



Юрий Минцев

вице-президент ИК «БрокерКредитСервис»

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ КАК УСЛУГА НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ

ПАРАДОКСЫ РАЗВИТИЯ: ОТ ЦЕНТРА В РЕГИОНЫ И В ОБРАТНОМ НАПРАВЛЕНИИ

История российского рынка ценных бумаг едва насчитывает 10 лет. Но за эти годы он прошел практически все этапы развития, которые за 100 лет преодолевали европейский и американский рынки — от «дикого» и «первобытного» до высокотехнологичного и высококонкурентного бизнеса. При этом развитие рынка ценных бумаг и рынка услуг по работе с ценными бумагами происходило от центра к регионам, что вполне естественно (по разным оценкам, в Москве сконцентрировано от 70 до 90% всех финансовых потоков страны). Рассмотрим этот процесс более подробно. Подавляющее большинство операторов рынка и компаний, предоставляющих услуги по работе с ценными бумагами, появились (и до сих пор находятся) в Москве, именно там они конкурируют между собой за клиентов. Но в начале XXI в. конкуренция в Москве обострилась настолько, что вызвала обвал тарифов на услуги до уровня нулевой или даже отрицательной рентабельности. Именно это, а также появление крупных региональных операторов, заставило столичные компании внимательно взглянуть «за пределы садовых колец».

ЧТО ТАКОЕ РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ И ЗАЧЕМ ОНА НУЖНА?

Под региональным развитием в контексте данной статьи следует понимать открытие (создание) компаниями (банками), предоставляющими услуги на рынке ценных бумаг, офисов в регионах (городах) России. Юридически это могут быть разные формы: филиалы, дочерние компании, представительства или агентства. Цель и сущность у них одна: жители города (региона) могут обратиться в офис и получить весь комплекс услуг «материнской» компании. С появлением в России Интернет-трейдинга (1999—2000 гг.) и бурным распространением Интернета в организациях, оказывающих услуги на рынке ценных бумаг, бытовала точка зрения, что региональное развитие само по себе не имеет смысла — какая разница, где находится организация, если все ее услуги можно получить через Интернет. Однако время все расставило по своим местам. Потенциальные клиенты упорно не хотели слать свои деньги «за тридевять земель», хотели «вживую» общаться с аналитиками, со своим брокером и управляющим. И вот где-то в 2002 г. отчасти от непосильной конкуренции в Москве, отчасти от небывалого успеха программы регионального развития одного

из крупнейших операторов рынка московские компании начали активно осваивать регионы. Нельзя сказать, что операторы раньше не работали в регионах, — большинство занимались простейшей скупкой акций практически по всей стране. Но на уровне оказания большого спектра услуг населению и юридическим лицам это происходило впервые.

Вполне естественно, что основная цель регионального развития любой организации — получение прибыли, которая прямо связана с количеством и качеством потенциальных клиентов в регионе. Поэтому вполне естественно, что удаленные офисы в первую очередь открываются в «привлекательных» регионах. В каждой организации эта привлекательность оценивается по-разному, чаще всего как комбинация следующих факторов: средняя заработная плата, численность населения (в первую очередь городского) региона, наличие рентабельных крупных промышленных предприятий, состояние бюджета региона, инвестиционная грамотность населения (например, количество держателей акций). Одинаковые исходные данные приводят к тому, что в некоторых регионах уровень конкуренции между операторами рынка приближается к московскому, хотя доходы на одного клиента значительно отстают от московского уровня.



Однако некоторые компании идут по другому пути: они открывают офисы практически везде, где для этого есть благоприятные внутренние условия (наличие деловых партнеров или хороших потенциальных сотрудников в городе), независимо от вышеперечисленных факторов. Такой путь можно назвать венчурным, окупаемость таких офисов будет зависеть от того, как будет развиваться российский рынок услуг для физических лиц — по «американскому» (физические лица сами являются участниками рынка) или «немецкому» (физические лица не присутствуют на рынке, основными игроками являются банки) варианту. Пока статистика говорит о том, что Россия все-таки ближе к «немецкому» варианту.

ОСОБЕННОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО БРЭНДИНГА

Что касается спектра услуг для физических лиц, то Интернет-трейдинг, доверительное управление, брокерское обслуживание, паевые инвестиционные фонды — вот стандартный список услуг и в Москве, и в регионах. Хотя в Москве все же больший упор сделан на обучение работе с ценными бумагами. Естественно, эти же услуги предлагаются юридическим лицам, но, самое главное, юридические лица в регионах, как и в Москве, нуждаются в организации корпоративного финансирования, в организации слияний и поглощений, в выводе ценных бумаг на организованные рынки. И если в Москве этот рынок давно поделен, то в регионах до сих пор остается немало свободных мест. Но счет идет уже не на годы, а на месяцы — московские «корифеи» корпоративных финансов наращивают свои региональные мощности и PR-кампании.

