

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

16–18 ИЮНЯ 2011

**ЛАБОРАТОРИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ: ОТ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ОПЛАТЫ ЖКХ К УДОБНОЙ ГОРОДСКОЙ ЖИЗНИ
Создание творческого капитала в России**

18 июня 2011 г. — 10:30–11:15, Мерседес-Бенц STARBAR

Санкт-Петербург

2011

Выступающий:

Александр Сахаров, Генеральный директор, «А3»

А. Сахаров:

Доброе утро всем.

В это непростое утро вы пришли к нам. Начну сразу с простых интересных фактов, которые должны заинтересовать всех присутствующих. Дело в том, что наши граждане, мы все вместе, тратим в год около 180 миллиардов рублей на оплату жилищно-коммунальных услуг. Для того, чтобы эти деньги заплатить, мы тратим в дороге и в очередях более 180 миллионов часов. Эти цифры нам, предпринимателям, должны показаться странными, и мы должны, мне кажется, облегчить нашим гражданам эту процедуру расставания с деньгами и сделать ее простой, комфортной и, главное, приятной для людей.

В масштабах страны есть еще несколько интересных цифр. Более миллиарда квитанций ежегодно отправляется по почте, а потери от того, что люди собирают эти квитанции и не вовремя проводят оплату жилищно-коммунальных услуг, составляют почти 30 миллиардов рублей. Если эти 180 миллионов часов сложить, это эквивалентно годовой занятости трудового населения 60 тысяч человек. С точки зрения страны, это проблема достаточно серьезная. Более того, если посмотреть на стандартные виды платежей, которые совершает обычный гражданин, можно увидеть, что коммунальные платежи и некоторые государственные услуги на сегодняшний день остаются самыми неудобными, а еще очень важный факт — то, что все остальные виды платежей, в общем-то, более 80% объема, совершаются наличными, что приводит к тому, что более 4 триллионов рублей в год ставится в наличный оборот, который, в принципе, в цивилизованных странах почти полностью происходит в безналичном порядке.

Все эти несовершенства понятны и государству, и гражданам. Много проектов предпринято для того, чтобы наладить удобные механизмы оплаты жилищно-коммунальных услуг; есть терминалы, банки, интернет-

банки, однако все это не сильно меняет ситуацию. Люди как ходили в отделения, в кассу, так и ходят, теряя время и не эффективно используя собственные ресурсы. Да, можно оплатить через терминал. Но тогда все равно нужно идти на улицу, нужно иметь на руках квитанции. Не все услуги можно оплатить через терминал. Иногда нужно его искать. Около дома иногда находится терминал, не самый удобный для человека, но все равно к нему нужно идти. Да, можно оплатить в банкомате банка, например, но опять же, очень желательно быть клиентом именно этого банка. Сами банкоматы и уровень проникновения банкоматов в нашей стране далеки от того же самого европейского уровня. К банкомату надо идти, и к банкомату тоже бывают немаленькие очереди, где люди обучаются, как правильно работать с банкоматом. Тоже не самый эффективный способ. Еще одна проблема: нужно иметь на руках квитанции и вводить все их параметры вручную, что тоже не очень удобно.

Идеальным способом во всем мире является интернет-банк, но в России развитие интернет-банков — не на должном уровне, они не самые удобные. Приходится получать какие-то одноразовые пароли, все это стирать, помнить логины, они все время забываются, восстановление достаточно сложное. Не многие из интернет-банков позволяют все это делать максимально удобно. И опять те же проблемы: нужно всегда иметь перед глазами квитанцию, вводить множество параметров. Опять же, не все услуги, если брать в масштабах страны, можно оплатить через интернет-банк, поэтому у вас остаются неоплаченные квитанции, ради которых все равно нужно идти в кассу. Зачем тогда помнить все эти пароли и проходить все эти процедуры?

Есть и другие способы. Многие бытовые компании позволяют производить оплату на своих сайтах. Но что получается? Вы должны знать несколько сайтов, опять же, помнить логины-пароли, каждый раз вводить данные

пластиковой карты через интернет, что само по себе не очень приятно, с точки зрения безопасности.

Таким образом, получается, что самый удобный способ — это накопить счета, попросить кого-то раз в три месяца сходить в банк либо сходить самому, постоять в очереди и получить те самые квитанции, которые будут для вас являться гарантией того, что платеж проведен.

