

Опубликовано 4 июля, 2012 - 12:24

Глава "Северстали" Алексей Мордашов о рынке, вложениях и миноритариях



По итогам 2011 года "Северсталь" стала лидером по рентабельности по EBITDA среди российских металлургов. Но в этом году конъюнктура рынка значительно ухудшилась и перспективы спроса пока неясны. О том, стоит ли ждать нового кризиса в металлургии и как может отразиться ситуация на планах компании, "Ъ" рассказал основной владелец и гендиректор "Северстали" АЛЕКСЕЙ МОРДАШОВ.

— В сентябре 2011 года "Северсталь" озвучила обновленную долгосрочную стратегию. С учетом серьезной коррекции рынка планы изменились?

— В принципе нет. Наша программа имеет стратегический характер. Мы предполагаем, что будем реализовывать ее всю. Другое дело, что сроки реализации могут несколько сдвинуться, измениться в соответствии с обстоятельствами, в которых мы будем находиться. Ведь при реализации программы мы рассчитывали на собственное финансирование и не планировали существенно повышать уровень долга. Наши проекты по развитию активов дивизиона "Российская сталь", по всем американским металлургическим активам, практически реализованы. Сейчас самое главное — планы по развитию майнинга, и они остаются в силе. Конечно, они тоже зависят от того, как будет развиваться мир. Но пока мы считаем, что сырье будет востребовано.

— Ожидается, что в этом году Китай впервые за последние годы снизит внутреннее потребление стали. Тенденция сохранится?

— Трудно говорить, что будет дальше. Но мы не ожидаем снижения потребления, а ожидаем снижения роста потребления, а это не одно и то же. То есть рост потребления стали продолжится. Сегодня Китай действительно замедляет темп роста. Причем даже увеличение потребления стали в Китае на 8% — это уже замедление, которое теоретически может отразиться на рынках. Но пока мы существенных проблем не видим и надеемся, что Китай будет поддерживать достаточно высокие темпы роста — больше чем 8-8,5%; 9-9,5%.

— На чем строятся ваши прогнозы?

— Когда я говорю о росте потребления стали в Китае, я говорю о росте ВВП, который ожидается на уровне 8-9%. Показатели примерно друг другу соответствуют. Китай традиционно демонстрировал высокую способность эффективно управлять своей экономикой. И лидеры страны, в общем, достаточно эффективно управляют развитием. Есть большая надежда, что у Китая остается огромный потенциал роста внутреннего спроса. У него есть большие финансовые резервы, позволяющие рассчитывать на хорошую стабильность.

— Как отразится падение потребления стали в Европе на других рынках и, в частности, на "Северстали"?

— Действительно, европейский рынок сегодня сжимается, пока, правда, не очень сильно. Впрочем, влияние Европы на рынки стальной продукции и сырья во многом определяется не долей потребления тех или иных материалов, а в общем влиянии на инвестиционный климат в

мире. И конечно, то, что мы сейчас видим, вызывает определенную тревогу. Речь идет о фундаментальных проблемах, в первую очередь о долге и разнице в производительности труда в разных странах Евросоюза. Эти вопросы до сих пор не решены. Если ничего не изменится, в будущем могут наступить серьезные последствия для финансовой системы Европы, соответственно, и для всей финансовой системы в мире в целом. То есть резкий подрыв доверия инвесторов и спад инвестиционной активности. Это, конечно, сохраняет риск негативного сценария развития.

— Многие металлурги начали резать инвестпрограммы на этот и следующий год. "Северсталь" тоже?

— Пока нет. И не будем, если ситуация радикально не изменится. Если вдруг возникнут какие-то риски, о которых мы говорили, возможно, сократим. Но пока по плану.

— Как обещали, \$1,5-2 млрд?

— Да. Мы считаем, что наша программа достаточно сбалансирована, хорошо управляема и мы можем всегда маневрировать в зависимости от обстоятельств. Конечно, перед нами стоит серьезная задача правильно структурировать финансирование новых проектов в майнинге. Там есть большие проекты с большими капиталовложениями, где мы должны будем опираться в какой-то степени на заемное финансирование, может, привлекать внешних инвесторов на какие-то проекты. Но это отдельный большой вопрос. В целом для корневого бизнеса "Северстали", без нового майнинга, мы видим финансирование.

— В России есть металлургические или сырьевые активы, которые могли бы быть интересны "Северстали" в плане покупок?

— Я считаю, что мы должны изучать различные возможности, которые существуют для нас на рынке. Но это совсем не означает, что мы интересуемся всем, что продается. Все зависит от условий. Сейчас такое время, когда в особенности нужно быть осторожным и умным.

— Есть слухи, что "Северсталь" изучала возможность покупки Магнитогорского меткомбината и "Мечела". Правда?

