



Людмила Миронова
генеральный директор АО «Регистратор Р.О.С.Т.»

ИНФРАСТРУКТУРА: ГДЕ НАЙТИ ДРАЙВЕРЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ, КОГДА ПОТРЕБИТЕЛИ МОЛЧАТ?

Я точно знаю, что не открою Америку, если скажу, что нормальный цикл развития бизнеса выглядит примерно так: изучается или формируется спрос, выводится на рынок продукт, продукт пользуется спросом, за пользование продуктом платят деньги, продукт совершенствуется, за пользование усовершенствованным продуктом платят больше денег — и так до бесконечности. Эту модель в действии можно наблюдать в многочисленных интернет-компаниях, например в том же Facebook.

Второй тезис, тоже в стиле высказываний Капитана Очевидности: потребности клиентов формируют не только и не столько конкуренты, сколько смежные или похожие по смыслу потребляемых продуктов и услуг отрасли. Иными словами, если я привыкла покупать авиабилеты через Интернет, то и при покупке билетов на поезд я буду ожидать наличия такого же сервиса.

И на первый взгляд, все хорошо на фондовом рынке с формированием спроса: есть рядом банки, которые давно приучили всех к пластиковым картам, sms-уведомлениям об операциях по счету, мобильным банкам, банк-клиентам и многочисленным онлайн-сервисам, начиная от рассмотрения кредитных заявок и заканчивая покупкой страховки или

еще какой-нибудь экзотикой. Похожий бизнес? Судя по тому, что то и другое регулируется Центробанком РФ, — да. Ценные бумаги, включенные в котировальный список первого уровня, по ликвидности приравнены к деньгам. Казалось бы, копируй все, что делают банки, развивайся, зарабатывай деньги и живи долго и счастливо. Но вот незадача: почему-то никто из клиентов регистраторов не выстраивается в очередь, чтобы подключить «мобильный регистратор» или sms-уведомления об операциях по счету. Так в чем же отличие между бизнесами и где искать идеи для развития, когда нельзя перенять лучшие практики?

ПОЧЕМУ МОЛЧАТ КЛИЕНТЫ?

И все-таки когда у тебя почти 8 тыс. эмитентов и 6 млн счетов на обслуживании, согласитесь, молчание клиентов выглядит подозрительно. В попытке разобраться с этим феноменом проверим несколько гипотез.

Гипотеза 1

В Турции все инвесторы без исключения пользуются электронным документооборотом, а средний возраст жителей страны всего 28,5 лет. Может дело в возрасте? Проверили: средний российский

инвестор вдвое старше среднего жителя Турции. Может быть, это и есть причина отсутствия интереса к электронным технологиям? Вполне. Но все-таки остается сомнение: сейчас в 60 лет большинство людей активно работают и вполне профессионально пользуются Интернетом. Пусть не мобильный банк, но к sms-уведомлениям точно привыкли. Почему нет спроса на этот продукт? Наверно, дело не только в возрасте (рис. 1).

Гипотеза 2

Инвестиции в ценные бумаги в принципе непопулярны, и поэтому никакие дополнительные сервисы не нужны. Проверили: не очень популярны. Р.О.С.Т. ежегодно открывает около 6 тыс. лицевых счетов (рис. 2). При общем количестве акционеров в 6 млн это совсем немного — 0,1%. Подавляющее большинство счетов открывается при наследовании. С другой стороны, 6 тыс. счетов, принадлежащих довольно молодым людям (средний возраст — 40 с небольшим), — это отнюдь не мало. Когда мы рассчитывали бизнес-модель очередного интернет-проекта, получалось, что его основатели могут бросить свои высокооплачиваемые работы и целиком сосредоточиться на проекте без потери дохода при количестве пользователей около 3 тыс. В этом контексте 6 тыс. —

колоссальная цифра. Может, причина в том, что мы плохо продаем сервисы? Почти наверняка.

Гипотеза 3

Плохо продаем. Есть у нас продукт — «Личный кабинет акционера». Хороший продукт. Красивый. Бесплатный. Получив логин и пароль, акционер может следить за состоянием своих лицевых счетов в реестрах (количество неограниченное), видеть всю дивидендную историю, изучать материалы собраний акционеров и иметь доступ еще к нескольким полезным опциям (рис. 3). Изначально мы делали этот продукт с «ИНТЕР РАО ЕЭС», и наш партнер действительно вложил в его продвижение: информацию рассылали акционерам вместе с приглашением на собрание, на встречах с акционерами проводили презентации и т. д. Итог двухлетней работы — из 300 тыс. акционеров к сервису подключилось всего 100 человек с небольшим.... Вывод: продаем плохо, но продавать то, что не нужно, очень сложно. Да, и привет, *e-voting*.