Что здесь важно? Все вышеперечисленные способы, которые вроде бы и современные, не дают полноценной гарантии того, что платеж прошел. Если вы оплачиваете мобильную связь, вы тут же получаете SMS, что платеж прошел. То же самое с цифровым телевидением. Что касается оплаты коммунальных услуг — лампочка у вас ярче не горит, вода теплее не становится, и единственным подтверждением того, что вы провели оплату, является то, что в следующем месяце вам пришла бумажка с учетом того, что ваш платеж зачислен. Если кто-нибудь пробовал оплачивать коммунальные услуги какими-то дистанционными способами, в 50% случаев выясняется, что никаких гарантий проведения платежа нет. Чек выдается банкоматом или терминалом на специальной бумаге, которая через три месяца просто выгорает, потому что такова технология печати, и предъявить нечего. Платежи отправляются просто по реквизитам в бытовую компанию, которая не факт, что их разберет, потому что они накапливаются там на специальных счетах, и бухгалтер должен производить эти разборы, по сути, вручную и так далее. На самом деле, государство над этим много и активно работает.

Инициировано большое количество программ: информационное общество, электронное правительство, универсальная электронная карта, личный кабинет налогоплательщика и множество других. Все это направлено на то, чтобы сделать все удобно и, самое главное, перевести наличный оборот в безналичный и сделать более эффективной всю эту процедуру.

Наше мнение заключается в том, что платежи за ЖКУ — это наиболее понятная для людей область, но именно она проблематична. Если сделать простую понятную и надежную для любого человека систему оплаты коммунальных услуг в безналичной удаленной форме и интегрировать это в указанные выше государственные программы, то этот функционал ЖКУ может стать локомотивом для скорейшего внедрения. Самое главное — прозрачность для населения. Надо объяснить, зачем нужны универсальные электронные карты, зачем нужны госуслуги в электронном виде. Все понятно, есть государственные услуги и есть коммунальные услуги, которые для каждого человека — злободневный вопрос.

Какие же требования должны быть предъявлены к этой системе для того, чтобы люди начали пользоваться ей с удовольствием и не воспринимали это как дополнительную нагрузку? Все должно быть понятно, должна быть сохранена та самая логика, которая существует сейчас. Сегодня все квитанции падают в ваш почтовый ящик. Так же все квитанции, которые у вас должны быть в электронном виде, должны быть в одном личном кабинете, аналогично тому, как они лежат в почтовом ящике. Квитанции в среднем приходят раз в месяц. Так же раз в месяц в вашем личном кабинете должна появляться какая-то новость, информационное сообщение, оповещение о том, что у вас новый счет, и для вас это понятная процедура, которую все жители понимают одинаково. Также имея на руках бумажку, всегда можно увидеть, сколько ты должен. Платформа, которую мы обсуждаем, единая платежная инфраструктура для жилищно-коммунальных услуг, должна этот функционал тоже сохранить. В любой момент вы должны понимать, сколько должны и за какие виды услуг. То есть информация о текущей задолженности должна быть прозрачной, аналогично тому, как это выглядит в мобильной связи. Вы посылаете запрос — вот вам ответ: вы должны, к примеру, 100 рублей. А здесь такой функционал дает прозрачность и понимание для любого человека. И,

конечно же, должны быть гарантии проведения платежей, должна быть выстроена процедура подтверждения совершения платежа. Очень важно сохранить независимость от видов, инструментов оплаты. У обычного гражданина банк, в котором он обслуживается, выбирает не он сам, а бухгалтер той организации, в которой он работает. Поэтому ему нравится, например «Альфа-банк» или «Сбербанк», а он пользуется той зарплатной картой, которую ему выдали в организации. А там работают совершенно другие критерии, и не обязательно, что там выберут банк, где есть удобный интернет-банк или какие-то удобные сервисы. Поэтому для граждан должна быть возможность пользоваться этой платформой и инфраструктурой вне зависимости от того, в каком банке они обслуживаются.

То же самое, если граждане в принципе не пользуются банковскими услугами, а склонны пользоваться мобильными телефонами и так называемой мобильной коммерцией. Здесь тоже должна быть обеспечена та же самая прозрачность. Любые мобильные операторы должны быть доступны при оплате и совершении платежа. То же самое с точки зрения каналов услуг. Для тех, кто пользуется интернетом, в интернете должно быть реализовано; для тех, кто пользуется мобильными устройствами, в мобильных устройствах должны быть соответствующие условия. Для тех, кто не умеет пользоваться ни интернетом, ни мобильной связью, должен быть телефонный центр, где приятный голос в любое время объяснит, как можно совершить те же самые операции по телефону.

