Трансформация бизнеса АО «МГКЛ»: от классического ломбарда к цифровой ресейл-платформе

Влада АГАРШИНА,
независимый эксперт

Есть виды деятельности, над которыми не властно время. Какая-нибудь мастерская по ремонту обуви стоит много десятилетий на одном и том же месте, обслуживая жителей соседних домов. И работают в ней, сменяя друг друга из поколения в поколение, члены одной семьи. Бизнес не растет и не сокращается, не изменяется маркетинговая модель, даже технические усовершенствования не меняют рентабельности, ведь поток заказов практически неизменен. Он даже спустя века может оставаться на том же уровне. Не верите — поинтересуйтесь историей старейших японских гостиниц, которыми уже более тысячи лет владеют представители одних и тех же семей. Наша история — о бизнесе, существовавшем в почти неизменном виде как минимум со Средних веков, но сегодня выходящем на новый уровень развития.

ИЗ ГЛУБИН ПРОШЛОГО

Да, конечно, речь не о конкретной компании АО «МГКЛ» (бренд «Мосгорломбард»), кейс которой мы разберем. Ей все же не так много лет, как ломбардам вообще, — всего-то около 100. История отсчитывается с 1924 года, когда решением Мосгорсовета были вновь открыты отделения еще дореволюционного «Московского городского ломбарда», закрытые советской властью в 1919 году. Хотя, если разобраться, на протяжении большей части ее истории бизнес-схема мало отличалась от той, по которой менялы из Ломбардии начали в средневековых городах выдавать деньги под залог ценных вещей.

«Мосгорломбард» был одним из успешнейших финансовых учреждений советской

системы — гражданам всегда нужны были деньги, под надежный залог и хороший процент ломбард был готов их предоставить. Причем ассортимент вещей, принимаемых ломбардами, практически ничем не ограничивался: мебель, посуда, стиральные машины, холодильники, отрезы ткани, одежда, обувь и т. д. Все, что можно было продать, могло выступать залогом. А продать в условиях перманентного дефицита можно было что угодно.

Но даже в столь благоприятных условиях и при отсутствии конкурентов рост предприятия был исключительно экстенсивным — рос город, вслед за ним росло и количество отделений, причем более медленными темпами. К 1988 году их было всего восемь, хотя периодически и они, и склады оказывались полностью забиты сданными гражданами залогами.

Тем не менее для миллионов москвичей именно бренд «Мосгорломбард», услугами которого пользовались еще их прадеды с прабабками, первым приходил на ум, когда речь шла о получении денег под залог. Шутка ли, в Москве есть даже автобусная остановка, названная в честь одного из отделений «Мосгорломбарда». И этот бренд, пожалуй, главный актив компании, который смог пережить все пертурбации позднесоветского и постсоветского периода и до сих пор обеспечивает преимущество на разросшемся и ставшем высококонкурентным рынке.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ — СТАРЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Перестройка, а затем либерализация экономических отношений, казалось бы, должны были кардинально изменить и бизнес ломбардов. Потребность граждан, оказавшихся в условиях экономической нестабильности при одновременно обрушившихся на них соблазнах потребительского общества, в доступе к финансам росла как на дрожжах. В 1987 году восемь московских государственных ломбардов выдали ссуд на 78 млн рублей, доход составил 10 млн.

Не удивительно, что ломбарды оказались среди первых, кто начал внедрять у себя технические достижения. В 1989 году, когда для большинства сограждан компьютеры были чем-то из мира фантастики, для еще государственного «Мосгорломбарда» была начата разработка специализированного программного обеспечения — автоматизированной системы управления технологическим процессом.

Но, как оказалось, частные технические усовершенствования не всегда дают качественный выигрыш, даже облегчая работу и позволяя сэкономить на персонале. Ключевым фактором, определяющим оборот, оставалась пропускная способность отделений и количество потенциальных клиентов на территории, для которых они находятся в шаговой доступности.

Поэтому рынок, на котором теперь появлялось все больше и больше игроков, пошел по пути увеличения количества торговых точек при одновременном сокращении их площадей и численности персонала. Этому, в частности, способствовало то, что на насыщенном потребительском рынке быстро реализовать невыкупленные залоги стало возможным лишь для ограниченного количества категорий. Спектр вещей, принимаемых в залог, сократился лишь до нескольких позиций — ювелирных (у «МГКЛ» и по сей день 93 % портфеля обеспечены золотом) и меховых изделий, а также компактной бытовой техники — благо с появлением смартфонов, планшетов, ноутбуков и прочих умных часов ее выбор расширился. Мебельные гарнитуры, холодильники, детские коляски и прочее остались в прошлом, зато стало требоваться меньше места для их хранения и реализации.