Гипотеза 4

И все-таки аналогия с интернет-проектами не дает покоя. В очередной раз обсуждая с маркетологами рекламную кампанию проекта «Честныйбизнес.рф», препарировали поведение пользователей на сайте. Да, есть небольшая конверсия посетителей в пользователи, но те, кто уже зарегистрировался, изучают сайт глубоко и проводят на нем много времени. 80% зарегистрированных приходят на сайт постоянно, т. е. сервис им нужен. А что в регистраторе? Подавляющее большинство (90%) акционеров заглядывают в офис регистратора один лишь раз — первый и последний. А тех, которые навещают чаще, мы знаем в лицо, и лучше бы они не приходили... Но об этом как-нибудь в другой раз.

Вывод прост: низкая популярность инвестиций в акции и «одноразовые» возрастные клиенты вообще не способствуют быстрым инновациям и имплементации электронных сервисов. Но так ли все безрадостно? Отнюдь.

Здесь самое время ответить на резонный вопрос: почему мы говорим о физических лицах, когда традиционно клиентами регистратора являются эмитенты. Действительно, клиент регистратора — эмитент, но инфраструктура не нужна эмитенту сама по себе, траты на нее — «неизбежное зло», необходимое, чтобы удовлетворить потребности эмитента в инвесторах. А кто у нас сейчас инвесторы? Времена, когда у границ России «стояли деньги», закончились, и, судя по требованию к регистрато-

