный US listing, нужно принять во внимание города Форт-Лодердейл, Канзас-Сити, Остин, Балтимор, Филадельфию, Миннеаполис и Торонто – крупнейший финансовый центр в Канаде.

<b>Топ-20 глобальных buy-side фондов</b>			
<b>Компания</b>	<b>Расположение</b>	<b>Инвестиции</b>	<b>Суммы под управлением (\$ млрд)</b>
Barclays Global Investors (US)	Сан-Франциско	Index	726
Capital Research & Management Company	Лос-Анджелес	Value	682
Fidelity Investments	Бостон	Growth	677
State Street Global Advisors	Бостон	Index	469
Alliance Capital Management	Нью-Йорк	Growth	384
Vanguard Group	Пенсильвания	Index	382

Wellington Management Company	Бостон	Value	342
Barclays Global Investors (UK)	Лондон	Index	230
Northern Trust Company	Чикаго	Index	188
Cam North America	Нью-Йорк	Growth	184
T Rowe Price Associates	Балтимор	Growth	184
Legal&General Investment Management	Лондон	Index	170
PIAA-Cref Investment Management	Нью-Йорк	Index	162
Capital Guardian Trust Company	Лос-Анджелес	Garp	160
Columbia Management Advisors	Портланд	Value	160
Templeton Investment Counsel	Форт Лодердейл	Value	156
Fidelity International	Лондон	Growth	138
Ixis Asset Management	Париж	Value	134
Goldman Sachs Asset Management	Нью-Йорк	Value	117
MFS Investment Management	Бостон	Garp	116

Ближний Восток и Азиатский регион все чаще рассматриваются российскими компаниями как место для встреч с инвесторами, которые активнее начинают интересоваться вложениями в российский бизнес.

В Дубае и Абу-Даби могут быть интересны встречи с Dubai International Capital LLC, Investment Corporation of Dubai, DIFC Investments LLC, Abu Dhabi Investment Council, Abu Dhabi Investment Authority.

В Гонконге – Ping An of China, JP Asset Management и др.

В Сингапуре это в первую очередь Temasek и GIC. В Токио – Mitsubishi UFJ Trust & Banking, Sumitomo Trust and Banking Co Ltd, Norinchukin Bank, Mizuho AM Co Ltd, Sompo Japan, Chuo Mitsui, Nomura и др.

### **Когда поехать и каким составом**

Когда именно ехать, в большой степени определяется множеством факторов, таких как состояние финансовых рынков, готовность компании и менеджмента и даже временем года. Большинство роуд-шоу проходят в период между серединой февраля и серединой июля или с начала сентября до середины декабря, в зависимости от того, когда компания публикует отчетность, и от все той же ситуации на рынках.

Однако сделки M&A могут состояться в любой момент, поэтому июль и август не всегда гарантируют затишье. Например, так было со сделкой, которую совершила испанская Banco Santander, поглощая британский банк Abbey. В тот раз встречи с инвесторами проходили в разгар лета 2004 года. В общем, большинство сделок планируется таким образом, чтобы избежать пикового периода отпусков в августе и на католическое Рождество. Пасха тоже не идеальное время для роуд-шоу, а компании, которые

планируют встречи в США, должны позаботиться о том, чтобы роуд-шоу не совпало по датам с Днем благодарения в конце ноября и Днем независимости 4 июля.

Большинство инвесторов ожидают, что им будет предоставлена возможность встретиться с CFO и CEO компании эмитента не только во время IPO, но и во время ежегодных объявлений результатов операционной деятельности. Задача IPO постоянно сопровождать топ-менеджмент и при необходимости замещать топ-менеджеров, посещая встречи вместо них. Во время роуд-шоу крупных сделок, когда необходимо посетить большое число инвесторов за максимально короткий срок, менеджмент часто разделяется на 2–3 команды, одну из которых возглавляет CEO, а другие CFO и COO (или другие вторые лица компании).

Инвесторы часто хотят общаться с операционными менеджерами на уровне руководителей ключевых департаментов или бизнес-единиц. Привозя их с собой на встречи, вы развиваете их будущие таланты, воспитываете в них критические навыки по общению с рынком и способствуете налаживанию долгосрочного диалога с инвесторами. Кроме того, такие поездки идут только на пользу, подтверждая желание компании дать инвесторам и акционерам реальное и более полное понимание вашего бизнеса.