Примерно год назад мы, исследовав эту область, проведя множество совещаний с ведущими сбытовыми компаниями, решили взять на себя функцию попробовать построить и предложить государству такую платежную инфраструктуру для жилищно-коммунальных услуг. И не только для жилищно-коммунальных услуг — ведь есть такие насущные госуслуги как, например, штрафы ГАИ, с которыми все сталкиваются, и когда выдается квитанция об оплате — непонятно, что с ней делать. А потом

через два—три месяца выясняется, что накопленное количество штрафов препятствует некоторым обычным функциям: например, нельзя восстановить права, пока не оплатишь штраф, и так далее. Более того, совершив оплату штрафа, приходится ее подтверждать, идти в ГАИ, терять на это много времени: ведь она обычно не находится где-нибудь рядом с офисом.

Соответственно, недавно, весной 2011 года, мы запустили пилотные проекты в нескольких регионах, совместно с ведущими сбытовыми компаниями и коммунальными холдингами. Все это активно согласовывалось и поддерживалось губернаторами и администрациями городов соответствующих регионов. Мы работаем примерно два месяца и уже видим результат. Мы видим, что люди в принципе готовы к тому, чтобы перейти на безналичную электронную форму. Единственное, чего не хватает, — это правильной популяризации этого дела, правильного и единого подхода. Потом я расскажу, что еще нам мешает.

Поскольку есть некоторый успех, и мы видим результаты, мы планируем до конца 2011 года развернуться в 30 крупнейших городах нашей страны и предоставить эти услуги большинству населения России.

Краткая информация о технической схеме. Единая централизованная платформа, центральный сервер, который интегрирован напрямую со всеми биллинговыми системами тех операторов, чьи услуги собираются в центральную платформу. Интегрирован, по сути, в онлайн. В центральной базе хранится вся биллинговая информация, все задолженности, все обновления по этой информации. Соответственно, точно так же при совершении платежей идет онлайн-обмен со сбытовыми компаниями по списанию задолженности для того, чтобы гарантировать проведение платежа гражданина. Ну а ниже, соответственно, подключены все виды популярных платежных механизмов: пластиковые карты международных платежных систем и мобильные операторы с функционалом списания

средств с лицевого счета. На базе этой платформы мы построили собственную инфраструктуру: как это может выглядеть в интернете, как это может выглядеть на мобильном телефоне, как это может выглядеть в телефонном центре, — и ведем активную работу по представлению этой активной инфраструктуры всем розничным фронт-офисным каналам физических лиц. Это банки, интернет-банки, крупные ритейловые сети, ведущие интернет-ресурсы. Вот, для иллюстрации, например, как это выглядит в мобильном телефоне, соответственно мобильное приложение для iPhone'a, такое же приложение есть и для платформы Android, и для Java платформы, и для Windows Mobile. Простое меню, пять пунктов, вы можете оплатить любую услугу с телефона. Вам дается необходимый доступ в интернет на вашем телефоне — Wi-Fi или GPRS. Совершая любой платеж, все это сохраняется в ваших частых платежах или в шаблонах, то есть здесь мобильная связь, интернет и все виды коммунальных услуг. Соответственно, в настройках вы всегда можете добавить новые платежные инструменты, свою кредитную карту и с нее, собственно, совершать платежи. Добавить, использовать свой лицевой счет мобильного телефона, и есть виртуальный кошелек, который может быть пополнен наличными. И вот главный раздел: сюда к оплате вам выставляют счета, о которых я говорил, то есть аналогично квитанциям, которые падают в почтовый ящик. Здесь вам ежемесячно обновляют ваши текущие неоплаченные счета от бытовых компаний. Вы можете все это увидеть, сверить с бумажкой и, собственно, оплатить. Так же вам приходит SMS, и если вы уже имеете какую-то степень доверия к системе, оно выглядит так: «Дорогой Иван Иванович, у Вас новый счет за электроэнергию за май 200 рублей, подтверждаете ли оплату?» И если подтверждаете, то посылаете SMS, что оплата происходит с вашей кредитной карты на бытовую компанию, о чем вы получаете соответствующее подтверждение. То же самое в интернете, один в один, та же самая логика. Если вы вдруг

переключились с интернета на мобильный телефон или с мобильного телефона на интернет, все это одинаково прозрачно и доступно для вас. И самое главное, что вы всегда можете заказать бумажную выписку по почте, которую вам доставят с печатью банка, и предъявить ее можно и в сбытовой компании...

