Джакомо Карло БАЙЗИНИ,
финансовый директор, ЕВРАЗ

«В России нужно быть гибким и изобретательным»

В интервью Cbonds Review финансовый директор «ЕВРАЗа» Джакомо Байзини рассказывает о приоритетных инвестиционных проектах компании и о судьбе ее зарубежных активов, подводит итоги крупной сделки по синдицированному кредитованию на $425 млн, а также рассуждает о том, как терпение, которому он научился у японцев, и изобретательность, которой он научился у русских, помогают ему, итальянцу, вот уже почти 10 лет управлять финансами огромного металлургического гиганта под названием «ЕВРАЗ».

— Какие амбициозные цели были поставлены перед вами в начале года и к какому результату вы планируете прийти к концу 2014 года?

— Моя основная задача на 2014 год — рефинансирование долга «ЕВРАЗа». Благодаря синдицированному кредиту на $425 млн мы уже выполнили все планы по рефинансированию на этот год, и сегодня у компании нет острой потребности в заимствовании средств.

— В августе «дочки» «ЕВРАЗа» привлекли синдицированный кредит на $425 млн. Я знаю, что сделка была непростой: сначала «ЕВРАЗ» хотел занять $1 млрд, потом $900 млн. Довольны ли вы ее итогами? Для каких целей привлекали средства?

— Эту сделку мы начали обсуждать с банками еще в начале года и ставили перед собой достаточно консервативные цели. Однако тогда мы не представляли, каких финансовых результатов достигнет компания. К тому же на тот момент в процессе продажи находился чешский завод Vitkovice Steel и южноафриканский актив Highveld Steel and Vanadium Ltd. По последнему переговоры завершились в августе продажей 34% акций, а чешский актив мы реализовали в апреле за $287 млн, из которых примерно $200 млн пошли на погашение долга компании. Еще $425 млн, полученных в виде синдицированного кредита, нам хватит для рефинансирования оставшейся части долга в 2014 году и в начале 2015 года. В целом я доволен сделками.

— Кстати, я слышала, что EVRAZ plc обсуждает с рядом азиатских банков возможность открытия кредитных линий для рефинансирования своих долгов. Насколько успешно ведутся переговоры с азиатскими игроками?

— Надо понимать, что Азия — это не только Китай, Сингапур и так далее. Есть еще и Япония. Мы проводили переговоры и с японскими банками. Поскольку я долгое время жил там, у меня есть опыт общения с подобными партнерами. С китайскими финансистами тоже время от времени встречаемся, но пока к чему-то конкретному не пришли.

EVRAZ

— Многие говорят, что вести с ними переговоры весьма сложно, так как это довольно специфическая нация. Согласны ли вы с этим?

— Дело в том, что китайцы пока не обладают большим опытом в кредитовании международных компаний (если мы говорим о «ЕВРАЗе» как о мировом игроке). С Японией все форматы и процессы заключения сделок уже отработаны. Думаю, у китайских банков процесс обучения работе на финансовых рынках займет некоторое время. В этом и состоит специфика взаимодействия с ними.

— Но вы заинтересованы в сотрудничестве с Китаем?

— Мы всегда прагматично подходим к финансированию: внимательно смотрим на стоимость денег и тщательно отбираем контрагентов. В целом мы открыты для всех источников.

— Ваши основные принципы в работе?

— Ничего нового вам не открою, если скажу, что обращаю внимание на стоимость финансирования, срок, необходимость залога активов (как правило, мы пытаемся его избежать насколько это возможно), профессионализм и адекватность контрагентов. Когда входишь в длинную сделку, то жизнь с течением времени меняется: может измениться положение компании на рынке, наступить финансовый кризис (вспомните 2008–2009 годы), — а отношения между сторонами должны оставаться на первоначальном уровне.

— Если сравнивать синдицированные кредиты и облигации: какой инструмент является более гибким и удобным для вас как для заемщика?

— Все зависит от возможностей компании и условий на финансовых рынках на данный момент. Например, в начале 2013 года мы привлекли с помощью еврооблигаций $1 млрд и этими средствами погасили ранее взятый синдицированный кредит. Сегодня ситуация обстоит ровным счетом наоборот — привлекли синдикат, чтобы погасить облигации. Почему так произошло? В 2013 году рынок еврооблигаций был очень сильным, были зафиксированы исторически минимальные ставки, и мы выпустили семилетние евробонды на $1 млрд. Сегодня бумаги с таким сроком на тех же условиях разместить невозможно.

— В связи с санкциями привлекать ликвидность с помощью иностранных банков станет дороже и тяжелее. Смогут ли российские банки удовлетворить ваши потребности в привлечении средств?

— Никто не отрицает возможность сотрудничества с российскими банками. Все зависит от условий. Сегодня локальные банки предлагают более короткие и более дорогие деньги в отличие от иностранных игроков. Мы готовы рассматривать различные варианты, но выберем, конечно, самый оптимальный.

— В каких ключевых инвестиционных проектах участвует «ЕВРАЗ»?

— Мы задали себе планку тратить не более $900 млн на CAPEX, причем из этой суммы около половины по традиции идет на текущие ремонты. Мы считаем ее достаточной, так как «ЕВРАЗ» недавно завершил ряд масштабных инвестиционных проектов, и теперь наша основная задача — выйти по ним на уровень проектных показателей.