Рисунок 1. СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ АКЦИОНЕРОВ

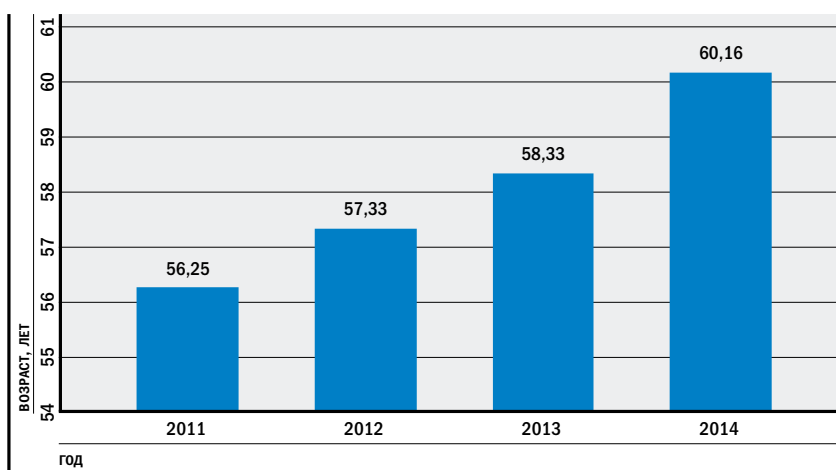


Рисунок 2. НОВЫЕ СЧЕТА

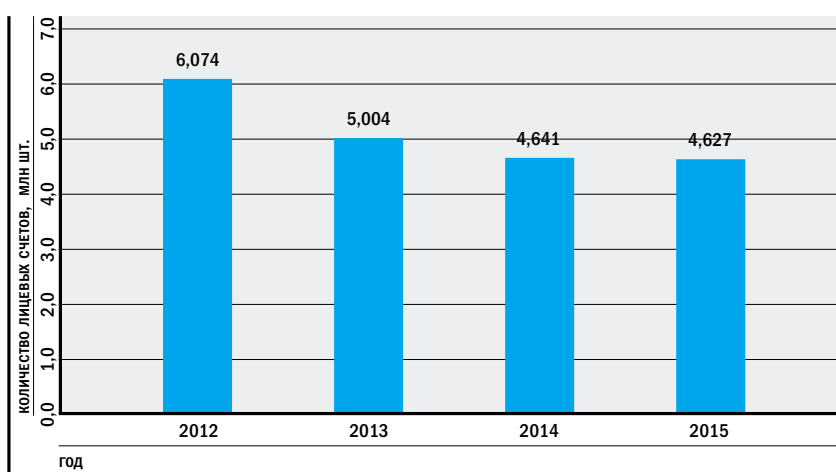
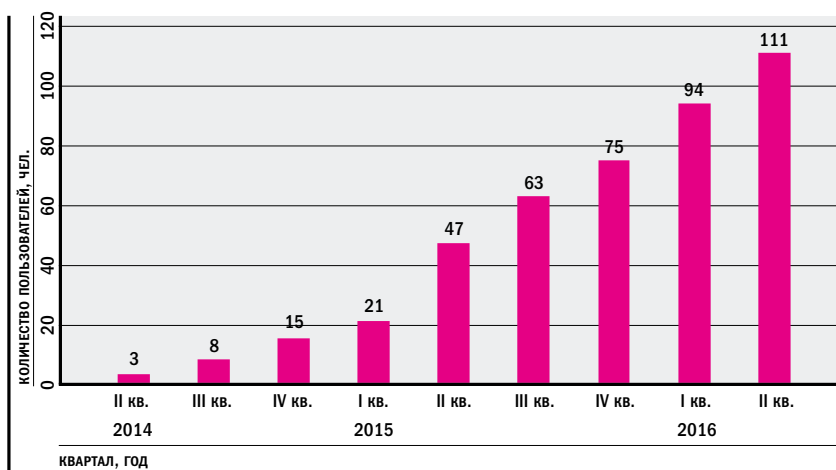


Рисунок 3. ДИНАМИКА ПОДКЛЮЧЕНИЯ К ЛИЧНОМУ КАБИНЕТУ АКЦИОНЕРА



рам о наличии представительств в 60 регионах к июлю 2019 г., теперь главная надежда на физических лиц. Поэтому о них мы и ведем речь.

ТАК ЧТО ЖЕ ДЕЛАТЬ?

1. Проектировать и внедрять электронные сервисы в надежде на популяризацию фондового рынка.

Дорогостоящая и рискованная стратегия, которая кроме прямых затрат на разработку сервисов влечет за собой гораздо более фундаментальные затраты на поддержание сложной инфраструктуры. Здесь принципиально иные требования к информационной безопасности, непрерывности деятельности, CRM-системам, системам расчета (пресловутый биллинг) и, как следствие, иные требования к ква-

лификации и числу персонала. И самая страшная перспектива — получить красивую, дорогую, но абсолютно бесполезную инфраструктуру.

Такая стратегия напрямую связана с поиском ответа на главный вопрос: как сделать популярными инвестиции в акции? Наверно, иного способа, кроме как личный пример *decision-makers*, просто нет. Традиционно флагманами у нас являются руководители страны. Мы хотели проанализировать инвестиции членов правительства в акции, но, к сожалению,

вестиции в акции ВТБ выглядят осмысленно. Посмотрим, как будет в этом году и наметился ли положительный тренд.

2. Ждать поколения Y.

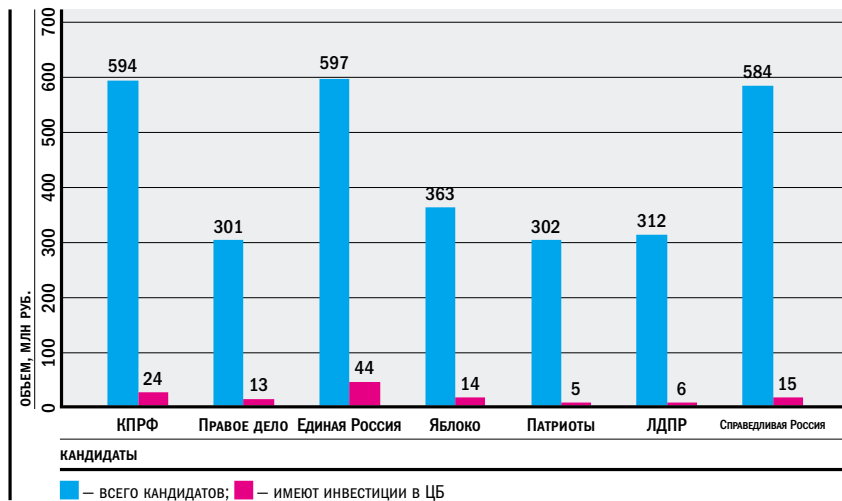
Это отложенный во времени вариант первой стратегии. Есть надежда, что придет новое поколение, и спрос на все вышеперечисленные продукты когда-нибудь возникнет, а пока готовимся. Неплохая с точки зрения рисков инвестиций, но очень опасная в своей успокоенности стратегия. В ожидании лучших времен легко превратиться в дино-