Из зала:

<Нет звука.>

А. Сахаров:

Это все интернет, но мы пошли еще дальше. Я говорю о том, что каналы должны быть любыми, мы интегрируемся. Вот пример интеграции в телевизор: здесь вообще не нужно никаких навыков. Просто непосредственно с пульта человек, не обладающий навыками работы с мобильным телефоном и с интернетом, проделывает эти операции. Пульт максимально простой, там колесико и две кнопочки. Соответственно, в приставку интернет-телевидения встроен кард-ридер, и вы можете привязать карточку, просто проведя карточкой через кард-ридер. Соответственно, этот вариант мы делали с одной компанией, которая сейчас разрабатывает приставки для цифрового телевидения. Концепт представлен на «Экспокоме», и, в общем-то, вызвал в этом году бурный интерес со стороны телекоммуникационных провайдеров. Я думаю, будет несколько пилотных проектов с провайдерами. С точки зрения обычного домашнего удобства, это самый простой способ.

Также проведена интеграция с порталом государственных услуг, мы активно сотрудничаем с Минкомсвязи, потому что, как я говорил, коммунальные услуги в сознании граждан близки к государственным и действительно используются как локомотив. Соответственно, на сегодняшний день пользователи портала государственных услуг в тех

регионах, где мы имеем пилотные проекты, имеют возможность видеть свою задолженность, а в дальнейшем, по мере развития портала, у них будет возможность оплачивать как госуслуги, так и коммунальные услуги. Это уже работающий функционал. Совместно с «Ростелекомом» и Минкомсвязи мы планируем дальнейшее развитие этой инфраструктуры во всей инфраструктуре «Ростелекома» и электронного правительства. Как я говорил, мы активно развиваем функционал и партнерские отношения. Соответственно, приветствуем, готовы сотрудничать с любыми банками. Платежная инфраструктура полностью готова для интеграции в любые интернет-банки, мобильные банки, банкоматы, терминалы. Вы можете видеть примеры на картинках. Но это все пока проработка, и в этом году будет несколько пилотных проектов с крупными розничными сетями, которые вы все знаете, с крупными интернет-проектами, которые вы тоже все знаете, с крупными интернет-банками. Также, надеюсь, в скором будущем мы увидим телевизоры, в которые встроены эти функции. Соответственно, производители телевизоров и телефонов, я думаю, должны быть в этом заинтересованы. Мы видим это по тому, что производители уже обращаются к нам напрямую.

Что мешает все это сделать достаточно гладко и быстро? Мы активно работаем с мобильными операторами, и есть мобильные операторы, которые понимают, что жилищно-коммунальные услуги немножко отличаются от стандартных подходов к продаже контента. Я благодарен присутствующей здесь компании «Билайн». Мы провели активную работу с тем, чтобы на первых этапах снизить комиссии для платежей с лицевых счетов мобильных операторов. Однако не все это понимают, это пока не очень зрелые платежные инфраструктуры. Здесь требуется выработка единого подхода, которая позволит всем операторам понимать эту проблему примерно одинаково.

И есть, конечно, регулятивные ограничения. Собственно, бурно обсуждающийся сейчас законопроект о национальной платежной системе предусматривает дополнительное ограничение по обезличенным платежам, которые формально являются обезличенными, а на самом деле, по факту, это платежи с кредитных карт, выданных совершенно легитимно российскими банками. Тем не менее, вводится ограничение 40 тысяч рублей в месяц. Например, у компании «Домстрой», у которой достаточно большой жилой фонд в Москве, средний чек за коммунальные услуги составляет 50 тысяч рублей в месяц.

А самое главное, если человек начинает пользоваться этой системой, он тут же начинает подключать сюда не только свое домовладение. Ведь у него есть, например, престарелые родственники, родители, бабушки, загородный дом... Он это все собирает в единый личный кабинет, все счета находятся в одном личном кабинете, и, конечно, ограничение 40 тысяч рублей в месяц может отпугнуть людей и сделать продвижение сложнее.

