

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИИ ЗА СЧЕТ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КРЕДИТНОГО БРОКЕРА «ФОСБОРН ХОУМ»

В статье представлены уникальные данные и подробное описание процесса разработки и выведения на рынок франчайзингового предложения кредитного брокера. Автор на примере компании и своем личном профессиональном опыте демонстрирует основные этапы реализации стратегии роста средствами франчайзинга.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** франчайзинг в брокеридже, франшиза кредитного брокера, стратегия роста, развитие продукта, система распределения, региональная сеть, стандарты качества, капитализация компании



**Курышкин Павел Юрьевич** — руководитель департамента развития бизнеса «Фосборн Хоум» (г. Москва)

## ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Даже такая компания, как McDonald's, наверное, никогда не смогла бы открывать каждые пять часов новый ресторан, если бы не использовала франчайзинг для реализации стратегии роста через развитие рынка. У нее просто не хватило бы собственных средств и ресурсов, да и времени, притом запускать ресторанный бизнес под известным брендом приходится одновременно в разных странах и городах. Как компаниям удается решить главный вопрос — эффективно тиражировать стандарты качества обслуживания и систему ведения бизнеса?

Ответ есть: помогают жесткая дисциплина и контроль, а также тщательный подход к выбору франчайзи. Кстати, 28 марта на официальном сайте компании McDonald's появилась новость, поразившая профессионалов: «Макдоналдс» в России начинает использовать франчайзинг. Первым лицензиатом мирового бренда на территории нашей страны стало ООО «Развитие РОСТ» (группа компаний «Росинтер Ресторантс Холдинг»).

По словам президента «Макдоналдс» в России и Восточной Европе Хамзата Хасбулатова, использование франчайзинга является очередным шагом в успешном развитии бизнеса.

Мы привлекли внимание читателя к данной истории неспроста: нам важно показать, насколько серьезно оценивает современное бизнес-сообщество возможности и перспективы франчайзинга. Чтобы подтвердить это, рассмотрим пример, правда, не в ресторанном сегменте, а в сфере кредитного брокериджа. Мы проанализируем опыт реализации стратегии роста через развитие рынка единого кредитного центра «Фосборн Хоум».

## ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ

Единый кредитный центр «Фосборн Хоум» — один из крупнейших в РФ кредитных брокеров — был основан в 2005 г. как ипотечный брокер. Партнерами кредитного центра являются более 50 банков и кредитных учреждений. Сегодня компания работает со всей линейкой кредитных продуктов, от ипотечных, потребительских, автокредитов и кредитов на развитие малого и среднего бизнеса (МСБ) до кредитования под залог существующего жилья и операций по работе с недвижимостью. «Фосборн Хоум» входит в группу компаний Adela Financial Retail Group. В группе также состоят микрофинансовые организации: «Домашние Деньги», «ФИНОТДЕЛ» и коллекторское агентство «Секвойя Кредит Консолидейшн».

Интересный факт: «Фосборн Хоум» осуществлял ряд попыток выйти на региональный рынок. Первая из них была предпринята в 2007 г.: была начата региональная экспансия в формате совместных предприятий. Программа открытия совместных региональных предприятий предусматривала единый формат для всех участников сети и создание дочернего предприятия «Фосборн Хоум» при участии регионального партнера. Распределение долей предполагалось в процентном

соотношении 51/49, контрольный пакет сохранялся за материнской компанией. К сожалению, завышенные требования к инвесторам и сложная структура взаимодействия с ними не позволили распространить данную идею в регионах.

В 2008 г. компания начала самостоятельно открывать филиалы в городах-миллионниках: Санкт-Петербурге, Новосибирске, Нижнем Новгороде и Екатеринбурге. Их история не была долгой: жесткая политика сокращения издержек в 2008–2009 гг., к которой было вынуждено прибегнуть руководство кредитного брокера в период кризиса, не позволила развиваться собственным представительствам компании, и вскоре они были закрыты.

В 2009–2010 гг. обновленный топ-менеджмент компании предложил рынку первый вариант франчайзинга. В рамках договора коммерческой концессии в пользу франчайзера предусматривались как разовый паушальный взнос в размере 150 тыс. руб., так и ежеквартальные отчисления (роялти) от 75 тыс. руб. до 200 тыс. руб. и более, в зависимости от маркетинговой оценки региона и согласованного инвестиционного бюджета. Необходимо отметить, что данное предложение тщательно планировалось, но так и не было реализовано — помешал ряд факторов, главным из которых стало отсутствие свидетельства о регистрации обновленного словесно-графического знака обслуживания (товарного знака) «Фосборн Хоум». Для решения данного вопроса была оперативно подготовлена заявка в ФИПС, и получено уведомление о приоритетном рассмотрении данной заявки к регистрации в сентябре 2010 г.

