



Максим Малетин  
руководитель МКБ Инвестиции

# Объединяющая платформа

**РОССИЙСКИЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БИЗНЕС, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА МАССОВОГО ЧАСТНОГО ИНВЕСТОРА, СЕЙЧАС ОЧЕНЬ БЫСТРО РАСТЕТ. НО ЧТО ЗА ЭТИМ СТОИТ: КОЛИЧЕСТВО ИЛИ КАЧЕСТВО?**

Максим Малетин, руководитель «МКБ Инвестиции», рассказывает Ирине Слюсаревой об устройстве и задачах инвестиционной платформы «МКБ Инвестиции»; рассуждает об изменениях на фондовом рынке за последнее десятилетие; а также обосновывает неколичественный подход к клиенту.

Фотографии Павел Перов

— Максим, МКБ купил в прошлом году брокерскую и управляющую компании. Что именно было куплено: база клиентов, специалисты, технологии? Под какие задачи?

— Было принято решение о создании инвестиционной платформы «МКБ Инвестиции». Цель — предоставление полного комплекса инвестиционных продуктов и сервисов частным инвесторам. Компании, о которых вы говорите, стали основой этой платформы. Мы строим единую платформу, чтобы частный инвестор получил возможность приобрести любой инвестиционный продукт в одном месте, вне зависимости от того, продукт ли это брокера или управления активами. Когда клиент понимает, что в рамках

одной платформы он может решить все свои задачи, то ему становится гораздо проще; и он может выбрать тот способ инвестирования, который ему будет понятен, удобен и доступен. А нам это позволяет консолидировать экспертизу, ресурсы, формировать единую команду с едиными целями.

Частный инвестор — очень широкое понятие. Сюда входят и розничные инвесторы, и премиальный сегмент (в понимании коммерческих банков), и состоятельные клиенты, обслуживаемые в private bank. У одних уже имеется существенный капитал и инвестиционный портфель, другие только начинают формировать сбережения. Продукты и требования к сервису для всех

этих категорий клиентов отличаются, но в своей основе они строятся на одной инфраструктуре, на одной платформе.

Инвестиционный бизнес, ориентированный на массового частного

**МКБ сегодня один из крупнейших, системообразующих банков в стране, успешно работающий во многих сегментах фондового рынка. Так что собственная платформа в сегменте частных инвесторов — логичное продолжение в развитии продуктовой линейки банка.**

инвестора, сейчас растет очень быстрыми темпами. Приобретение уже существующих компаний и их консолидация на одной платформе позволили нам сэкономить время и быстрее сделать первый шаг. Вы видите, что сейчас брокерский рынок развивается преимущественно вокруг банков, потому что именно банки имеют доступ к клиенту, интересующемуся финансовыми продуктами. Именно поэтому при покупке брокера мы как банк смотрели в первую очередь на команду, инфраструктуру, технологии и процессы для старта, а не на клиентскую базу.

В рамках новой объединенной структуры мы формируем единую стратегию, единые продажи, единый взгляд на продуктовую линейку. Мы пытаемся найти и максимально использовать любые внутренние возможности для повышения эффективности. Эффективность важна, потому что бизнес инвестиционных посредников — низкомаржинальный, а сегодня еще и очень дорогой: высокая конкуренция, серьезные регуляторные требования, большие технологические затраты. Чтобы в этой ситуации создавать качественный и дешевый продукт, нужно максимально

реализовать возможности внутренней синергии.

За последние полгода мы приложили существенные усилия по доработке продуктов и увеличению клиентской базы. Приятно, что рынок это увидел и от-

метил при подведении итогов «Элиты фондового рынка».

— Все-таки нет ли ощущения, что время для предложения клиентам возможностей фондового рынка упущено? Не проще ли было создать коллаборацию с крупным брокером?

