



Дмитрий Кошечкин

руководитель департамента обслуживания эмитентов ЗАО «Новый регистратор», директор департамента по работе с клиентами ОАО «ОРК»



Станислав Тархов

заместитель руководителя департамента обслуживания эмитентов ЗАО «Новый регистратор», заместитель директора департамента по работе с клиентами ОАО «ОРК»

РЕГИСТРАТОРСКАЯ ЛИХОРАДКА

Сентябрь 2014 г., вне всякого сомнения, надолго запомнится как регистраторам, так и тем их клиентам, которые сумели вскочить на подножку последнего вагона уходящего поезда.

Как это выглядело с нашей стороны? Мы работали в выходные, как в обычные будние дни, а в будни — до 22–24 часов ночи. В итоге на третьи выходные, вернувшись домой в 19 часов вечера, мы действительно почувствовали, что это настоящий день отдыха. Перед нами, казалось, проходила бесконечная череда документов (составляющих систему ведения реестра наших новых клиентов) и историй владельцев компаний, считавших неполный комплект необходимых бумаг вполне легитимным. Но это был и поток неординарных личностей, ведь практически за каждым маленьким реестром стояли реальные предприниматели, те самые люди, деятельность которых является основой нашей экономики. И это, конечно же, был очень важный момент, который во многом и позволил нам выдержать столь

нечеловеческую нагрузку: мы видели за каждым очередным нестандартным или сложным случаем не абстрактный бизнес, а живых, умных, обаятельных людей, которыми мы хотели помочь.

Говоря о том «девятом вале» клиентов, который накрыл нас в сентябре, хочется рассказать и о том, что нам удалось предугадать и предусмотреть и насколько подготовленными мы сумели подойти к этому эпохальному для регистраторов и акционерных обществ моменту.

Главными нашими задачами, как мы себе представляли год назад, были:

- донесение до всех наших клиентов информации о необходимости передачи реестров всех без исключения акционерных обществ и о сроках окончания этой процедуры. Мы исходили из того, что на тот момент нашими клиентами были средние и крупные бизнесы и у них обязательно должны быть в структуре небольшие АО, выполняющие функции обособленных подразделений или каких-то технических компаний. Практика полностью подтвердила наши предположе-

ния — большая часть появившихся у нас новых реестров была так или иначе связана с нашими текущими клиентами;

- расширение присутствия в информационном пространстве, в первую очередь в сети Интернет. Главной целью было добиться узнавания нас как одного из ведущих регистраторов, а также вывода ссылки на наш сайт в первых строках результатов поиска по всем запросам, связанным с выбором реестродержателя;

- проведение мероприятий для привлечения новых клиентов, в частности участие в различных форумах и организация семинаров;

- подготовка к приему большого количества новых реестров.

КАК МЫ РЕШАЛИ ЭТИ ЗАДАЧИ?

Как ни странно, но, казалось бы, наиболее очевидную задачу — заранее принять новые реестры у наших действующих клиентов — нам не удалось решить так, как

планировали. Зимой мало кто задумывался о передаче реестров, считая этот процесс преждевременным, потом настало время подготовки и проведения годовых собраний, затем последовала пора отпусков... В итоге не обошлось без цейтнота — большую часть работы по приему дополнительных реестров у наших текущих клиентов мы вынуждены были делать во второй половине августа и в сентябре, наряду с приемом «клиентов последнего дня».

Собственно, на этом феномене — «клиентах последнего дня» — хочется остановиться особо. Как это ни странно, но довольно большая (если не большая) часть эмитентов дотянули передачу своих реестров до последних двух недель отведенного законом годового срока не по незнанию, а с целью сэкономить одну-две месячных абонентских платы. По нашим оценкам, такая бережливость увеличила нашу нагрузку в сентябре как минимум вдвое. (И кстати, привела к тому, что некоторые эмитенты не смогли вовремя передать реестры, так как им попросту не хватило на это свободных ресурсов регистраторов в последние две недели сентября.)

Конечно же, было очевидно, что в случае отсутствия рекомендаций клиенты прежде всего будут искать себе регистратора через Интернет. Таким образом, первоочередной задачей для нас было удержаться в верхушке ответов на поисковые запросы, мы постоянно следили за этим показателем. Также для нас было важно максимально облегчить потенциальным клиентам получение информации о наших преимуществах. В этом нам помогла технология «приземления» клиентов — так называемая *Landing Page*. Исторически сайт регистратора представляет собой довольно обширный ресурс, на котором есть все — от списка эмитентов до образцов документов, используемых при информационном обслуживании. Раздел, посвященный привлечению клиентов, в данном случае лишь один из многих на сайте. Потенциальному клиенту регистратора, если он не ищет конкретную компанию по чьей-либо рекомендации, необходимо как можно быстрее остановить свой выбор на кандидатах, попадающих в шорт-лист претендентов на оказание услуг по ведению реестра. Именно на этом этапе нужно максимально быстро подать клиенту информацию о том, как связаться с регистратором, не заставляя его тратить драгоценное время на поиск контактов на официальном сайте. Ведь наличие номера телефона регистратора еще не означает, что будущий клиент сможет дозвониться в компанию в пиковый момент. Так как выбор реестродержателя — тема довольно деликатная в связи с тем,

