

За кулисами роуд-шоу



Интервью с управляющим партнером роуд-шоу-агентства Media Tree (Лондон) **Лоренс Борд**

– Лоренс, можете ли вы отметить особенности, характерные именно для российских компаний, участвующих в роуд-шоу?

– Не хотелось бы обобщать, ведь все очень индивидуально. Однако у компаний из России действительно есть некие общие черты. Я могу назвать их, исходя не только из собственного опыта работы консультантом и инвестбанкиром, но также из общения с бывшими коллегами, по-прежнему работающими в банках. Команда российских менеджеров, участвующая в роуд-шоу, часто довольно большая, 5–6 человек, что не всегда рационально. Далеко не все представители российских компаний понимают важность IR-функции и то, каким образом она должна вписываться в общую концепцию встреч с потенциальными акционерами во время роуд-шоу³. Особенно это заметно на групповых встречах, когда менеджмент даже не считает нужным представиться, руководители не общаются с инвесторами перед презентацией, не пытаются наладить неофициальный контакт с аудиторией. Зачастую компании слишком во многом полагаются на банки. Россияне не всегда понимают, что вправе повлиять на них и не используют доступные банкам ресурсы, как у вас говорят, «на полную катушку». Немало найдется и таких топ-менеджеров, которым совсем не помешало бы внимательнее прислушиваться к советам банкиров и консультантов относительно поведения и тактики во время индивидуальных встреч. Бывает заметно, что руководители российских компаний не уделяли должного внимания тому, чтобы научиться ясно и четко доносить свои мысли до сообщества инвесторов. Неумение выступать перед инвесторами – слабая сторона многих талантливых во всех остальных отношениях менеджеров. К тому же немногие отваживаются выступать на английском, предпочитая пользоваться услугами переводчиков, даже если знают язык. Конечно, есть и положительные моменты. Как правило, руководители российских компаний – люди очень гибкие, понимающие важность и необходимость личных встреч, даже если для этого нужно пролететь половину земного шара. Они легки на подъем, охотно идут на организацию дополнительных конференц-звонков буквально на ходу – в машинах, самолетах.

– Есть ли отличия схемы роуд-шоу при выходе, к примеру, на LSE и AIM?

– Да, разница есть, и в первую очередь это размер и качество сделок, а значит, и масштаб мероприятий. Судя по тем сделкам, в которых мне довелось участвовать, IPO на AIM обычно меньше по объему и считаются более рискованными, потому что правила размещения и требования к раскрытию информации на AIM менее жестки, чем на LSE. Целевая аудитория инвесторов географически и качественно менее разнообразна. Даже если удастся заполнить книгу заявок во время роуд-шоу по той цене, которая устраивает компанию, необходимо помнить о дальнейшей перспективе. Например, представьте себе ситуацию, что в компанию инвестировали фонды из одного региона. А там разразился кризис, вынудивший инвесторов в силу определенных факторов избавиться от купленных акций. Компания сразу лишается своих акционеров. Кроме того, разные фонды имеют ограничения по суммам, которые они могут инвестировать в различные портфели. Мое мнение – чем шире охват потенциальных инвесторов и больше разброс сумм, которые они намерены вложить в компанию, тем лучше. Тем не менее, я слышала

о 13 компаниях из России и Украины, выбравших AIM в качестве площадки для размещения.

– Всегда ли, по вашему опыту, финансовый директор является участником команды топ-менеджеров во время роуд-шоу?

– Участие финансового директора абсолютно необходимо. Если он не примет участия в роуд-шоу, рынок воспримет это как чрезвычайно необычный факт. Однако после размещения уже представитель IR-службы встречается с инвесторами, информирует их о результатах деятельности компании, то есть непосредственного участия финансового руководителя не требуется.

– В чем должна состоять роль финансового директора на роуд-шоу? Если предположить, что менеджмент «продает» компанию, то что именно «продает» финансовый директор?

– Менеджменту во время роуд-шоу иной раз приходится разделяться на две группы, каждая из которых следует своим маршрутом. Финансовый директор, как правило, возглавляет одну из таких групп и должен быть способен выступить на том же уровне, что и генеральный, и ответить на ключевые вопросы. Почему возможен рост компании? Как компания этого добьется? Как финансовый директор, являясь одним из руководителей команды менеджеров, собирается реализовать стратегию развития компании?

– Что полезного вы можете порекомендовать нашим финансовым директорам для успешного общения с иностранными инвесторами?