— Нет. И дело не в том, что большинство потенциальных инвесторов еще не пришли на рынок. Большинство новых инвесторов сегодня не находят адекватного предложения, то есть, продуктов, в которые они будут уверенно и осознанно инвестировать. В этом причина большого числа нефондированных счетов. И хотя все развивается, становится более понятным и доступным для инвестора, всегда будет оставаться возможность предложить ему более интересный продукт, более удобный современный сервис. За почти 30 лет на рынке мне довелось запускать несколько новых проектов. И всегда звучал подобный вопрос, но каждый раз время показывает, что есть возможность прийти и изменить рынок.

Коллаборация со сторонним брокером имеет смысл, когда отсутствует собственная экспертиза или планируемый масштаб бизнеса не оправдывает

содержание собственной инфраструктуры. МКБ сегодня один из крупнейших, системообразующих банков в стране, успешно работающий во многих сегментах фондового рынка. Так что собственная платформа в сегменте частных инвесторов — логичное продолжение в развитии продуктовой линейки банка.

— Как платформа «МКБ Инвестиции» интегрируется в банковский бизнес?

— Клиенты банка нуждаются в инвестиционных продуктах. В свою очередь, инвестиционная платформа — источник новых клиентов для банка в части запроса на его классические продукты. Мы строим «МКБ Инвестиции» как часть большого банковского бизнеса, с максимальной интеграцией. И в первую очередь это единые каналы обслуживания клиентов.

— Какие именно каналы, давайте уточним.

— Это и отделения банка, и дистанционное банковское обслуживание (мобильное приложение), и интернет-банк, есть другие компании, входящие в состав Группы МКБ. Также приложение «МКБ Инвест», которое в ближайшее время объединит все инвестиционные продукты и станет центральным интерфейсом нашей платформы. Разным сегментам клиентов удобнее использовать разные формы взаимодействия с нами, но в целом мы за омниканальное решение, когда клиент может получить доступ к своему инвестиционному счету любым способом.

— Структура, где как бы в центре находятся деньги клиента, и можно их двигать туда или сюда по различным каналам, выходящим из центра. Такая модель?

— Да, можно так сказать. К платформе есть разные доступы: например, мобильное приложение «МКБ Инвест», где можно открыть брокерский счет и совершить любую операцию. Но





клиент может, пользуясь мобильным предложением банка «МКБ Онлайн», посмотреть стоимость своего портфеля, перевести денежные средства и тут же «бесповно», одним нажатием перейти между приложениями для того, чтобы совершить сделку. Причем переход не должен быть для него заметен. Или клиент может купить пай ПИФ в отделении банка, а продать его через приложение.

— Теперь поговорим более подробно о клиенте?

— В последнее время, когда приход на фондовый рынок стал массовым, изменилось отношение к клиенту. Возобладал какой-то статистический подход. В дис-

куссиях, интервью и переговорных комнатах компаний клиентов измеряют «тысячами голов». Возникает ощущение оптовой торговли, бездушного отношения к клиенту.

— А душевное отношение — это когда смотрят, сколько у клиента денег?

— Нет, вопрос не в том, сколько у клиента денег. Наш бизнес всегда строится на долгосрочных взаимовыгодных отношениях с клиентом. Это не только вопрос этики, но и циничной экономики. И измерять этот бизнес голым количеством открытых счетов значит не понимать его. Реальные результаты не всегда коррелируют с количеством абстрактных счетов.

Залогом долгосрочного отношения с клиентом является понимание его инвестиционных целей и помощь в их достижении. Количество денег у клиента, конечно же, может влиять на его цели и перечень доступных для него инструментов, но это вторично. Помощь клиенту особенно важна в настоящее время, когда клиенты приходят в инвестиции из банковских депозитов и не понимают, что им на самом деле необходимо сделать для достижения результата, потому что привыкли руководствоваться только ставкой доходности. А в инвестициях просто ориентироваться на ставку нельзя. Тут источником доходности является премия за риск.