Можно попробовать вывезти на роуд-шоу разных топ-менеджеров в компании с CEO, и если у них получается особенно хорошо, возможно, есть смысл доверить им быть лидерами команд в следующий раз, когда компания выедет на роуд-шоу (например, доверить им посещение менее «важных» финансовых центров). Особенно обращайтесь внимание на харизматичных и энергичных руководителей, это очень помогает во время презентаций.

## **РЕАЛЬНОСТИ РОУД-ШОУ**

Оценка бюджета роуд-шоу – задача довольно капризная, поскольку рассчитывается исходя из целого ряда параметров, которые не всегда ясны до самого последнего момента:

- сколько топ-менеджеров, банкиров и сопровождающих поедет;
- сколько городов планируется посетить;
- маршрут;
- класс перелетов (private jet, бизнес или 1-й класс);
- затраты на проживание;
- число инвесторов на ланчах, обедах и ужинах.

Типичное 2-3-недельное роуд-шоу по Европе и США для группы из трех человек может стоить в пределах от 120 тыс. до 350 тыс. фунтов.

Для non-deal роуд-шоу затраты будут значительно меньше, потому что данный формат не подразумевает наличия большого числа групповых встреч (ланчей, обедов и ужинов), что значительно снижает затраты на презентационное оборудование и кейтеринг. Обычный ланч на 250 человек может повысить ваш счет за роуд-шоу сразу на 30 тыс. Учитывайте, что крупнейшие инвестиционные столицы мира, которые вам обязательно

предстоит посетить, – Нью-Йорк, Лондон или Токио, присутствуют в списках самых дорогих городов мира. И этот факт отнюдь не уменьшит ваши расходы.

Организаторы, как правило, будут предостерегать вас от слишком жесткой экономии. Используя private jet для полетов между городами Европы и США, вы избежите утомительной процедуры прохождения личного досмотра (security check), исключите возможность опозданий на рейсы и риска не попасть на встречи из-за отмененных регулярных рейсов. Что более важно: тот уровень конфиденциальности, простоты, скорости и удобства, который предлагают частные самолеты, по достоинству оценен уже многими российскими компаниями. При тех высоких ставках, которые стоят на кону во время роуд-шоу, затраты на частный самолет значительно снижают стрессы и чисто физически помогают выдержать напряжение 2 недель.

Класс отелей – это еще одна статья расходов, где компании пытаются экономить. Но представьте себе, если у вашего директора затяжка на галстук, несвежие рубашки или мятый костюм, отель топ-уровня исправит, погладит и почистит все это за ночь. Однако будьте внимательны – даже 5-звездочные отели не всегда предлагают быструю стирку и глажку, поэтому наличие этого сервиса нужно всегда проверять заблаговременно. Имейте в виду, что даже те отели, которые предлагают такой сервис, часто аутсорсят его в специализированных laundry-компаниях, которые не работают по ночам. В этом случае отель просто физически не успеет приготовить все к утру.

Если вам вдруг понадобилось внести изменения в презентацию и распечатать несколько цветных копий непосредственно перед встречей, отель с круглосуточным бизнес-центром крайне необходим. Недостаток времени во время роуд-шоу – основная причина стрессов, а хороший отель снимет с вас часть забот, поскольку предоставляет услуги круглосуточно.

Следует также учитывать ожидания аудитории инвесторов. В то время как директора могут подумать, что вы не экономите деньги компании, например выбирая в качестве места для встреч и проживания дорогой отель George V в Париже, вместо того чтобы выбрать что-то попроще, инвесторы оценят удобное для встречи место в самом центре города.

В Лондоне групповые встречи с институциональными инвесторами принято организовывать в многочисленных залах торговых и ремесленнических гильдий, большинство из которых расположены всего лишь в нескольких минутах ходьбы от офисов фондовых управляющих. В Нью-Йорке инвесторы не будут в восторге от идеи ехать на встречу дальше 60-й улицы, предпочитая места проведения встреч поближе к центру.