Если в отделении советского ломбарда количество сотрудников могло достигать 40 человек, то в современных штат не превышает пяти. Количество ломбардов в крупных городах стало бурно расти. Так что, несмотря на сокращение разнообразия предметов, принимаемых в залог, доля населения, пользующегося услугами ломбардов, подтянулась к уровню США и стран Западной Европы — 10 % домохозяйств.

Но эти достижения не сказывались на эффективности бизнеса. Ведь теперь возросший оборот рынка делило между собой гораздо большее число участников, многие из которых пытались конкурировать самыми топорными методами, предлагая более высокую оценку залогов и меньшие ставки по займам в надежде вытеснить с рынка конкурентов. Последнее при скачущей инфляции оказывалось особенно рискованным. В результате рентабельность снижалась у всех.

Нужно было искать путь, который выведет ломбарды на новый уровень. Тем более что растущий общий оборот рынка, исчислявшийся десятками миллиардов рублей, просто взывал к его эффективному освоению.

ПОИСК ТОЙ САМОЙ ВЕРНОЙ ДОРОГИ

Значительная часть процессов поиска нового пути развития рынка обошла «Мосгорломбард» стороной. Пока на рынок массово заходили новые игроки, пробуя различные схемы развития и пытаясь строить сети всероссийского масштаба, наш герой, подобно Илье Муромцу, «сидел на печи», пребывая до 2006 года в статусе ГУП, но и после акционирования еще 10 лет оставаясь то в государственной собственности, то на балансе Банка Москвы, то среди непрофильных активов ВТБ. Все это время количество игроков на рынке продолжало расти — особенно активный всплеск роста наблюдался в 2014–2017 годах. А сеть «Мосгорломбарда» за весь постсоветский период выросла всего до 20 отделений.

Новая история «Мосгорломбарда» начинается в 2018 году, когда новые акционеры, среди которых и те, кто, как новый генеральный директор, Алексей Лазутин, раньше успели поработать в «Мосгорломбарде», выкупают 100 % акций у группы ВТБ. Выбор именно такой схемы вхождения в ломбардный бизнес — через покупку действующей сети, а не создания ее с нуля, имел ряд преимуществ. Во-первых, вместе с сетью приобретался сильный бренд, во-вторых, старые отделения находились в топовых локациях, став уже частью городской истории.

Для начала необходимо было оптимизировать работу уже имеющегося актива. В 2018–2019 годах новая команда провела реинжиниринг бизнес-процессов с фокусом на автоматизацию, повышение эффективности операций, закрытие неэффективных точек, что сразу принесло свои плоды. Если в 2018 году выручка сети из 17 отделений составила 218 млн рублей, чистая прибыль — 8 млн рублей, то в 2019 году при той же численности отделений выручка и чистая прибыль выросли до 327 млн и 44.5 млн соответственно. Это показало перспективы масштабирования бизнеса, ставшие основой стратегии экстенсивного развития с использованием заемного капитала.

Новое руководство компании разработало стратегию развития, предполагающую значительное расширение сети отделений (с 2019-го по 2022 год

она выросла с 17 до 109 отделений в Москве и ближнем Подмосковье) и внедрение новых технологических процессов.

С целью привлечения средств на реализацию первого этапа плана компания разместила последовательно в течение трех лет семь выпусков облигаций (три коммерческих, первый в настоящий момент уже погашен, и четыре биржевых), формируя позитивную кредитную историю и существенно повысив прозрачность бизнеса. С 2020 года компания публикует аудированную отчетность по МСФО, единственная из игроков рынка получила кредитный рейтинг. Сейчас он на уровне ruB+, прогноз «развивающийся».

Произошло и переформатирование компании, созданы подразделения под различные направления развития, намеченные к развитию. Сегодня головная компания, АО «МГКЛ», является материнской компанией и 100-процентным собственником для целой группы, работающей под брендом «Мосгорломбард», — ООО «Авто-Ломбард Эквивалент», ООО «Ломбард Платинум», ООО «Ресейл», ООО «Главмосторг» и ООО «Лот-Золото НДС» (трейдер вторичных драгоценных металлов).