Одним из наших самых серьезных проектов стала реконструкция рельсобалочного стана на «ЕВРАЗ ЗСМК», в которую мы вложили около $600 млн. В результате мы получили один из самых современных заводов в мире, способный производить рельсы уровня лучших мировых производителей длиной до 100 метров.

Кроме того, за последнее время мы ввели в строй завод по производству металлопроката «ЕВРАЗ Каспиан Сталь» в Костанае (Казахстан), шахту по добыче

МЫ ЗАДАЛИ СЕБЕ ПЛАНКУ ТРАТИТЬ НЕ БОЛЕЕ $900 МЛН НА CAPEX

ДОСЬЕ

Байзини Джакомо Карло, финансовый директор «ЕВРАЗа»

Родился в 1970 году.

Джакомо Байзини работает в компании с 2005 года. Отвечает за вопросы финансирования, казначейство, контроллинг, отчетность, связи с инвесторами, налоговые начисления, юридические вопросы и информационные технологии. До вступления на должность финансового директора в июле 2009 года занимался развитием бизнеса в Азиатско-Тихоокеанском регионе, продажами и операционным планированием, а также координацией вопросов, связанных с международной интеграцией активов.

С 1998 по 2005 годы был консультантом в McKinsey в офисах в Милане и Токио с фокусом на электроэнергетические компании, принимал активное участие в проекте по открытию IT-филиала McKinsey в Японии.

С 1994 по 1998 годы Джакомо Байзини был консультантом в JMAC, японской консалтинговой компании, и отвечал за снижение затрат и программы по повышению операционной эффективности, а также за работу с производственными и сервисными компаниями.

Окончил Оксфордский университет по специальности «Физика».

коксующихся углей «Ерунаковская-VIII» в Кемеровской области, первыми в России запустили установку по вдуванию пылеугольного топлива в доменные печи на нашем металлургическом заводе в Нижнем Тагиле, а в этом году открыли такой же комплекс на заводе в Новокузнецке.

— На какие проекты вы делаете ставку сегодня?

— Например, продолжается проект по увеличению объемов добычи в Горно-Шорском филиале «Евразруды». В рудной шахте в Шерегеше применяются новые технологии проходки, в том числе с использованием самоходной техники, что вдвое увеличивает производительность. Это доходный и быстро реализуемый проект. Также мы сейчас активно используем установки ПУТ на наших комбинатах, что позволяет снизить расход природного газа и кокса, уменьшить стоимость металлопроката, сократить нагрузку на окружающую среду.

— Весь 2014 год компания продолжает оптимизацию активов, продавая убыточные производственные мощности. С чем связано такое поведение компании?

— Активы, не являющиеся частью стратегии компании, ставшие непрофильными, мы стараемся продать. Хорошим примером служит сделка по продаже Высокогорского ГОКа за $20 млн в 2013 году. ВГОК расположен под Нижним Тагилом и является одним из крупнейших горнорудных предприятий Урала. Во время кризиса 2008 года ВГОК начал продавать железную руду сторонним потребителям и выпал из производственной цепочки компании. Поэтому мы решили продать этот актив. Такое поведение соответствует стратегии «ЕВРАЗа» — мы стараемся инвестировать в малорисковые высокодоходные проекты, которые принесут хорошую прибыль, стремимся к снижению издержек, фокусируем внимание на клиентах и улучшении финансовой устойчивости компании.

— Устраивают ли вас нынешние цены на черные металлы? Ваши прогнозы по волатильности до конца года?

— Мы стараемся не давать долгосрочные прогнозы — ситуация слишком быстро меняется. Если говорить о текущем моменте, то на российском рынке мы увидели увеличение цен на металлопрокат. Это в том числе связано с сезонным фактором — летом строительство идет активнее, чем зимой. Прогноз по ценам на железную руду и уголь остается, мягко говоря, не слишком позитивным.

— Вы уже упоминали, что у вас есть опыт взаимодействия с японцами. Чему вам удалось научиться у них?

— В первую очередь терпению. Я начинал работать в довольно консервативной японской компании, где иерархия была очень жесткой: подчиненный не уходит домой, пока работает начальник, а начальник не уходит, потому что подчиненный сидит. Я бы назвал это «культурой переработки». В такой атмосфере надо очень многое терпеть. Если начальник сказал, что надо провести встречу в 2 часа ночи, значит, это должно быть выполнено. Поэтому теперь все остальные ситуации, происходящие на работе, я переношу достаточно комфортно.

— А чему можно поучиться у русских?

— Тоже терпению (*смеется*)! Но уже другому. Здесь необходимо быть гибким и уметь изобретать решения, находить какие-то идеи, варианты. Я бы сказал, что в России необходимо уметь выкручиваться и адаптироваться к ситуации.

— С какой командой вы работаете? Каких людей вы себе подобрали?

— Люди совершенно разные. Мне важно работать с прямыми, честными, ответственными людьми, способными углубиться в суть вопросов, объективно воспринимать ситуацию и работать с ней. Также мне нравятся люди, способные думать самостоятельно, брать на себя ответственность. Если поставлена задача — она должна быть решена, чтобы не нужно было контролировать по мелочам.

Беседовала **Светлана ЕРОХОВА**
Фото **Михаила БОГАЧЕВА**

МЫ СТАРАЕМСЯ ИНВЕСТИРОВАТЬ В МАЛОРИСКОВЫЕ ВЫСОКОДОХОДНЫЕ ПРОЕКТЫ