## **ПРАВИЛО НОМЕР 1 – МИНИМИЗИРУЙТЕ ВРЕМЯ В ПУТИ МЕЖДУ ВСТРЕЧАМИ.**

Еще одна классическая ошибка при планировании бюджетов – IR-менеджеры забывают об обязательных текущих расходах во время роуд-шоу. Вы можете заложить в бюджет проживание ?300 за ночь на человека, но не учтете налоги, завтраки (многие топ-отели не включают завтраки в стоимость номера), интернет, телефонные звонки из номера, использование бизнес-центра (копирование, распечатки и т.д.), питание в номере, чистка и глажка одежды, чаевые персоналу и т.д. Таким образом, небольшие дополнительные расходы могут увеличить ваш счет до ?10 тыс. за роуд-шоу (в зависимости от того, расходы скольких человек покрывает компания).

### **Управление процессом роуд-шоу**

Бесспорно, топ-менеджеры любой крупной компании – это люди с определенными запросами. Одна из самых больших сложностей для них во время роуд-шоу – проехать по всем встречам без той поддержки и того комфорта, к которым они привыкли. Там не будет секретарей, чтобы отслеживать их расписание, там не будет IT-специалиста, который поможет разобраться, почему не проходит e-mail или не работает телефон. Обычно в команде нет никого, кто мог бы позаботиться о всех тех вещах, к которым привыкли руководители компаний – состоятельные люди, неохотно меняющие свой ритм жизни и привычки. Роуд-шоу может быть настолько же оживляющим с интеллектуальной точки зрения, насколько и утомляющим физически. Предстоит встречаться с сотнями людей, подвергающих испытаниям вашу работу и обсуждающих динамику развития вашей отрасли.

По-настоящему и до конца понять, насколько удобно иметь рядом человека, который позаботится о том, чтобы менеджеры нормально отдохнули перед презентациями, может только тот, кто сам уже побывал на роуд-шоу. Если окна номера вашего SEO выходят на оживленную улицу или в кафе внизу весь вечер гуляла компания орущих молодых людей, то невыспавшийся директор ничего хорошего на следующий день не презентует.

Однако если вы наняли роуд-шоу-агентство, то можете быть уверены, что человек, который позаботится о подобных мелочах, у вас будет. Фактически менеджмент может забыть о check in в отелях, о любых платежах за услуги, о резервации ресторанов, организации трансферов из аэропортов, получении факсов, обмене валюты, багаже и соблюдении графика встреч – хорошее агентство обо всем позаботится.

Кроме скучных и затянутых презентаций, еще одна вещь, которая очень раздражает инвесторов, это проблемы с техническим оборудованием. Вы должны быть на 100% уверены, что, когда ваш SEO запускает презентацию в PowerPoint, звук и изображение будут работать должным образом. Компании будет очень неприятно «потерять лицо» в зале, полном потенциальных инвесторов, если IRO или сопровождающим банкирам придется разыскивать по отелю технический персонал, чтобы устранить неполадку.

Когда роуд-шоу-агентства организуют роуд-шоу, они привозят своих графических операторов и продюсеров, которые будут на месте презентации за несколько часов до начала и займутся установкой, настройкой и подключением оборудования. Менеджеры приезжают из головного офиса, а техники подыскиваются непосредственно на месте. Все оборудование берется в аренду в том же городе или возится с собой из страны в страну. Это позволяет сэкономить время, деньги и гарантирует от нежелательных

конфузов во время презентаций. Это также позволяет одинаково оформить презентацию в любом городе.

## ПРЕЗЕНТУЯ СВОЮ КОМПАНИЮ ИНВЕСТОРАМ

Инвесторы приходят для того, чтобы выслушать вашу investment story. Они ожидают от руководства фокусирования на стратегии компании, описании деятельности и потенциального роста в среднесрочной перспективе. Они хотят знать, что отличает компанию от конкурентов и почему эта сделка увеличит ценность их инвестиционных портфелей.