что регистратору передается на учет самое дорогое — права собственности, здесь, на наш взгляд, работает правило: клиент предпочтет остановиться на той компании, со специалистом которой ему удалось связаться по телефону и обсудить все вопросы лично. Интуитивно понимая тонкости психологии клиента, мы, как показала дальнейшая практика, сделали абсолютно верный шаг — пустили основной поток привлечения клиентов не через основной портал, а через лендинговую интернет-страницу — мини-сайт с названием регистратора, логотипом, корпоративным номером телефона и, что особенно важно, окном заказа обратного звонка. При продвижении наших компаний в поисковых системах Интернета именно на такие страницы и был основной расчет. Надо сказать, что на этапе шквала телефонных звонков под конец срока приема реестров опция обратной связи позволила нам уделить внимание всем заказавшим эту услугу, без чего, конечно же, мы не смогли бы увидеть эти акционерные общества в числе наших клиентов.

Также нельзя не отметить, что удачный опыт привлечения клиентов с помощью *Landing Page* во многом обусловлен ярким и запоминающимся дизайном страниц и креативным выбором слоганов. Так как в нашем холдинге два регистратора, необходимо было сделать две *Landing Page* — для каждой компании свою, а для одной из компаний («Новый регистратор») была придумана и реализована серия лендинговых страниц, где мы хотели передать течение времени и конечность срока исполнения требований законодательства. Рекламную кампанию мы начинали летом, продолжается она и сейчас, за рамками 1 октября 2014 г., поэтому нам удалось подать эту историю с некоторой долей позитивного юмора. Также мы хотели подчеркнуть «родственность» компаний, что отразилось и в одинаковой компоновке страниц, и в нарочитой похожести рекламных слоганов (см. рисунок).

Кроме интернет-продвижения мы акцентировали внимание на участии в различных мероприятиях и организации семинаров. Так, мы стали ко-спонсорами нескольких форумов и провели за этот год около 20 семинаров для акционерных обществ. Мы также зарегистрировались на нескольких электронных торговых площадках для участия в конкурсах, устраиваемых через них эмитентами. Однако нельзя не заметить, что при сопоставимых бюджетах офлайн-продвижение дало гораздо меньший эффект.

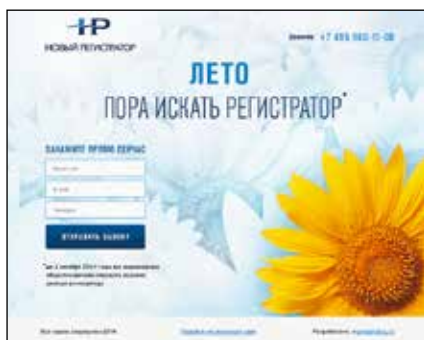
Учитывая поток потенциальных клиентов, которые должны быть взяты на обслу-

живание, предстояло решить еще две подзадачи по обеспечению приема большого количества:

- телефонных звонков и обращений через системы обратной связи лендинговых страниц и основных сайтов;
- документов от лиц, остановивших свой выбор на наших компаниях.

К середине лета 2014 г. — неофициальному старту кампании по приему новых клиентов — мощных специализированных подразделений, отвечающих за привлечение клиентов и способных обрабатывать большой объем обращений в период массовой передачи реестров, у регистраторов не было. Регистраторский рынок давно сформирован, и заключение договоров в массовом порядке исключено в принципе. Таким образом, перед нами стояла задача сформировать на время проведения данной кампании группу специалистов, способных профессионально сопровождать этот сложный процесс и отвечать на разнообразные вопросы наших будущих клиентов. Нелегким он был в связи с тем, что значительная часть новых клиентов не смогли представить полный и правильно оформленный пакет документов. Это объясняется тем, что большинство из них являются акционерными обществами, где капитал разделен между несколькими собственниками и неформальная доля в их отношениях друг с другом очень велика, что ослабляет внимание к качеству оформления документов реестра. Свою роль в этом сыграла и невозможность поголовных проверок эмитентов регулятором в прошедшие годы. Такая практика складывалась в течение многих лет, пока не появилась «проблема 1 октября 2014 г.». Таким образом, в тех условиях необходимо было наладить работу по взаимодействию с будущими клиентами. Эта задача была реализована в таких мероприятиях, как:

- подготовка пакета материалов, который по электронной почте должен высылаться каждому клиенту, заинтересованному в сотрудничестве с нашими компаниями. Пакет включал в себя: коммерческое предложение, презентацию компании, список документов, которые общество должно передать регистратору для ведения реестра;
- создание контакт-центра для анализа поступающих от клиентов звонков и заявок на обратный звонок. Так как основное подразделение, ответственное за общение с клиентами, было загружено экспертизой документов уже состоявшихся эмитентов, было принято решение перенести поток обращений потенциальных клиентов на другие подразделения департамента обслуживания эмитентов;
- разработка регламента массового заключения договоров на ведение реестра.