жить часть денег в акции, не так чтобы много — пару-тройку миллионов рублей (судя по набору бумаг, инвестиция долгосрочная, можно сказать, пенсионная), и платил брокеру за хранение бумаг на счете в брокерском депозитарии 100 руб. в месяц. Его удивлению не было предела, когда брокер сообщил, что теперь из-за изменения тарифов Центрального депозитария он должен платить 3000 руб. в месяц. Вроде не слишком много, но, умножив эту цифру на потенциальный срок владения акциями, мой товарищ задался вопросом: не перевесят ли затраты на оплату услуг инфраструктуры возможную доходность от инвестиций? Это шанс, но это определенно и вызов.

4. Мотивация.

Технологии не стоят на месте. Модная нынче тема *blockchain*, о скором переходе к которой заявили крупнейшие банки и Центральный депозитарий. Конечно, это не истинная *blockchain*, иначе надобность в самом инфраструктурном институте отпадет, но на рынке уже начали появляться примеры и настоящей *blockchain*, например, довольно распиаренный стартап *Block Notary* как альтернатива нотариальному заверению. Вкратце: *Block Notary* — это виртуальный нотариус, который позволяет загрузить фотографию или медиафайл и получить подтверждение права собственности и времени загрузки. Эти записи хранятся распределенно у всех участников системы, их нельзя потерять или изменить. Сразу скажу, что я скептически отношусь к видеоидентификации — никогда не знаешь, что подтверждает запись: то ли я показываю в камеру свой паспорт, то ли человек, похожий на меня, показывает в камеру документ, похожий на мой паспорт. Примеры таких «сервисов» нам регулярно подкидывают центральные ТВ-каналы, а не подделывали бы документы, не было бы столько устройств для их проверки. Но сама идея видеофиксации юридически значимых фактов, не потоковая съемка зала приема, а конкретный факт подписи и подачи документов, мне понравилась. Понравилась прежде всего как средство борьбы с мошенниками, как дополнительное предостережение в духе «мы все пишем», как система для объективного сбора доказательств. Мы оснастили центральный офис Р.О.С.Т.а системой дискретной записи — небольшой объем файла позволяет хранить его длительное время (3–5 лет) — и планируем в этом году завершить оснащение филиалов. Пусть пока мы решаем задачу обеспечения сохранности прав собственности на акции (для регистратора это главное), а потом и до *blockchain* доберемся.

Рисунок 4. ИНВЕСТИЦИИ В ЦЕННЫЕ БУМАГИ КАНДИДАТОВ В ДЕПУТАТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЫ



Если перестать думать о высоком и начать пользоваться услугами если не своей компании, то своей отрасли, найдется много точек для улучшений, которые будут зависеть только от вас и не потребуют гигантских бюджетов.

не нашли в декларации такого раздела. Также нет этого раздела и в декларациях сотрудников Центрального банка РФ. Но, к счастью, кандидаты в народные избранники все же раскрывают эту информацию. Мы проанализировали данные деклараций кандидатов в депутаты Государственной думы шестого созыва от 2011 г. и выяснили, что инвестиции в ценные бумаги имел лишь 121 кандидат из 3053, или 4% (рис. 4). Для чистоты эксперимента не учитывались мажоритарные пакеты в непубличных акционерных обществах. Наибольшей популярностью среди кандидатов пользовались акции «Газпрома» и ВТБ. Но если во владении акциями «Газпрома» часто усматривался приватизационный след, то ин-

завров, а их печальный конец хорошо известен...

3. Увеличивать число постоянных клиентов.

Еще недавно я не стала бы рассматривать эту «ветку» совсем, потому что, как и популяризация инвестиций в акции, это было за пределами нашей сферы влияния. Число владельцев акций не стремительно, но неуклонно снижается (рис. 5). Поскольку Р.О.С.Т. из года в год расширяет долю своего присутствия на рынке регистраторских услуг, мы можем говорить об этом как об общем тренде. Но тут, как ни странно, нам помог центральный депозитарий — увеличил тарифы. Недавно при встрече один из моих давних друзей поделился такой историей: он решил вло-

5. Нужно лично мне.