Лучший вариант – когда руководитель компании умеет четко выражать свои мысли, неплохо разбирается в рынках и любит встречаться с управляющими инвестфондов. Тем не менее на практике многие IRO сталкиваются с тем, что их директора не обладают хорошими навыками ведения презентаций, или не понимают важности роуд-шоу, или и то и другое вместе.

<b>СТЕПЕНЬ ВАЖНОСТИ РАЗЛИЧНЫХ IR-КОМПОНЕНТОВ</b>					
<b>Один на один</b>		<b>Роуд-шоу/дни инвесторов</b>		<b>Web-сайт</b>	
<b>Рейтинг</b>	<b>%</b>	<b>Рейтинг</b>	<b>%</b>	<b>Рейтинг</b>	<b>%</b>
1. (не важны)	0.39	1. (не важны)	0.39	1. (не важны)	0.74
02.08.08	0.28	02.08.08	01.01.30	02.08.08	01.05.31
03.08.08	0.24	03.08.08	01.05.46	03.08.08	18.67
04.08.08	14.28	04.08.08	25.43	04.08.08	44.67
5. (крайне важны)	84.81	5. (крайне важны)	67.41	5. (крайне важны)	30.61
<b>Телеконференции</b>		<b>Годовые отчеты</b>		<b>Ежегодные рабочие встречи</b>	
<b>Рейтинг</b>	<b>%</b>	<b>Рейтинг</b>	<b>%</b>	<b>Рейтинг</b>	<b>%</b>
1. (не важны)	01.01.67	1. (не важны)	01.01.77	1. (не важны)	17.96
02.08.08	01.05.64	02.08.08	01.07.49	02.08.08	28.23
03.08.08	17.29	03.08.08	25.39	03.08.08	30.89
04.08.08	43.96	04.08.08	34.07	04.08.08	14.31
5. (крайне важны)	31.44	5. (крайне важны)	31.27	5. (крайне важны)	08.60

Thomson Extel Surveys, 2007

Даже если CEO необщителен и отказывается от поездок, крупные инвесторы все равно хотят видеть человека, принимающего решения и ответственного за компанию. Для крупных сделок вам может потребоваться несколько команд, путешествующих одновременно, поэтому вашим топ-менеджерам не избежать этих обязанностей.

Если ваш руководитель отказывается поездки, нужно чтобы он понял, насколько важно роуд-шоу для развития и имиджа вашего бизнеса. Результаты опроса IRO Топ-400 крупнейших мировых компаний приведены выше. Нет никаких причин, почему российские директора должны быть исключением. Они должны понимать, сколько акций может приобрести тот или иной инвестор и какое влияние имеет каждый конкретный аналитик на ситуацию на рынке.

В России IR-сотрудники часто оказываются в незавидной ситуации, когда нужно убеждать своих боссов пройти курс профессионального спикер-тренинга. Как бы ни неприятно и неприятно это было слышать вашему директору, если вы сможете

составить логичную картину, включая последствия и перспективы, появится шанс, что вас выслушают и примут информацию к сведению. Часто именно те топ-менеджеры, которым необходим серьезный спикер-тренинг, одновременно являются и самыми пассивными и неактивными в IR.

### **Практика – путь к идеалу**

Планируя Q&A, не следует забывать, что большинство людей способны запомнить только три основных момента в любом ответе. Поэтому при подготовке к презентации важно выработать ответы таким образом, чтобы ключевое сообщение максимально упрощалось и кристаллизировалось без существенной утраты важных деталей. Если IPO может быть тем фильтром, который постепенно отрегулирует эффективность ключевого сообщения, наличие консультанта со стороны помогает отшлифовать вашу investment story до высшей степени убедительности.

Многие спикеры, особенно те, кто не уверен в себе на 100%, используют PowerPoint как «опору» для презентации. Они подготавливают презентацию в 75 слайдов, начиная с истории компании и насыщая ее деталями. С точки зрения инвестора, это не только скучно, но и крайне неэффективная трата времени. Помните, что нет необходимости насыщать презентацию деталями. Если инвестора это интересует, он сам задаст вопрос. Кроме того, чрезмерно насытив презентацию деталями и, как следствие, упразднив все возможные вопросы, вы теряете важный момент установления контакта и общения с инвесторами.