При открытии регионального офиса компании или банка одним из основных вопросов являются реклама и PR, иными словами, что, где и как рекламировать. И чаще всего если компания или банк имеет хорошо разрекламированный в Москве и центральных СМИ бренд, то и региональная реклама идет по тому же пути — реклама брэнда. Однако чаще всего это не работает, в России есть только один брэнд, одинаково известный и в Москве, и в регионах, — Сбербанк. Все остальные брэнды, особенно брэнды финансовых компаний, имеют в регионах низкую степень известности и узнаваемости. А заново раскручивать брэнд в каждом регионе, где открывается офис, затратно, как по финансам, так и по времени. Разные компании по-разному решают эту проблему.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФОРМА РЕГИОНАЛЬНОГО ОФИСА: ЧТО ВЫБРАТЬ?

Как уже говорилось выше, существует несколько юридических форм работы регионального офиса: филиал, представительство, дочернее предприятие, агентство. Все они применяются и имеют право на существование. Однако юридически подкованные клиенты (как правило, таких немало) зададут менеджерам регионального офиса вопросы, на которые хотели бы получить ответы, убеждающие их в надежности данного офиса и людей, которые в нем работают: кто и на каком основании подписывает договор о работе на рынке ценных бумаг; какая печать ставится на договоре? Кто и чем отвечает за правильность исполнения договора и сохранность денег? Кто и чем отвечает за нелояльность персонала офиса? Каким образом будет соблюдена конфиденциальность, если клиент имеет дело не с сотрудниками, имеющими отношение к головной компании? Куда будут перечислены денежные средства и что будет написано на приходном кассовом ордере в случае внесения наличных денег в кассу регионального офиса (если такая существует)?

Если привлечь грамотных юристов, то вывод будет очевиден: наиболее надежна с точки зрения клиентов только одна форма — филиал. Именно так поступают большинство банков и очень немногие финансовые компании.

РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ: СТОИТ ЛИ НАЧИНАТЬ?

Казалось бы, странный вопрос. Естественно, стоит. Ведь если организация перестает развиваться, она начинает умирать. Но все не так однозначно: во всем, в том числе и в региональном развитии, существуют серьезные трудности. Задача менеджера по развитию — оценить все эти трудности и решить: стоит ли развиваться в регионы или надо искать возможности для развития в рамках существующей географии компании или банка. Вот какие факторы играют первостепенную роль.

Во-первых, небольшое количество клиентов в регионе и, как следствие, долгий срок окупаемости вложений в открываемый офис. *Во-вторых*, высокий уровень конкуренции в наиболее привлекательных регионах. *В-третьих*, высокие расходы «на раскрутку» брэнда в регионе. Рекламные расценки СМИ в регионах неизбежно стремятся к московскому уровню, при этом рекламные отделы СМИ не

волнуют, что число потенциальных потребителей услуг на рынке ценных бумаг в сотни раз меньше количества потребителей подсолнечного масла. *В-четвертых*, отсутствие квалифицированных кадров в регионе. Свободных хороших специалистов по рынку ценных бумаг практически нет, поэтому придется переманивать их у конкурентов, назначая более высокую заработную плату, что опять-таки влечет за собой увеличение расходов и срока окупаемости проекта.

Существует достаточно большая вероятность, что срок окупаемости может не наступить, ведь это зависит в том числе и от факторов, находящихся вне контроля менеджеров компании.

СЕКРЕТ УСПЕХА — БОЛЬШОЙ СПЕКТР УСЛУГ

Стратегические просчеты — причина провалов; тактические просчеты — причина временных неудач. Успешным региональный бизнес оказался не для всех компаний. Оговоримся, что под успешностью развития региональной сети подразумеваются количество открытых филиалов и офисов и скорость роста региональной сети. Данные о рентабельности офисов и количестве клиентов составляют коммерческую тайну.

В истории российского рынка имел место случай свертывания региональной сети из-за разорения финансовой компании. В числе причин разорения была названа и величина расходов на открытие и содержание региональных представительств. Другими словами, компания открывала новые представительства и не получала от них мгновенной отдачи, а покрывать довольно большие расходы было нечем. Вот яркий пример стратегического просчета: региональная сеть не начинает приносить прибыль сразу после открытия.

Тактической ошибкой можно считать создание региональной сети с узким спектром услуг или только с одной услугой (например, только Интернет-трейдинг или только паевые инвестиционные фонды). В случае отсутствия спроса или колебаний спроса на одну услугу представительство будет нести убытки. Такие случаи нередки в российской практике.

Еще один пример: на сайте одной московской компании в разделе «региональные представители» написаны физические лица и их домашние адреса с номерами квартир. Понятно, что возможности, надежность и популярность таких представителей весьма невысоки. ■