— У нас есть политика не комментировать рыночные слухи.

— Недавно председатель совета директоров Evraz Plc Александр Абрамов говорил о возможном объединении с "Северсталью". Переговоры на эту тему были?

— Думаю, что прокомментировать слова Александра Григорьевича лучше всего может только он сам. Еще раз хотелось бы отметить, что мы не комментируем рыночные слухи.

— В целом у российского металлургического рынка есть потенциал дальнейшей консолидации?

— В России металлургия уже достаточно высоко консолидирована. У нас практически три игрока в плоском прокате. Учитывая размер нашей страны и ее географию, представить одного главного игрока, например как в Германии или во Франции, трудно в связи с нашей дистанцией, необходимостью конкуренции и т. д. К тому же наши компании достаточно устойчивые, эффективные и самодостаточные. Как они будут развиваться, покажет жизнь. Наверное, в будущем консолидация возможна, но я не думаю, что мы должны ожидать какой-то суперактивности на этих полях сейчас.

— Иностранные приобретения рассматриваются?

— Мы не планируем сделок M&A и не считаем их единственным фактором роста. Сейчас мы рассчитываем на органический рост, связанный с реконструкцией наших череповецких заводов. У нас одна большая инвестиция, направленная на увеличение объемов производства. Это завод в Балаково. Он должен быть запущен в будущем году. Никаких других новых активов, которые мы хотели бы построить заново, пока не планируем. Единственный рост, который мы, возможно, реализуем,— это новые проекты в азиатских странах, таких как Индия. Потому что эти страны в принципе имеют фундаментальные основы для успешного производства стали, например такие, как наличие растущего рынка. В той же Индии есть фундаментальные факторы, позволяющие делать сталь конкурентоспособной. Низкая стоимость производства, собственное сырье. Но там все очень непросто. Уже два года мы изучаем разные проекты в Индии, но пока ни одного не начали.

— А проект с NMDC по строительству в Индии завода на 3 млн тонн с возможностью расширения до 5 млн тонн?

— Совершенно верно, но даже там у нас пока есть серьезные трудности. Для себя мы четко решили, что будем инвестировать в Индию только в случае, если у нас будут готовы все ключевые элементы проекта. Речь идет о соглашении на доступ к сырью, к инфраструктуре. Мы каждый раз объявляем об определенных этапах, которые проходим. Проблема даже не в том, что у нас переговоры не закончены. У нас, например, нет ясности по доступу к воде. А это очень существенный фактор для металлургического завода. Потом, у нас не вся земля выкуплена, которую мы хотели бы иметь для совместного предприятия.

— По долям в СП конкретика есть?

— Этот вопрос тоже решен не до конца. Мы хотим получить контроль для возможностей консолидации, но наши индийские коллеги пока не согласны, потому что для них это тоже важный момент с политической точки зрения. Мы обсуждаем данный вопрос и, конечно, надеемся, на его позитивное решение. При этом хочу подчеркнуть, любые планы роста будут реализовываться только тогда, когда мы будем уверены, что проблемы с землей, местными жителями, доступом к инфраструктуре и т. д. будут урегулированы.

— "Северсталь" рассчитывала на госкредит США для финансирования строительства новых прокатных мощностей на североамериканских активах, но в итоге не получила его. Проекты будут закончены?

— Основные проекты там уже завершены, кроме одного — линии непрерывного отжига, который как раз зависит от получения финансирования. Ее мы будем строить, если получим кредит.

— Недавно стало известно, что менеджмент бывшего европейского подразделения "Северстали" — итальянской Lucchini, контрольный пакет которой сейчас принадлежит вам, ведет переговоры о продаже компании. Когда может состояться сделка и кто покупатель?

— Мы больше не управляем Lucchini и не знаем, что там происходит. У нас есть договоренность с банками о том, что компанией управляют они, поскольку являются ее основными кредиторами. У нас есть только четкое обязательство продать компанию за €1. Они же ищут лучшее будущее для перспектив возврата своих кредитов в Lucchini.

— В начале июня RG Steel (дочерняя компания Renco Group), которой "Северсталь" продала три своих североамериканских предприятия, но до сих пор за них полностью не расплатилась,

подала на банкротство. Есть риск того, что сделка развернется?

— Нет. Мы продали.

— В либерийском проекте Putu может появиться партнер?

— Трудно сказать, сейчас мы изучаем различные возможности финансирования.

— Инициатива бывшего вице-премьера Игоря Сечина обязать металлургов направлять часть прибыли на модернизацию производственных мощностей после его ухода из правительства остается в силе?