Вообще цели у клиентов очень разные. Например, ранее у меня было убеждение, что сейчас инвесторы приходят из депозитов на фондовый рынок с целью сохранения и преумножения сформированного капитала, а игроки, ищущие адреналин и драйв, уже все закончили. Но мы видим, что среди новичков по-прежнему много геймеров.

— Почему по-прежнему?

— В прежние годы доля таких игроков в общем количестве клиентов была весьма высока и казалось, что все, кого влечет только процесс, уже на рынке и вовсю получают свою порцию азарта, если еще не потеряли свои деньги. Но ничего подобного. Людей приводит на фондовый рынок не только снижение ставок по банковским депозитам, но также популяризация рынка, распространение информации о нем и упрощение доступа.

Поэтому на рынок заходят все новые слои людей, которым нравится сам процесс, а долгосрочных целей у них нет.

В этом нет ничего страшного, это их право. И, возможно, это только первый этап, который многим поможет на своих ошибках понять правила рынка и дальше перейти к разумному инвестированию.

Но геймеры — не единственный тип клиентов.

Есть второй, абсолютно противоположный сегмент людей, у которых уже есть деньги, они хотели бы их сохранить и направить на обеспечение следующих этапов своей жизни или решение конкретных задач своей семьи.

Кроме того, понемногу появляется слой людей, которые только начинают формировать свой капитал. Эти люди еще не планируют свои инвестиции на долг. Привычка сбергать сформировалась на депозитах, в первую очередь на короткие и средние сроки. Есть и другие ориентиры по срокам. Скажем, налоговая льгота по ИИС обусловле-

на трехлетним сроком владения этим счетом.

Вот и получается, что ориентиры по выстраиванию горизонта инвестирования у инвесторов этого типа пока находятся в интервале от года до трёх лет.

Неопределённость в планах этой категории инвесторов все еще высока, но уже формируются потребности накопления пенсионного капитала и/или капитала для досрочного выхода на пенсию. Уверен, что через какое-то время будет важнее сформировать капитал и опираться на доходы от него, нежели

Уверен, что через какое-то время будет важнее сформировать капитал и опираться на доходы от него, нежели рассчитывать на высокооплачиваемую работу с бонусами по формулам, привязанным к прибыли компании.

рассчитывать на высокооплачиваемую работу с бонусами по формулам, привязанным к прибыли компании. Средний класс продолжает размываться и не только в России.

В итоге — три профиля инвестора: 1) те, кто пришел поиграть и на самом деле инвестором в полном смысле слова не является, 2) те, кто пришел инвестировать уже имеющийся капитал и 3) те, кто пришел формировать капитал на фондовом рынке. Нам интересны вторая и третья истории. Тем более, что наша инвестиционная платформа является частью банка. Мы внимательно смотрим на эту аудиторию с желанием понять ее цели и дать инструменты для их реализации. Не отказываем клиентам-игрокам, но пробуем различные подходы, связанные с обучением и поддержкой клиентов, чтобы помочь им не просто получить порцию адреналина и затем покинуть рынок, а остаться по возможности надолго и получить положительный финансовый результат.

Именно поэтому я считаю неправильным фокус на количество. Не так важно, сколько еще миллионов клиентов придет на рынок и какова численно наша доля в этих миллионах. Важнее, как долго и как успешно проработают те клиенты, которые к нам придут.

И еще один момент: мы видим, что именно сейчас является нашим клиентом. Хотя в нашей базе присутствуют клиенты всех сегментов, но нас выбирает главным образом тот клиент, который уже формирует свой капитал, который имеет серьезные и долгосрочные намерения.

— Иными словами, это формирующийся слой русской буржуазии?

— Это слой тех людей, кто осознанно подходит к своим финансам и задумываются о своем благосостоянии в дальнейшем. Насколько этот человек буржуазен или насколько он хипстер, неважно. Мы клиентов под таким углом не рассматриваем.

— Стоит ли у вас все-таки цель количественного роста клиентской базы?