Самый простой способ обнаружить ключевые моменты презентации – это пройтись по каждому слайду и определить, что можно сказать, если бы у вас было только 30 с времени. Затем оцените все слайды и выделите Топ-5 самых актуальных ключевых моментов для индивидуальных встреч (один на один) и Топ-10 для групповых встреч. После того как вы определили ключевые моменты, необходимо научиться уверенно преподносить их.

Во время групповых презентаций менеджмент обычно не презентует дольше 25 мин, после чего сразу переходит к Q&A. Во время индивидуальных встреч менеджмент должен быть готов к тому, что инвесторы сразу перейдут к вопросам. Некоторые фондовые управляющие или аналитики даже могут прийти на групповую презентацию накануне, чтобы во время индивидуальной встречи больше времени уделить Q&A.

Инвестбанкиры и спикер-тренеры рекомендуют компаниям сконцентрироваться на содержании investment story и подготовке за 4–5 недель до начала роуд-шоу. Непосредственно во время роуд-шоу сопровождающий компанию консультант (или инвестбанкир) должен предоставить правдивое и актуальное резюме по итогам встреч менеджмента с инвесторами, поддержать их уверенность в себе и исправить ошибки, если необходимо.

Q&A невозможно предсказать на 100%, но у ваших директоров есть возможность всесторонне подготовиться. Консультанты, исходя из своего опыта, могут составить список наиболее вероятных спорных вопросов и задать их менеджменту во время тренировок. Они могут заниматься с менеджментом до тех пор, пока все ответы не будут приведены в соответствие с идеалом – не более трех ключевых моментов в каждом ответе. Как мы уже говорили, если инвесторам нужно больше деталей, они зададут вопрос, стесняться никто не будет. Цель такой интенсивной практики – достигнуть результата, при котором презентация и все ответы на вопросы ясны, кратки и достоверны.

## **Помните о пределах возможностей ваших слушателей**

Многие директора совершают ошибку, когда в ответ на вопрос, чтобы сэкономить время, бойко отвечают: «Прочитайте проспект». Но не забывайте, что, если менеджер провел за составлением проспекта недели и даже месяцы, инвестор вообще мог его не видеть или получил документ в несколько сотен страниц только сегодня утром.

Вы можете прояснить у аудитории непосредственно перед началом презентации, насколько детальной они хотят ее услышать. Учитывайте, что уровень подготовки аналитиков и инвесторов очень разный и кому-то придется объяснять, казалось бы, очевидные вещи, а кто-то имеет опыт работы в вашей отрасли, и его интересуют только нюансы. Готовясь к индивидуальным встречам, вы должны четко осознавать, что представляет собой тот или иной инвестфонд, какие основные акции он держит, какова новейшая инвестиционная стратегия и какие сомнения (опасения) могут возникнуть у инвесторов по поводу вашей компании или сделки.

Если позволяют ресурсы и у вашего топ-менеджмента есть понимание того, насколько эффективно использование видеопрезентаций, попробуйте убедить их в необходимости создания короткого видеоролика. Его цель – рассказать инвестиционную историю вашей компании (можно изготовить копии на нескольких языках) и помочь подготовить качественную почву для групповой встречи. Особенно это помогает в случаях, когда компания занимается сложным, диверсифицированным бизнесом или является одновременно популярным брендом. Короткий видеоролик донесет до инвесторов масштабность/глобальность вашего бизнеса; просто создаст лучшее представление о том, какой он есть и каким должен стать, поможет аудитории сконцентрироваться на том, чем занимается компания. Всего лишь за несколько минут видео создает понимание вашего бизнеса и представление о компании на том эмоциональном уровне, на котором не может выступать ни один спикер. Оно многократно усиливает эффект и одновременно доносит до аудитории корпоративные ценности.

Топ-менеджеры, отвечающие за финансы в компаниях, часто исключают создание видео из своих роуд-шоу-бюджетов, и их можно понять – на Западе не принято проигрывать видеоролики во время индивидуальных встреч (групповых встреч всегда будет меньше). Но компаниям нужно не только склонить инвесторов на свою сторону, но и убедить в своей рыночной состоятельности. На этапе IPO видео рекомендуется показывать, потому что компания, как правило, абсолютно незнакома инвесторам, и представление о ценности бренда составляется ими из обрывков сведений и не всегда понятна.