Эта структура отображает трансформацию бизнеса для повышения общей его эффективности. Сейчас компания реализует курс на то, чтобы максимально многопрофильно использовать каждое из своих отделений. Кроме займов под залог движимого имущества и реализации невыкупленных залогов теперь вся сеть должна использоваться также для скупки золотого лома с целью перепродажи его на аффинажные заводы, оказания на агентских условиях услуг по получению займов под другие залоги, а также в качестве комиссионных магазинов. В 2023 году было принято решение об активизации направления комиссионной торговли и активного поиска путей расширения ассортиментной матрицы дополнительными сегментами потребительских товаров.

Все эти шаги уже принесли свои результаты. За предыдущие три года выручка компании выросла в 6.5 раз. Но все это остается в основном результатом экстенсивного роста и оптимизации существующих процессов. Рост еще продолжается, как свидетельствуют финансовые результаты первого полугодия, за которое выручка выросла на 67 % г/г, превысив 1 млрд рублей. Но очевидно, что дальнейшее умножение числа отделений не приведет к значимому росту рентабельности вложений, поскольку требует значительных капитальных расходов, в то же время существенно усложняя управление и контроль. Вот почему сейчас компания переходит к следующему этапу развития.

Новое руководство компании разработало стратегию развития, предполагающую значительное расширение сети отделений и внедрение новых технологических процессов

ВЫХОД ИЗ ПЛОСКОСТИ

Решение, к которому пришло руководство АО «МГКЛ» для перехода на следующий этап, именно в том, чтобы преобразить свой традиционный бизнес на основе новых технологий и подходов.

Мы настолько привыкли, что информационные технологии меняют менеджмент и маркетинг бизнесов, что даже не замечаем этого. Возможно, это происходит потому, что мы воспринимаем трансформированный бизнес как нечто абсолютно новое, чего не существовало раньше.

А ведь многие из этих «новых» бизнесов имеют в основе многолетнюю, а то и многовековую историю. За плечами ставших для нас такими привычными агрегаторов такси, например, даже не появившиеся век назад автомобили с табличками TAXI и счетчиками, а многие века работы извозчиков, кэбменов, китайских рикш и носителей портшезов из средневековой Европы.

И хотя, казалось, прогресс средств транспорта и связи кардинально менял облик этой услуги, по сути организации процессов мало что изменялось. Таксисты, как и извозчики, оставались привязаны к точкам и маршрутам, где они могли с наибольшей вероятностью встретить клиентов. А пассажиры вынуждены были тянуться к ним же. Да, вызов такси по телефону несколько расширил зону доступности, но только за счет потерь времени, неизбежно сказывавшихся на стоимости.

Качественное, революционное изменение внесло только широкое распространение смартфонов с геолокацией и мобильных приложений. Вместе эти изобретения не только кратно увеличили клиентскую базу, но и сам имеющийся автопарк позволили использовать более эффективно, что сказалось на ценовой доступности услуг. Не говоря о множестве бонусов, снизивших криминальные риски и упростивших оплату.

Не менее кардинально эти гаджеты изменили и аренду автомобилей, которой, на минуточку, тоже уже сотня лет. Аренда, кстати, существовала даже в СССР, что отразили сюжеты нескольких советских кинофильмов. Но даже когда стало возможным через интернет выбрать и забронировать автомобиль в любой точке мира, качественный прорыв не происходил. Сложность идентификации арендатора, посуточной аренды, проблема количества точек, где автомобиль можно

было получить или оставить, ограничивали спрос. Системы удаленной идентификации и верификации (то же геопозиционирование, мгновенный фотоконтроль, поминутная тарификация) — все это радикально расширило зону покрытия услугой и число потенциальных клиентов.

Смартфоны с приложениями многим существенно расширили горизонты, даже изначально инновационным сервисам интернет-доставки. Смартфон, в отличие от стационарного компьютера, у потенциального клиента практически всегда под рукой, причем пользователей первых кратно больше. А наличие навигаторов позволяет даже низкоквалифицированным курьерам безошибочно достигать клиентов.

Впрочем, прогресс не останавливается. В том же бизнесе такси назревает новая революция с повсеместным внедрением беспилотных автомобилей, а в доставку широко внедряются дроны. Многие подобные процессы нам даже не видны, как, например, роботизация складов интернет-магазинов, позволяющая кардинально удешевить и ускорить логистику.

Но главное, что должно обеспечить АО «МГКЛ» качественный скачок, — более широкий взгляд на рынок.