Не буду, наверное, долго говорить, скажу самое главное. Такая простая, понятная платформа, как я говорил, — локомотив к развитию важных государственных проектов, «Домстрой», и в результате это все поможет создать прозрачную национальную платежную систему, суть которой будет понятна людям. То есть это будет не абстрактная платежная система, которую непонятно зачем сделали, а система, наполненная насущным для любого человека функционалом, и понятно, для чего она ему нужна. Чем быстрее, тем лучше.

Важный момент, что все эти виды электронных платежей и удаленных механизмов оплаты — это некая новая для наших граждан область, и, конечно же, требуется определенное обучение наших соотечественников тому, как правильно этим пользоваться. Здесь очень важно иметь слаженный подход. Каждый может делать что-то свое, проводить разные рекламные кампании. Это конкуренция, ее никто не запрещал. Но делая все

время разные вещи и внедряя разные технологии и разные методологии, мы очень часто просто запутываем население, которое начинает думать о том, что все слишком сложно, трудно разобраться: «Я лучше схожу в кассу, и там мне будет спокойнее и надежнее».

Собственно, вот, наверное, и все, что я хотел сказать. Спасибо огромное, что пришли. И у нас есть время на вопросы, если они есть. Буду признателен, смогу ответить.

Из зала:

<Нет звука.>

А. Сахаров:

Да, безопасность — это очень важный вопрос. Вот вчера на сессии «Интернет-экономика» прозвучал очень важный вопрос: что же может остановить развитие? Модератор задавал правильные вопросы лидерам наших интернет-проектов.

Так вот, по-моему, Аркадий Волож сказал, что иногда забывают или не должным образом относятся к безопасности, что может скомпрометировать вообще всю индустрию в целом. Мы используем стандартные наработки и многолетний опыт международных платежных систем. У нас есть все необходимые сертификаты, мы активно работаем с ведущими компаниями, обеспечивающими безопасность. Вот здесь присутствует и IBM, и я думаю, что в ближайшее время мы выступим с какой-нибудь инициативой, как вообще правильно строить безопасность в интернете, а у IBM есть по этому поводу большие наработки.

А с точки зрения обычного гражданина, конечно, безопасность платежей в интернете в нашем случае более прозрачна и более понятна. На любом другом сайте и на любой другой платформе вы каждый раз вводите данные карточки. И нарушение безопасности происходит именно в этот момент, а

не тогда, когда где-то они уже есть, и их охраняют. Мы сохраняем эти данные у себя, их максимально защищаем, и вам не приходится каждый раз их вводить. Эти данные сохраняются не полностью, у вас остается часть данных, которые нужно повторно вводить, какие-то коды, и так далее.

Из зала:

<Нет звука.>

А. Сахаров:

Спасибо за вопрос. Мы пробуем экспериментировать с прямыми каналами от своего имени и активно работаем со сбытовыми компаниями, чтобы совместно это продвигать. Собственно, чтобы все было написано непосредственно на квитанциях. Можно оплатить онлайн, не надо никуда ходить. И очень важным является партнерское продвижение.

Из зала:

<Нет звука.>

А. Сахаров:

Он сейчас есть, он будет очень активно продвигаться еще какое-то время, и этот бренд будет активно работать через партнеров. Это будет прямой продукт, мы будем заниматься безопасностью, будем напрямую работать с нашими клиентами, будем формировать собственную клиентскую базу. Однако это будет клиентская база, грубо говоря, лояльных к нам клиентов. Тем не менее, мы понимаем, что все население предпочитает работать и с другими фронт-офисными приложениями. Кто-то работает с мобильными операторами, кто-то с банками, кто-то работает с Яндекс-деньгами. Мы будем пробрасывать эти инфраструктуры, но сохраняя название как инфраструктурный бренд. Но, тем не менее, у нас будут приложения. Они

уже есть и работают. Есть интернет-сайт, есть Android, iPhone. Я показывал примеры.

Из зала:

<Нет звука.>

А. Сахаров:

Да, Москва и Санкт-Петербург... в общем-то, надо признать, здесь уже много кто сделал, однако те важные вещи, о которых я говорил, все-таки еще до конца не реализованы. Поэтому у нас есть договоренности с акционерами крупнейших сбытовых компаний Москвы и Санкт-Петербурга о том, чтобы реализовать оплату именно в этой технологии. Чтобы была сохранена идея выставления счетов аналогично тем квитанциям, которые есть. Соответственно, и «Мосэнергосбыт», и «Петрозлектросбыт» это поддерживают. Я думаю, что до конца лета мы и тот, и другой уже покажем в этом варианте. Соответственно тот же самый процесс идет с «Межрегионгазом» по оплате поставки газа населению. Тот же самый процесс идет уже и в Питере, и в Москве, и во всех остальных регионах страны.

