

IR-case 2013

ПЕРВЫЙ ГОДОВОЙ ОТЧЕТ:

неизбежные трудности и непрогнозируемые награды

Мосина Ольга, ФК "Открытие"

Директор Департамента по взаимодействию с инвесторами

Годовой отчет – весьма непростой, комплексный проект для любой организации. Если делать его впервые, а особенно в непубличной и достаточно закрытой компании, то проект значительно усложняется.

Сложности

Итак, с чем сталкивается IR-специалист при подготовке первого годового отчета компании? Скорее всего, список основных трудностей включает:

- Отсутствие информации,
- Сжатые сроки,
- Небольшая, если вообще имеется, заинтересованность руководства в создании отчета,
- Недавно созданное, мало известное и неукорененное в организации IR-подразделение,
- Ограниченный бюджет.

Если присутствует хотя бы три из вышеперечисленных пункта, то проект становится не просто сложным, а очень сложным.

В нашем случае почти все перечисленные факторы были налицо. Так, информация по некоторым направлениям бизнеса выглядела либо как набор разрозненных слайдов из маркетинговой презентации для клиентов, либо как набор кратких и частично противоречащих друг другу тезисов. Сроки были удручающими: годовой отчет мы начали писать в начале апреля, а к концу июня, к годовому собранию акционеров, нужно было представить окончательно сверстаный pdf-файл. IR-подразделение было очень молодым, а руководитель, продвигавший проект по годовому отчету, покинул компанию вскоре после его начала. Единственный плюс - бюджет был очень приличным. Правда, бюджет вместе с креативным агентством достались нам «по наследству». Агентство было опытным и знающим, но имело один существенный недостаток: оно находилось в Лондоне, что означало дополнительные трудности, ведь приходилось тратить время на перевод агентству всех инструкций, структуры отчета и прочего, т.к. отчет в первую очередь нам нужен был на русском языке.

Возможности

Тем не менее, проект по созданию годового отчета сулит немало возможностей. Как минимум, это возможность познакомиться и взаимодействовать с большим количеством подразделений, включая их руководителей. Во-вторых, можно проявить свою креативность. В-третьих, это возможность создать нечто новое и полезное для своей организации. Ну и никто не отменял дополнительный бонус: создать нечто осязаемо-красивое, что можно будет впоследствии с гордостью продемонстрировать инвесторам / руководителю / внукам.

Ресурсы

В каком случае вообще имеет смысл за браться за проект? На мой взгляд, только при наличии:

- Хотя каких-нибудь временных ресурсов, а также
- Неограниченного трудового энтузиазма, а также
- Спокойствия и выдержки

В проект по годовому отчету придется вкладывать невероятное количество усилий и порой брать на себя довольно неожиданный функционал. Поэтому если вышеупомянутых ресурсов нет, на мой взгляд, нужно побыстрее отдавать проект на сторону и ни за что в нем не участвовать.

Кроме того, разумеется, крайне важна поддержка коллег – в любом объеме и в любом виде. Я уверена, что в каждой организации есть ответственные, желающие помочь или хотя бы дружелюбно настроенные коллеги. Поэтому это условие не включено в список выше.

Угрозы

На самом деле я вижу только одну реальную угрозу: что проект окажется абсолютно провальным и вас уволят. Зато какой ценный опыт!

Задачи

Основную задачу я бы сформулировала так: «превратить имеющиеся недостатки в достоинства, а сложности в возможности». Как это можно сделать?

Для начала следует определить, какой недостаток является основным. В нашем случае это было отсутствие информации. Причем недостаток информации ощущался двойной: как извне о Корпорации, так и внутри нее. С одной стороны, в последние годы Корпорация активно росла за счет сделок M&A, и хотя ее основным активом был коммерческий банкинг (зadolго до приобретения доли в НОМОС-БАНКе), тем не менее в восприятии многих контрагентов она по-прежнему оставалась небольшой брокерской компанией. С другой стороны, недостаток информации внутри также был частично обусловлен быстрым ростом. В динамично растущей компании многие документы достаточно быстро устаревают, а в нашем случае отсутствие отчетов предыдущих периодов не давало той опоры, от которой можно было оттолкнуться.

Недостаток информации, например, отсутствие подробной финансовой отчетности по всем направлениям бизнеса, мы бы все равно не смогли преодолеть своими силами. Поэтому мы решили в первую очередь показать в отчете «человеческое лицо» Корпорации, то есть дать слово не только Президенту и Председателю Совета директоров, но и познакомить рынок с руководителями основных направлений бизнеса: розничного и корпоративного банкинга, инвестиционного банкинга, брокериджа, управления активами, страхования, риск-менеджмента и пр. «Живые» интервью, открывающие соответствующую главу, стали, на мой взгляд, «изюминкой» отчета. Дополнительно ответы руководителей помогли формировать канву тех глав, где недостаток информации ощущался особенно острым. Таких встреч, записанных на диктофон и впоследствии расшифрованных, я провела минимум 13.