— Количественные показатели у нас, безусловно, есть: мы на них ориентируемся, исходя из них, планируем работу. Но мериться размерами клиентской базы без учета ее качества, мне кажется, имеет не очень много смысла.

— А что вы думаете о региональной экспансии?

— Региональная экспансия в цифровую эпоху теряет свой смысл. Для того, чтобы общаться с брокером, приходится к нему не требуется.

Все взаимодействие с нашей платформой происходит удаленно. Поэтому нам не важно, где находится наш кли-

ент: в Москве, Петербурге или любом другом населенном пункте. Но так как банковская группа МКБ имеет значительную филиальную сеть, то для клиентов, которые ещё не готовы к новым форматам, у нас есть классические варианты взаимодействия. Однако мобильное приложение поставить все равно придется: все документы подписываются электронно.

— Вы сказали, что существует противоречие между тем, что инвестиционный продукт дорог (затраты на технологии, на регулирование), но при этом низко маржинален. Как решается эта задача?

— Себестоимость продукта действительно значительно выросла и одновременно снизилась его маржинальность для индустрии. Но инвестиционный продукт в любом случае обязан быть низкомаржинальным, иначе он не будет выгоден для клиента. Стандартно мы привыкли к тому, что чем дороже — тем лучше. И хотя нет прямой связи, но, как правило, рост цены связан с ростом качества.

Парадокс инвестиционного продукта состоит в том, что чем он дороже, тем хуже, потому что инвестор платит за счет своей доходности.

Во-первых, приходится решать задачу управления затратами. На ее решение работает единая платформа, обеспечивающая максимальную синергию везде, где возможно. Синергия с коммерческим банком снижает затраты на продажи. Это один из главных факторов снижения затрат и соответственно стоимости продукта для клиента.

Кроме того, синергия с банком дает нам широкую финансовую экспертизу, доступ к качественной IT-инфраструктуре. Наш бизнес имеет высокую IT-составляющую, причём ее доля растет. И тут же критически важна информационная безопасность, требующая большой экспертизы и

ресурсов, это тоже существенный момент.

Во-вторых, стандартизация продукта.

В-третьих, эффективные продажи. Частично я об этом уже сказал. Маркетинг и агентские комиссии продавцов не только существенно снижают маржинальность продукта для его производителя, они в значительной степени сказываются на качестве продукта для клиента, потому что не несут никакого вклада в качество самого продукта. Сюда же попадает открытие счетов ради самих счетов.

— Будете ли вы развивать линейку ПИФов, что-то придумывать с биржевыми фондами, давать клиенту возможность участвовать в IPO или в облигационных размещениях?

— Мы уже делаем всё то, что вы перечислили. В мобильном приложении «МКБ Инвестиции» реализован полноценный функционал для участия в первичных размещениях, а так как МКБ — один из ведущих игроков на этом рынке, то наши клиенты не только участвуют, но и получают лучшую аллокацию.

Линейка фондов также расширяется. На днях на Московской бирже начал торговаться наш новый БПИФ.

Я уверен, что тем категориям клиентов, о которых мы говорили, в первую очередь нужны индексные инструменты. Они уменьшают риски их портфелей и позволяют более эффективно достигать результатов.

Поэтому мы активно участвуем в продвижении ETF на российском фондовом рынке. Это современный инструмент, подходящий для формирования портфеля как профессиональных, так и начинающих инвесторов.

ETF, обращающиеся на Московской бирже, открывают доступ к рынку иностранных инвестиций с сохранением российских налоговых льгот. «МКБ Инвестиции» являются маркетмей-

кером ETF, которые выводит (и далее торгует ими) на Московскую биржу компания FinEx. В начале года мы отменили для наших частных клиентов комиссию за сделки с паями фондов (ETF), эмитентом которых является компания FinEx.

Цель отмены — двойная: не только поддержка рынка, но еще и желание стимулировать широкую диверсификацию портфелей наших клиентов. Чтобы российские розничные инвесторы успешно реализовали свои финансовые цели и оставались на рынке надолго. □