Период 2010–2011 гг. был ознаменован запуском новой широкомасштабной партнерской программы для регионов с упором на генерирование заявок на розничные кредитные продукты. К партнерству были привлечены десятки крупнейших тематических региональных порталов. Им предлагалось в рамках сотрудничества размещать на своих сайтах баннеры и ссылки с последующим переходом на целевую страницу, где посетитель, заполнив короткую анкету, мог оставить

заявку на определенный кредитный продукт (потребительский или ипотечный кредит).

Параллельно с партнерской программой компания начала активно развивать региональную агентскую сеть. Агентская программа строилась на нескольких уровнях, агенту, который оплачивал инвестиционный взнос в размере 50 тыс. руб., предоставлялось право использовать бренд «Фосборн Хоум» и зарабатывать определенный процент от выручки компании, полученной от его клиента. Камнем преткновения на этот раз стал ошибочно спланированный бизнес-процесс. Предусматривалось, что все региональные заявки на розничные кредитные продукты (потребительский кредит, ипотека) должны передаваться для обработки в головной офис «Фосборн Хоум», а далее на рассмотрение в головные офисы федеральных банков-партнеров в Москве. Как показала практика, центральные офисы банков-партнеров не были заинтересованы в обработке региональных заявок от физических лиц. Рассмотрение данных заявок, по внутренним требованиям банков, должно было проходить строго на региональном уровне по месту проживания потенциального заемщика.

## **ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ И СТРУКТУРА ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

В июне 2011 г. компанию возглавил Александр Сельдемиров. Он не только привел с собой новых менеджеров, но и привнес в работу богатый опыт развития собственного бизнеса по франчайзингу в области кредитного брокериджа. Проведя стратегический анализ предприятия, в начале лета 2011 г. компания объявила об обновленном франчайзинговом предложении. Суть его основывалась на трех важных составляющих.

1. Возможность работы во всей линейке кредитных продуктов как для физических лиц, так и для представителей малого и среднего бизнеса.

2. Предоставление франчайзи широкой консультационной поддержки для запуска бизнеса

под брендом и по стандартам «Фосборн Хоум» без уплаты роялти, но с обязательством для партнера привлекать из регионов заявки на кредитование юридических лиц свыше лимита, установленного в филиалах региональных банков (от 20 млн руб.). В последнем случае выручка между франчайзи и «Фосборн Хоум» распределялась в процентном соотношении 30/70.

3. Выезд команды открытия в регион для проведения трехсторонних встреч и налаживания партнерских отношений франчайзи с банками на местном уровне; обучение персонала на местах кредитным продуктам, технологии продаж и основным бизнес-процессам; демонстрация возможностей CRM-системы и обеспечение автоматизации работы сотрудников франчайзи с ее помощью. Цель работы команды открытия — подготовка и запуск бизнеса регионального партнера по стандартам единого кредитного центра.

Наряду с изменениями во франчайзинговом предложении руководство приняло непростое решение об одностороннем изменении условий работы по агентскому договору. Региональным агентам (а таких на тот момент набралось уже несколько десятков), работающим по старой схеме, было предложено перейти на привлечение заявок для кредитования юридических лиц. Разумеется, нам пришлось столкнуться с негативным отношением большинства агентов, но, оповестив всех партнеров официально, а в особо трудных случаях и лично общаясь с региональными представителями по телефону, нам удалось переломить ситуацию и закрепить новые условия франшизы и агентского соглашения.

Для успешного тиражирования бизнес-модели кредитного брокера в регионах нами был разработан франчайзинговый пакет, который содержал определенный свод правил и стандарты работы франчайзи. На основании данных материалов мы смогли установить регламенты работы кредитного центра под товарным знаком «Фосборн Хоум». Они касались всех вопросов, связанных с подбором и одобрением помещения под будущий офис (минимум 25 м<sup>2</sup>), поиском и принятием в штат

персонала (минимум двух человек), использованием фирменного стиля, подготовкой и проведением программ продвижения, соблюдением бизнес-процессов при работе как с физическими лицами, так и с представителями бизнеса, ведением CRM-системы и заполнением в ней заявок, проверкой кредитной истории клиентов. Данные регламенты передаются франчайзи еще до начала сотрудничества вместе с пакетом первичной документации, после ознакомления с ними франчайзи подписывает акт к лицензионному договору. Сам лицензионный договор подлежит дальнейшей регистрации в ФИПС за счет средств франчайзера.