При подготовке к обслуживанию большого количества состоявшихся и новых клиентов одним из основных мероприятий стала автоматизация процесса проверки реестра перед приемом. Изучив все существующие варианты образования акционерных обществ, мы составили полный список возможных комплектов документов, составляющих систему ведения реестра. Такой персональный список на нашем сайте мог получить любой из наших потенциальных клиентов, ответив предварительно на несколько вопросов. После этого клиент мог зарегистрироваться на сайте, открыть личный кабинет, прикрепить сканы требуемых документов к своему персональному перечню. С нашей же стороны в системе была предусмотрена возможность разбора нашими сотрудниками полученных от клиентов «кейсов» на проверку и проставления ими резолюций по каждому проверенному документу. Эта система очень выручала нас в пиковые периоды и помогла нашим клиентам заметно упростить процесс приведения документов к норме.

Говоря о приеме реестров, нельзя не упомянуть о распространенной проблеме — отсутствии у клиентов полного комплекта необходимых документов, подтверждающих государственную регистрацию выпуска акций. Согласно действующим нормативным актам, при отсутствии хотя бы одного из трех документов — решения о выпуске, уведомления о госрегистрации выпуска или отчета об итогах выпуска — реестр не может быть принят на обслуживание, поэтому часть клиентов вынуждены были задерживать передачу реестра и обратиться в регулирующий орган (Банк России) за дубликатами недостающих документов. И тут хочется отметить замечательную работу Банка России, который в этот сложный момент справился с наплывом акционерных обществ и смог выдать им требуемые дубликаты в установленные сроки.

В завершение анализа процесса приема новых клиентов хочется привести несколько цифр. За 3 месяца (август, сентябрь и октябрь) две наши компании взя-

ли на обслуживание около 2500 новых обществ. Новый регистратор увеличил свою клиентскую базу в два раза, Объединенная регистрационная компания — в полтора. Что интересно, к нам пришли клиенты практически из всех регионов РФ вне зависимости от наличия там наших территориальных подразделений.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Итак, после 1 октября 2014 г. все участники финансового рынка попали в новую реальность. Большинство законопослушных акционерных обществ передали ведение своих реестров регистраторам. Всем участникам этого «передела мира» предстоит большая работа: регистраторам — по масштабированию рабочих процессов, которые позволят установить комфортный для всех режим обслуживания такого количества клиентов, которое не представлялось в самых смелых фантазиях; эмитентам — по принятию новых стандартов отношения к вопросам учета ценных бумаг и проведения корпоративных процедур. Эти задачи, на наш взгляд, значительно сложнее, чем кажутся на первый взгляд. Для компаний-регистраторов, в разы пополнивших свою клиентскую базу, расширение штата симметрично количеству клиентов не будет решением проблемы. Во-первых, это скорее всего не будет обеспечено экономикой договоров новых клиентов. А во-вторых, конечно же, необходимо искать инновации в ИТ-сфере, которые позволят обслуживатькратно возросший объем клиентов примерно тем же числом специалистов для сохранения экономического смысла увеличения клиентской базы. Акционерным обществам для соблюдения новых требований, обусловленных присутствием регистратора в акционерной жизни общества, необходимо будет заранее планировать и корпоративные события, и подготовку к смене акционеров, так как не секрет, что раньше ничто не мешало эмитенту вносить записи в реестр задним числом, проводить общие со-

брания акционеров с небольшими нарушениями. Это потребует от многих компаний развития компетенций и знаний сотрудников акционерных обществ, отвечающих за работу с ценными бумагами. В общем, впереди еще множество дел.

Как повлиял приток клиентов на работу компаний? Во-первых, заметно возросло количество запросов от эмитентов, во-вторых — лавинообразно увеличилось число общих собраний, к проведению которых привлекается регистратор.

На общих собраниях хотелось бы остановиться подробнее, так как в отличие от запросов клиентов, ответы на которые выдаются в условно «однонопочном» режиме из системы ведения реестра, проведение собраний сопряжено с определенными сложностями.

1. Законодательство ограничивает сроки проведения годовых собраний — с 1 марта по 30 июня. Если до 1 октября 2014 г. наши регистраторы проводили около 200 общих собраний акционеров своих клиентов в год, то уже на конец ноября прогноз на текущий год составляет около 300. Приrost в полтора раза планируемого количества собраний пришелся на последние два месяца уходящего года. И эта цифра не является пределом, только в сезон обязательных годовых собраний мы ожидаем увеличения их количества до 500–600.

2. Собрание как мини-проект включает множество подзадач, в том числе правильные сроки мероприятия по созыву и проведению, подготовку эмитентом документов к собранию, отвечающих всем требованиям законодательства, соблюдение норм ведения самого общего собрания. Если ранее эмитента при подготовке и проведении общего собрания никто не проверял, то сейчас при взаимодействии с регистратором мы стремимся к тому, чтобы никаких нарушений законодательства не было.

В общем, начался новый период, который обещает нам большое количество вызовов и ответов на них, и об этом мы постараемся рассказать в следующих публикациях. ■