Позитивным итогом данных встреч стало лучшее структурирование информации по некоторым направлениям бизнеса, что мы впоследствии использовали в инвесторской презентации. Неожиданным бонусом стало изменение раскрытия некоторой информации, например, по средствам клиентов, в отчетности по МСФО. Теперь ее представляют именно в том разрезе, в каком мы просили для годового отчета и финансовых пресс-релизов.

В итоге фактура интервью с руководителями плюс все возможные добытые финансовые и бизнес-показатели дали, на мой взгляд, неплохое представление о том, чем жила Корпорация в 2012 году.

Еще несколько идей по превращению недостатков в достоинства

Сложность	Решение
Отсутствие информации	<p>Исходим из имеющихся ресурсов и придумываем «изюминку» отчета.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мало текстов, но хороший фотобанк? Можно дать отличное визуальное представление компании и ее отрасли. - Есть «звездные» сотрудники или интереснейшие, клиенты? Можно сделать фокус на тех или на других. - Есть сильный аналитический или стратегический департамент? Можно дать ударное описание отрасли и/или экономических трендов, которому позавидуют все конкуренты. Нам, к примеру, повезло с наличием прекрасных аналитиков в инвестиционно-банковском бизнесе. Они написали такой интересный авторский текст для экономического обзора, что обычно скучная глава с сухими цифрами тоже получила свое лицо, и мы посчитали нужным указать авторство этих текстов в годовом отчете.
Сжатые сроки	Ничего не сделаешь, увы. Hard work, long days и помощь коллег.

Сложность	Решение
Небольшая, если вообще имеется, заинтересованность руководства	Зато свобода и, вероятно, меньшее количество согласований, а это может означать более короткие сроки.
Недавно созданное и мало укорененное в организации IR-подразделение	<p>Повод представить себя и свое подразделение коллегам, а в итоге дать им возможность ассоциировать вас с прекрасным годовым отчетом.</p> <p>В процессе работы над годовым отчетом мне пришлось плотно контактировать с департаментами коммуникаций, отчетности, финансов, а также службой корпоративного секретаря (это не считая встреч с множеством руководителей). Отчет позволил не только познакомиться с почти полным составом этих подразделений, но и заложил основы для сотрудничества по другим проектам, например, веб-сайту.</p>
Ограниченный бюджет	<p>Креатив!</p> <p>Хорошее лондонское агентство досталось нам не сразу. Сначала мы планировали сделать короткую цветную брошюру страниц на 25 только с ключевой информацией, а остальные разделы (отчетность, риск-менеджмент, корпоративная социальная ответственность и др.) разместить на сайте в виде приложений. На них можно было перейти по ссылкам в отчете. Идею подсмотрели у Citi, кстати. Такой проект обошелся бы значительно дешевле.</p>

Рекомендации:

- ✓ Учитесь на чужих ошибках и на чужих отчетах! :) Хотя я предпочитаю изучать отчеты победителей, причем как в России, так и за рубежом, и в любой отрасли, не обязательно в своей.
- ✓ Не пропускайте внешние семинары по годовым отчетам. Я нахожу их отличным источником новых идей, дающим пищу для размышлений.
- ✓ Оставайтесь реалистами! Скорее всего, закрытая непубличная компания не сможет продемонстрировать лучшие стандарты корпоративного управления в своем отчете. Зато можно по-новому о них рассказать. Либо, составив отчет в целом на ровном хорошем уровне, можно сделать упор на какую-либо «изюминку», что выгодно отличит вас от конкурентов.
- ✓ Создайте хорошую, четкую структуру отчета. В самом начале проекта мы продумали не только структуру отчета, но и сделали план каждой главы, включая список возможных графиков и таблиц. Такой план стал основой запросов для подразделений. По правде говоря, это не во всех случаях помогло собрать нужную

информацию, зато хорошо структурировало встречи с руководителями и написание текстов.

- ✓ Обязательно встречайтесь с руководителями как можно большего количества подразделений. Их видение позволяет расставить нужные акценты или задать общий тон повествования. К встрече нужно обязательно готовиться, предварительно собрав всю имеющуюся информацию, тогда она принесет максимальную пользу.
- ✓ Возьмите на себя то, что у вас лучше всего получается: организовывать? излучать креатив? составлять тексты? структурировать информацию?, а остальное постарайтесь по возможности отдать другим, тогда результат будет наилучшим. Я в следующий раз непременно последую этому своему совету :)

Happy end. Или не end?

Для нас счастливым окончанием проекта стала награда в номинации «Лучший дебют» на конкурсе годовых отчетов Московской биржи в 2013 году.



Проект, однако, на этом не закончился. Его интересным продолжением стало то, что ключевым руководителям так понравилась структура отчета, а вернее, подача весьма сложной организационной структуры Корпорации в данном виде, что недавно совместно с департаментом коммуникаций мы запустили проект по переделке общекорпоративной презентации и веб-сайта в соответствии со структурой отчета.

Таким образом, вроде бы конечный проект по созданию годового отчета превратился в цикл различных проектов, каждый из которых питает и обогащает следующий.