Чтобы уменьшить издержки, видеоклип для роуд-шоу можно смонтировать (хотя бы частично) из уже существующих записей и корпоративных съемок, например из рекламных роликов. В противном случае потребуется новая съемка, и тогда цена видеоролика варьируется в пределах \$10–100 тыс.

## **ИДЕАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РОУД-ШОУ – ИТОГИ СКАЗАННОГО**

Инвестиционное роуд-шоу – это чрезвычайно сложное мероприятие. Слишком многое нужно держать под контролем, начиная от большого числа перелетов, резерваций отелей и трансферов, до сложностей, связанных с подготовкой менеджмента к презентациям. В какой бы сделке компания ни участвовала, путь к идеальному роуд-шоу наполнен трудностями.

Ко всему прочему в идеале роуд-шоу требует нескольких месяцев скрупулезного планирования, но в реальности у вас будет только несколько недель. Время редко будет на вашей стороне.

Организация такого мероприятия – это и искусство, и наука одновременно. Если координация логистики требует военной точности и внимания к деталям, ведение переговоров с банкирами и организация впечатляющего шоу требуют дипломатичности, которая приходит только с опытом.

### **Цена ошибки**

Опыт – замечательный учитель, но цена ошибок может быть очень высокой. Один сбой в графике в Бостоне или неудавшаяся презентация в Нью-Йорке может сказаться на успехе или полном провале всей сделки.

По-настоящему отличные роуд-шоу-презентации, достойным образом показавшие стратегическую историю компании и ее впечатляющее лидерство, должны оставить рынок в восторге и заставить обсуждать инвесторов ее детали еще на протяжении нескольких месяцев после окончания поездки.

Первым шагом является наличие четкого плана, как достичь успеха. Он начинается с простейших вещей, таких как кто именно будет отвечать за логистику – вы сами, агентство или банки-координаторы. Плохой капитан на мостике может «потопить корабль» – поставить ваше роуд-шоу под угрозу. Назначив правильную команду, способную предвидеть и предотвращать неприятности, означает, что вы сделали все возможное, чтобы поездка удалась.

Вторым шагом является планирование расписания и встреч в порядке, который наиболее удобен для вас. Подбирайте отели, которые полностью соответствуют необходимым критериям, старайтесь минимизировать время, необходимое на переезд с одной встречи на другую.

Вам также необходимо уделить внимание тому, какой именно транспорт будет использоваться. Те, кому предстоит поехать на роуд-шоу, всего лишь люди и будут только благодарны вам, если вы максимально облегчили им жизнь во время роуд-шоу.

### **Взять на себя ответственность**

В конечном счете большая часть успеха роуд-шоу – это заслуга главного «продавца» в команде ваших топ-менеджеров, не важно CEO или CFO. Если вы предоставили в распоряжение этих людей все возможные инструменты для достижения успеха, от качественной презентации в PowerPoint, до уроков английского или спикер-тренинга, тогда вами сделано все, что возможно, заранее. С определенного момента все останется в собственных руках ваших менеджеров: их работа – мотивировать и воодушевлять инвесторов, ваша – мотивировать и воодушевлять директоров.

Конечно, ваши обязанности на этом не заканчиваются: по-настоящему профессиональный IPO, обладающий даром убеждения и мотивации, должен убедиться, что его директора способны на одинаково хорошем уровне выступать на протяжении нескольких недель независимо от количества встреч, недосыпая и без привычного комфорта. Вам необходимо предоставлять поддержку, благодаря которой все это будет возможно. Если в вашем распоряжении есть помощники, присматривающие за деталями,

то вы можете полностью сконцентрироваться на интеллектуальных и эмоциональных задачах.

Если собственно выступления зависят от навыков и способностей каждого конкретного топ-менеджера, то ваша основная роль – это планирование и запуск успешного роуд-шоу.

IR-менеджер должен понимать, какой подход к роуд-шоу будет работать лучшим образом для его директоров, и отталкиваться от него, планируя поездку.