— Была идея предложить металлургическим компаниям заключить некое соглашение, по которому они бы брали на себя обязательства реализовывать те инвестиционные проекты, которые они уже и так наметили. Российская черная металлургия — одна из тех отраслей, где уровень инвестиций чрезвычайно высок. Наше состояние фондов лучше, чем у наших западных конкурентов, причем существенно. Металлургические и некоторые трубные компании решили проблемы, которые стояли перед Россией много десятилетий. В СССР не было ни одного стана прокатки листов шириной 5 м. Сейчас таких станов уже три — у "Северстали", Магнитки и ОМК. В России не было ни одного стана по производству труб большого диаметра. Сейчас таких станов четыре. Мы реконструировали большинство прокатных станов. НЛМК построил новую домну. ММК — новый цех холодной прокатки и многое другое. Полностью ликвидированы мартены.

Металлургия СССР коренным образом отличалась от того, что есть сейчас. По качеству, по сортаменту мы намного превосходим советскую металлургию. По состоянию фондов, по степени изношенности мы сильно продвинулись вперед. Это, впрочем, не означает, что мы идеальные и у нас нет проблем. Конечно, они есть. Но мы довольно активно развиваемся. И потом, если вы посмотрите на металлургические компании, все мы и так очень активно инвестируем. Поэтому, зачем нужны какие-то дополнительные соглашения, мы не понимаем. Как результат, все как-то так, в общем, обсудилось, но никуда дальше не двинулось.

— То есть вопрос закрыт?

— Еще раз — предложения какие-то звучали со стороны определенных органов, были некие обсуждения, но пока я ничего нового не слышал.

— Инициатива ФАС по регистрации угольных контрактов на бирже, на ваш взгляд, жизнеспособна?

— Уголь — один из тех товаров, который имеет рынок и свободно торгуется в России и за рубежом. Есть импорт и экспорт угля. Если инициатива ФАС будет способствовать еще большему развитию конкуренции, то я только за.

— То есть вы готовы раскрыть контракты?

— Затрудняюсь ответить. Просто не знаю, насколько регистрация сделок через биржу соответствует закону. Вообще, есть понятие коммерческой тайны. Тут много зависит от механизмов. Сами по себе меры, направленные на расширение прозрачности, транспарентности и эффективности рынка мы поддерживаем. Как фактически это будет реализовываться, я не знаю. Если идея в конечном счете выльется в какие-то ограничения рыночных условий, в какие-то меры по ограничению рынка, по навязыванию правил, которые в конечном счете ограничат конкуренцию и сделают рынок неэффективным, это будет очень

вредно для отрасли в целом.

— До того как представить новую стратегию, "Северсталь" активно вкладывалась в непрофильные проекты — золото, никель, алмазы, даже уран. Потом резко стала от них избавляться. Почему компания отказалась от широкой диверсификации?

— Все очень просто. Мы видели большой потенциал создания стоимости в этих активах. Это подтверждено нашей историей создания золотого подразделения Nord Gold. Но дальше мы услышали очень четкий сигнал от наших акционеров. Они хотели, чтобы мы все-таки оставались сфокусированными на наших корневых компетенциях — производстве стали и производстве сырья для ее изготовления. Потому что, как я понимаю, инвесторы хотят сами выбирать портфель инвестиций. Они не хотят, чтобы мы, условно — менеджеры "Северстали", делали за них выбор, наполняя содержание акций компании разными бизнесами. Они хотят, чтобы "Северсталь" была металлургической компанией, а золото, если они захотят, купят отдельно, никель — отдельно. Это был устойчивый feedback, обратная связь от инвесторов на всех road show в течение примерно двух лет. Поэтому мы приняли решение отделить золото и продать другие непрофильные проекты. И обещали больше не инвестировать в диверсифицированный майнинг. Но я все равно вижу потенциал создания стоимости в сегменте майнинга. Я создал частную компанию, которая будет инвестировать в такие проекты. Пока это небольшая компания, небольшие активы, небольшие инвестиции.

— В целом по рынку рентабельность в металлургическом сегменте снижается, в сырьевом — наоборот. Почему это происходит и как долго будет продолжаться?

— Это тенденция последних нескольких лет, и она, как мы думаем, сохранится. Причин несколько: в мире осталось не так уж много качественных сырьевых активов, заявленные объемы производства вряд ли удовлетворят спрос, что, в свою очередь, поддержит цены. Нам важно иметь сбалансированный набор активов в сырье и металлургии — это обеспечивает нашей бизнес-модели устойчивость и высокую доходность.

— Запасы в Туве, где "Северсталь" сейчас ведет разведку нескольких месторождений угля по недавно приобретенным лицензиям, подтверждаются?

— Да.