Это мой любимый рецепт из списка банальностей: пойми, что нужно лично тебе, оцени, сколько таких, как ты, и действуй. Поделюсь собственным опытом взаимодействия с инфраструктурой фондового рынка.

Недавно нам нужно было провести маркетинговое исследование с целью сравнить некоторые наши сервисы с одним из сервисов конкурентов. Первое, что пришло в голову, — купить акции и увидеть предлагаемые конкурентом сервисы своими глазами. Сказано — сделано: выделив несколько десятков тысяч рублей из личного бюджета, идем к брокеру покупать акции на бирже. Брокер понравился: за полчаса мне изготовили все документы, а на утро в почте лежал отчет о покупке нужных мне акций. Нужно было приступить ко второму этапу — перевести акции в реестр. Чтобы не эпатировать коллег, мы попросили открыть счет одного из наших друзей. Неприятности начались еще до момента визита к регистратору — нужно было заполнить документы на открытие счета. Скачав с сайта регистратора формы, заполняли их два часа к ряду, чертыхаясь на съезжающие постоянно ячейки и отвечая на страшные вопросы типа «Являетесь ли Вы ПДЛ?». Хочу сказать, что документы на получение загранпаспорта заполнить гораздо проще, чем бумаги на открытие счета в реестре. Наступило утро понедельника, и наш товарищ отправился открывать счет. И тут выяснилось, что подать поручение на прием бумаг вместе с распоряжением на

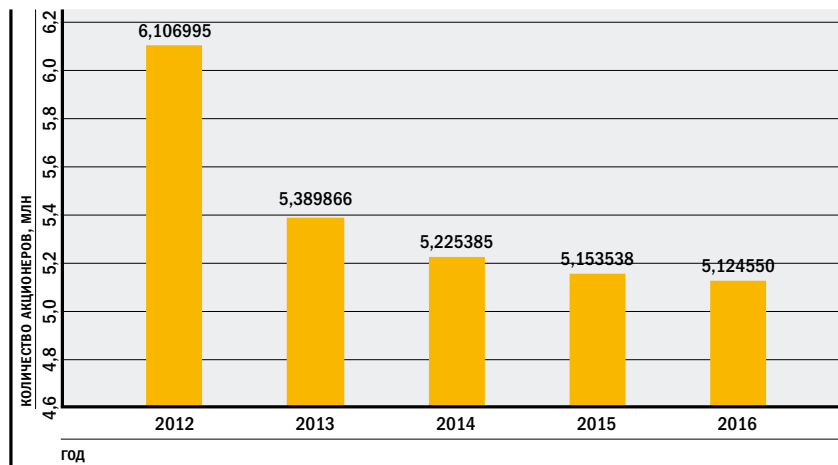
открытие счета нельзя! Кто бы мог подумать?! Чтобы подать поручение на прием бумаг, нужно знать номер счета, а он будет известен на пятый день, когда регистратор откроет счет. Ладно, проглотили все непарламентские выражения и явились на пятый день, чтобы выяснить: поручение подать опять нельзя, потому что счет откроют только вечером. С третьего раза нам наконец-то удалось подать поручение и осуществить весь маркетинговый план. Несмотря на то что сотрудники регистратора разговаривали вежливо и

центральный депозитарий для продажи. В сухом остатке: полезный вышел личный опыт, быстро скорректировали планы работы подразделений Р.О.С.Т.а с учетом этой информации.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Если перестать думать о высоком и начать пользоваться услугами если не своей компании, то своей отрасли, найдется много точек для улучшений, которые будут зависеть только от вас и не потре-

Рисунок 5. ИЗМЕНЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА АКЦИОНЕРОВ



всячески извинялись, в офисе не было очереди, работал кондиционер и стоял кулер с водой, пользоваться инфраструктурой нам не понравилось — долго и утомительно. Теперь в ужасе ждем обратной процедуры по выводу бумаг из реестра в

буют гигантских бюджетов. Тогда придут новые правильные клиенты, сформируют спрос на высокотехнологичные продукты, принесут деньги и инфраструктура вместо инструмента станет обычным нормальным бизнесом. ■