Из зала:

<Нет звука.>

А. Сахаров:

Здесь, конечно, это большой слон, которого приходится есть по частям. Соответственно, как я сказал, в этом году мы планируем вовлечь 30 крупнейших городов. Это будет в каждом городе. Когда я говорю «завершенный город», это значит, более 80% жителей имеют необходимую наполненность. Есть мелкие управляющие компании, есть мелкие ТСЖ,

которые, может быть, мы не успеем подключить, но в этом городе будет более 80% домовладений, которые имеют такую возможность. Соответственно, полное завершение произойдет, наверное, в 2012 году, со всеми областями и не очень большими городами. Для сбытовых компаний это очень важно, потому что сейчас они зависят от двух крупнейших собирателей платежей — это «Сбербанк» и «Почта России». И во многих регионах «Почта России» имеет колоссальное преимущество, потому что там нет больше ничего. А есть федеральный округ, в котором вообще мало любых отделений, и банковских, и «Почты России» тоже. И там проблема собираемости очень насущная.

Из зала:

<Нет звука.>

А. Сахаров:

Здесь много составляющих. И то, что это не государственная программа, а частная, заставляет всех активно работать. Поэтому у нас такие сроки. Компания была образована в 2010 году, и через год у нас уже было шесть городов, которые работают в отработанном механизме, в этом году их будет 30.

А с точки зрения возврата, есть несколько основных составляющих. То, что мы называем «доход от каждой операции», — это некоторая часть, но не самая большая. Гораздо большая часть — это правильная работа с клиентской базой, правильные партнерские программы, правильные взаимодействия с розницей и современное розничное обслуживание как банковское, так и не банковское, потому что здесь есть еще рядом обслуживающие расчетные банки, которые могут предлагать соответствующие услуги населению, делать банковские услуги более directly, то есть напрямую для потребителей. Поэтому, в принципе,

составляющих много. Доход от совершения платежей значимый, но не единственный. С точки зрения инвестиционного периода проект рассчитан на три–пять лет. Пока идет первый год.

Из зала:

<Нет звука.>

А. Сахаров:

Пока рано говорить. Мы говорим об успехе тогда, когда есть значимое проникновение населения. И это значит, что какое-то значимое количество процентов домовладений начинает этим пользоваться. Стоимость привлечения одного клиента соответствующим образом падает с ростом абонентской базы. Поэтому в данную секунду мы экспериментируем с маркетинговыми компаниями по вопросу, как правильно выстроить этот момент маркетинга.

Из зала:

А в данный момент заказчиками услуг выступают сами производители?

А. Сахаров:

Уровень зрелости всех наших сбытовых компаний разный. Многие над этим уже думали, многие делали что-то сами. Те, кто делали что-то сами, понимают, что одной компании сделать это невозможно по объективным причинам. Если делать качественно, это дорого. На собственной абонентской базе это уже никогда не окупится, даже если подключить все электричество по всей стране и сделать электрический портал для оплаты только электричества — все равно окупаемости не будет, если делать качественно. Если делать некачественно, тогда не будет абонентской базы, и тогда зачем все это нужно, непонятно. Поэтому те, кто этот этап прошел:

например, «Мосэнергосбыт» или все другие компании, которые работали над этим, — понимают, что нужно объединяться и делать это вместе. Те, кто этого не пробовал, имеют некоторые иллюзии, что они сейчас могут попробовать сами. Тем не менее, в плотном общении с высшим руководством и с акционерами мы имеем возможности правильно объяснить, почему выгодно работать вместе. Это просто в Excel понятно, если вместе посмотреть.

Из зала:

То есть комплексно получается, платежи в одно окно?

А. Сахаров:

Примерьте на себе. Я не буду пользоваться услугами, если мне их надо оформлять в разных местах: две услуги здесь, две услуги здесь, а третья там, а еще одну бумажку, которую все равно нести в банк. Спасибо огромное. Надеюсь, было интересно. Удачи на Форуме.