РЫНОК «ВЕЩЕЙ С ИСТОРИЕЙ»

Ломбарды изначально выполняли несколько функций, не только обеспечивая доступность финансов, но и выступая в качестве магазинов-аукционов по купле-продаже «товаров с историей», то есть наряду с комиссионными магазинами являлись родоначальниками ресейл-маркета. Однако это было лишь сопутствующим бизнесом. Но почему бы не посмотреть на все варианты использования неновых вещей комплексно, как на единый рынок, ведь и в случае залога, и при попытке перепродать у человека одна цель — получить деньги за свое имущество?

Именно сейчас происходит стремительный рост оборота «товаров с историей». Тому есть немало причин — от банального стремления сэкономить или получить деньги за вещи, которые лежат без дела, особенно актуального в кризисные периоды, до изменения сознания в пользу бережного отношения к природным ресурсам. Люди понимают, что ресурсы не бесконечны и гораздо разумнее максимально эффективно использовать то, что уже произведено, чем выбрасывать на свалку или громоздить завалы на балконах, в то время когда кому-то это нужно. Оборот этого сегмента в России уже превысил триллион рублей, а в ближайшем будущем, по мнению экспертов, вырастет кратно.

В интернете есть игроки, позволяющие физическим и юридическим лицам покупать и продавать товары быстро. Игроки ломбардного рынка также идут по пути максимального использования современных технологий в своем бизнесе. В частности, уже не только «Мосгорломбард», но и другие участники предлагают дистанционную предварительную оценку залогового имущества. Но все это делается явочным порядком, если клиент о такой услуге узнает и обратится за ней. В то же время сервиса по гарантированному залогу и покупке товаров «с историей» пока не существует.

Именно с целью максимально эффективного освоения этого рынка АО «МГКЛ» создает свою цифровую платформу. С ее помощью пользователи смогут в рамках одной площадки заложить, быстро и легко продать, выставить на комиссию или аукцион любое свое движимое имущество. Рабочее название платформы — «ресейл-маркет». На начальном этапе предполагается, что весь комплекс услуг будет доступен только жителям Москвы и Московской области, но по мере отработки всех бизнес-процессов и выстраивания логистики планируется достичь полного покрытия территории РФ. Это позволит встать в одну линию с текущими лидерами рынка ресейла, такими как Авито, Яндекс-Маркет и т. д.

Все это пока планируется в качестве стартового функционала платформы, но на следующих этапах возможно внедрение в нее автоматизированных систем доставки, складирования и экспертизы принимаемых товаров. В области последней у АО «МГКЛ» есть уникальная наработка — в 2020 году компания открыла первый в мире роботизированный ломбард, в котором все функции по оценке залога, оформлению договора, приемке и хранению товара, перечислению средств и возврату залога после погашения платежей реализуются автоматически, без участия человека.

Разработка, запуск и продвижение цифровой площадки требуют значительных средств, которые планируется привлечь в ходе IPO, запланированного до конца 2023 года. В случае успешности первичного размещения акций в базовом сценарии часть ресурсов планируется направить на дальнейшее расширение офлайн-покрытия Московского региона, а часть — на разработку, запуск, продвижение цифровой платформы и пополнение оборотных средств, необходимых для закупки потребительских товаров с целью последующей перепродажи.

Разработка, запуск и продвижение цифровой площадки требуют значительных средств, которые планируется привлечь в ходе IPO, запланированного до конца 2023 года

В настоящее время активно прорабатывается механизм репозиционирования АО «МГКЛ» с учетом вышеизложенного. К моменту IPO планируется представить работающий MVP цифровой площадки, а «боевой» запуск намечен на вторую половину 2024 года.

Получится ли у столь привычного и древнего института, как ломбард, встать в ряд тех бизнесов, которые смогли преодолеть вековые стереотипы и выйти на новый уровень? В ближайшее время вы сможете это увидеть. И не только увидеть, но и лично принять участие в амбициозном проекте, став акционерами АО «МГКЛ».

Информация, содержащаяся в настоящем сообщении, не является предложением о продаже каких-либо ценных бумаг АО «МГКЛ» либо совершении иных сделок с такими ценными бумагами или приглашением делать предложения о совершении таких сделок, а также рекламой ценных бумаг.

Настоящее сообщение не является рекомендацией, в том числе индивидуальной инвестиционной рекомендацией (в значении, определенном в Федеральном законе от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»), в отношении ценных бумаг АО «МГКЛ» или любых иных ценных бумаг или любых активов, упомянутых в настоящем сообщении. Настоящее сообщение не предназначено для того, чтобы быть основанием для принятия каких-либо инвестиционных решений.