– На мой взгляд, финансовым и генеральным директорам следует пройти спикертренинг. Это позволит им подготовиться к выступлению перед аудиторией инвесторов во время роуд-шоу. Исходя из нашего опыта тренинги можно проводить различными способами. На индивидуальных занятиях отрабатывается «своя» часть презентации и моделируются ответы на вопросы, которые скорее всего будут заданы. Необходимо на 100% отдавать себе отчет в том, какие указания для рынка несут в себе заявления руководства компании, что можно и чего ни в коем случае нельзя говорить (в особенности это касается планов на будущее). Групповые занятия служат для того, чтобы гармонично связать мысль, которую необходимо донести финансовому директору, с информацией, содержащейся в презентации других участников команды, и научиться укладываться в строго отведенное время (обычно 25 минут на всю презентацию и короткая версия презентации, в идеале сжатая до 5 минут). И, наконец, английский язык. Очень актуальная для россиян проблема. Все больше топ-менеджеров неплохо владеют английским, но все равно стесняются говорить на нем во время презентаций. Однако это очень важно для инвесторов: они хотят общаться вживую, без посредников. Если финансовый директор не владеет в достаточной степени терминологией на английском, нужно начать брать уроки за несколько месяцев до начала роуд-шоу. Еще нюанс – переводчики. Хороших синхронистов много, но... Крайне важно, чтобы переводчик, который поедет с командой на роуд-шоу, тоже участвовал в спикер-тренинге. Хотя бы для того, чтобы понять, в каком ключе ведется презентация, как менеджеры говорят, в каком порядке. Переводчику следует знать, от чего предостерегают менеджмент консультанты. Как бы хорошо менеджер ни говорил по-русски, во время презентаций слушать все равно будут переводчика. Отчасти он тоже продает компанию. И в его переводе значима буквально каждая фраза.

– Какие чрезвычайные ситуации случаются в ходе роуд-шоу, можно ли их избежать?

– Не припомню ни одного роуд-шоу, где бы не возникало проблем. Да это и понятно: множество различных структур вовлечено в процесс организации роуд-шоу, а расписание чрезвычайно сжатое и насыщенное. Чего только не происходит, если вспомнить. Тут и опоздания на рейсы; ураганы и запрет на полеты из-за снегопадов; самолеты, попавшие под удары молнии; осложнения со здоровьем у кого-то из менеджмента компании; постоянные изменения планов поездок; неожиданное разделение менеджеров на две команды за 2 часа до вылета; потерянный авиакомпаниями багаж. Список можно продолжать бесконечно, часами рассказывать анекдоты на эту тему.

Задача роуд-шоу-агентства – предвидеть подобные ситуации и постараться разрулить их до того, как они «обрушатся» на менеджмент, предложить наиболее эффективное и недорогое решение. Сделать так, чтобы ничего из названного не сказалось серьезным образом на менеджерах и сделке. Мы, к примеру, работаем тремя группами, каждая из которых выполняет свою задачу. Один наш сотрудник едет впереди команды, подготавливает все необходимое к приезду и встречает по прибытии. Второй перемещается непосредственно с менеджментом. Третья команда оказывает поддержку из офисов в Лондоне или Гонконге 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, где бы ни находились представители компании-эмитента. Что касается технического обеспечения презентаций, то считаем необходимым дублировать все оборудование. Нет ничего более неприятного, чем прерванная из-за технической неполадки презентация, от которой зависит судьба сделки на сотни миллионов долларов.

– Как формируется бюджет расходов на роуд-шоу, какова структура расходов?

– Для того чтобы составить бюджет роудшоу, необходимо собрать информацию по целому ряду параметров: сколько менеджеров и сопровождающих банкиров поедет, перелеты первым или бизнес-классом; арендовать ли частный самолет или довериться регулярным авиалиниям; продолжительность роуд-шоу; сколько инвесторов ожидается на групповых встречах; нужен ли синхронный переводчик и оборудование для перевода; формат проведения групповых встреч и т.д. Примерно две трети бюджета «съедают» расходы на логистику, включая перелеты, трансферы и проживание. Остальное – аренда помещений и оборудования для презентаций, катеринг (организация выездного питания) и гонорар агентства. Типичное двухнедельное роуд-шоу (Европа + США) для четырех менеджеров и двух банкиров со всеми услугами агентства может стоить от 150 до 300 тыс. английских фунтов. Точнее сказать невозможно, поскольку каждый бюджет рассчитывается исходя из параметров, которые мы перечислили выше. Неизменным в бюджете остается только гонорар агентства. Так, если вместо двух недель компания провела на роуд-шоу три или одну, то гонорар останется прежним. Кроме того, компания оплачивает время, которое потратят сотрудники агентства на роуд-шоу, исходя из твердой ставки 450 фунтов в день. Чтобы не допустить превышения бюджета, наши клиенты могут контролировать расходы в режиме реального времени. Знаем по себе, как неприятно, когда финальный бюджет существенно превышает запланированный, а ведь во время роуд-шоу условия постоянно меняются, что может сказаться на конечной стоимости услуг. Что касается расчетов, то обычно 80% от бюджета составляет предоплата, а разница вносится по окончании роуд-шоу. Такова специфика нашей индустрии, что за большую часть услуг необходимо платить сразу или еще до начала роуд-шоу. Агентство обычно обслуживает несколько компаний и не располагает достаточной суммой свободных средств, чтобы финансировать мероприятия на принципах оплаты по факту.

В заключение добавлю, что харизматичные, обаятельные, улыбающиеся, умеющие общаться, преподнести себя и свою компанию в самом выгодном свете руководители – залог успеха любого роуд-шоу. Но менеджмент должен осознать, что выиграть на переполненном предложениями рынке может только тот, кто знает, что второго раза не будет. И выложиться по полной с первого раза.