— Ведутся ли переговоры с другими компаниями, у которых тоже есть в Туве месторождения, — Evraz, Енисейская промышленная компания, по строительству железной дороги?

— Мы со всеми ведем диалог на эту тему — и с Evraz, и с ЕПК. Сейчас ситуация такова, что ЕПК взяла на себя обязательство вместе с государством построить дорогу Кызыл—Курагино, что сейчас и происходит. Будем надеяться, успешно. С Evraz мы пока ведем разведку наших месторождений. Когда поймем, сколько будем добывать, станет понятен объем перевозок. Только после этого сможем присоединиться к проекту дороги, чтобы ее расширить под наши объемы.

— "Северсталь" недавно приобрела лицензии на угольное месторождение "Усинское-1" в Республике Коми, где у компании сосредоточены основные сырьевые активы. Рабочей силы на новые проекты хватит?

— Действительно, с рабочей силой там не очень хорошо, но мы очень рассчитываем, что сможем повышать эффективность наших существующих шахт. За счет этого оптимизировать их численность. Новая шахта, которую мы собираемся строить на "Усинском-1", будет очень

современная, автоматизированная, технически оснащенная, поэтому она не потребует большого количества людей. Нам потребуется порядка 800 человек.

— Nord Gold, которой принадлежит 75% канадской High River Gold, планирует полную консолидацию актива? Если да, когда акционерам HRG ждать оферту и будет ли она денежной?

— Мы понимаем этот вопрос и рассматриваем различные возможности.

— Оферту ждут и акционеры "Силовых машин". Тут есть конкретика?

— Мы обязаны сделать оферту и сделаем ее буквально в ближайшее время.

— А что потом будете делать с холдингом? Продавать?

— Будем развивать. Продавать пока не планируем.

— "Северсталь" и ВТБ планировали предоставить Объединенной промышленной корпорации Сергея Пугачева кредит в размере \$480 млн под залог Элегестского угольного месторождения в Туве, которое в итоге приобрели Руслан Байсаров и Игорь Алтушкин. Почему не сложилась ваша схема?

— Ну, стороны не смогли достичь договоренностей.

— К 2015 году "Северсталь" рассчитывает увеличить EBITDA на \$1,2 млрд за счет внедрения новой бизнес-системы. Какой?

— Для стальных компаний, где технологии и продукты легко копируются, не существует конкурентных преимуществ, которые можно один раз создать и иметь навсегда. С другой стороны, мы видим, что есть компании, которые демонстрируют успешность десятилетиями. Значит, есть возможность создать бизнес-систему, которая будет давать конкурентные преимущества, некую уникальную модель ведения бизнеса, присущую только "Северстали". Мы рассмотрели элементы цепи создания стоимости и определили десять основных проектов повышения эффективности, начиная с безопасности труда и клиентоориентированности, заканчивая сделками по слияниям и поглощениям и управлением инвестиционными проектами. И по этим направлениям идет постоянное совершенствование.

Вся наша бизнес-система так или иначе базируется вокруг людей, так как только люди могут сделать ее жизнеспособной. Именно поэтому мы уделяем особое внимание развитию наших сотрудников. Например, у нас есть система оценки "360 градусов". Каждый сотрудник каждый год оценивается подчиненными, начальником и коллегами. В том числе и я каждый год оцениваюсь своими подчиненными, обсуждая свои успехи и недоработки. Но так как у меня нет начальников, оценку сверху мне делает совет директоров. В целом наша бизнес-модель очень простая. Мы должны уметь производить по низким издержкам и продавать по высокой цене. Для этого необходимо иметь присутствие в регионах с растущим рынком, особенно с хорошо развитым нишевым рынком продуктов с высокой добавленной стоимостью и конкурентной стоимостью факторов производства. Важно иметь сбалансированное присутствие на развитых и развивающихся рынках.

— К туристическому бизнесу интерес не пропал (Алексею Мордашову принадлежит 25% в крупнейшем туроператоре Европы TUI и 51% в российском СП с TUI.— "Ъ")?

— Наоборот, развиваем и очень надеемся, что TUI будет эффективным туроператором в России. Мы видим очень большой потенциал, высокие перспективы. Потому что фундаментально люди

хотят путешествовать, люди хотят получать удовольствие от путешествий, от отпусков. И наша задача в России и в мире в целом дать им эту возможность.

— Какая там маржа?

— Пока невысокая, около 3%. Вне всяких сомнений, такая маржа не является удовлетворительной, но мы будем работать дальше.

Автор

Интервью взял Роман Асанкин

Автор фотографии

Юрий Мартьянов / Коммерсантъ

Источник

<http://www.kommersant.ru>

Source URL: <http://vspro.info/article/seichas-v-osobennosti-nuzhno-byt-ostorozhnym-i-umnym>