## ОСОБЕННОСТИ И ПРИМЕР ПРОДВИЖЕНИЯ ФРАНШИЗЫ В СФЕРЕ УСЛУГ

Объем разовых инвестиций, необходимый франчайзи для запуска бизнеса, составляет 639 тыс. руб., в том числе паушальный взнос в размере 499 тыс. руб. С учетом всех постоянных и переменных издержек суммарная величина вложений колеблется от 792 тыс. до 950 тыс. руб. Рассчитанный срок окупаемости проекта — восемь месяцев, но фактически мы ориентируем партнера на год полноценной работы как с частными лицами, так и с представителями бизнеса, чтобы окупить вложенные средства и начать получать устойчивую прибыль.

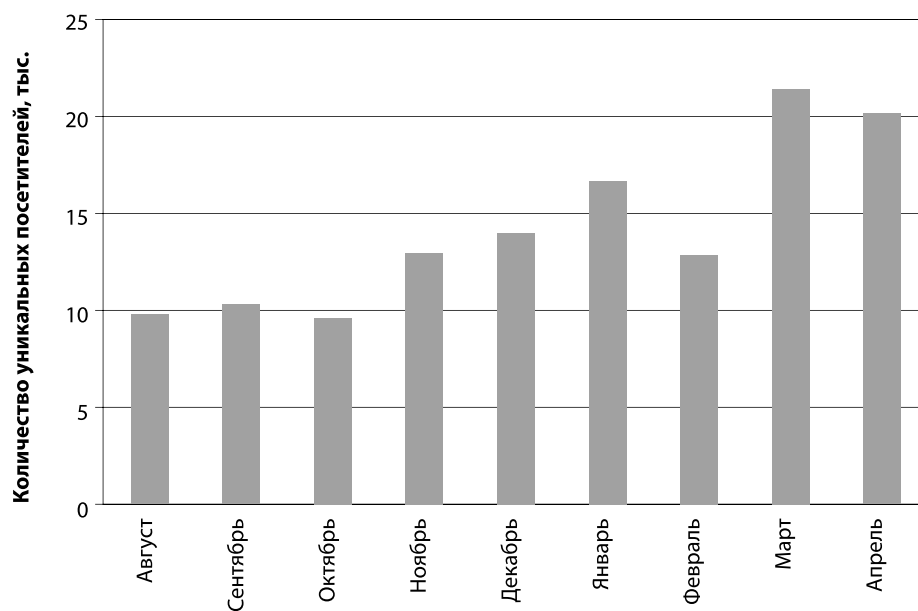
С этим франчайзинговым предложением компания вышла на рынок в июне 2011 г. Главными особенностями франшизы «Фосборн Хоум» стали отсутствие роялти и возможность работы с предприятиями малого и среднего бизнеса. Благодаря сайту компании [www.fhome.ru](http://www.fhome.ru) (по данным портала Megaindex, сайт «Фосборн Хоум» с тематическим индексом цитирования в 750 пунктов занимает 117 место среди всех тематических площадок в области кредитов и финансов) и CRM-системе на базе продукта Microsoft Dynamics предложение кредитного брокера нашло широкий отклик у региональных партнеров.

Сегодня франчайзинговое предложение «Фосборн Хоум» включает два уровня: региональный и федеральный. На региональном уровне франчайзи получает значительную автономию: он имеет возможность налаживать прямые контакты с банками-партнерами, самостоятельно продвигать кредитный центр в своем регионе и привлекать заявки, имеет право на собственное ценообразование на базе рекомендаций от головного офиса. Важным стимулом в работе франчайзи является, как уже говорилось, отсутствие роялти, которые могут уменьшить его прибыль, а значит, и увеличить сроки возвратов инвестиций. Для франчайзера капитализация компании на региональном уровне осуществляется за счет повышения узнаваемости бренда, продвижения сайта и увеличения его посещаемости и, как следствие, расширения клиентской базы (рис. 1). Данный факт основан на том, что сайт [www.fhome.ru](http://www.fhome.ru) является универсальной интернет-площадкой, где при заполнении заявки на кредит происходит ее автоматическая сегментация по региональному признаку и дальнейшее перераспределение в CRM-системе непосредственно к франчайзи, закрепленному за этим регионом (рис. 2).

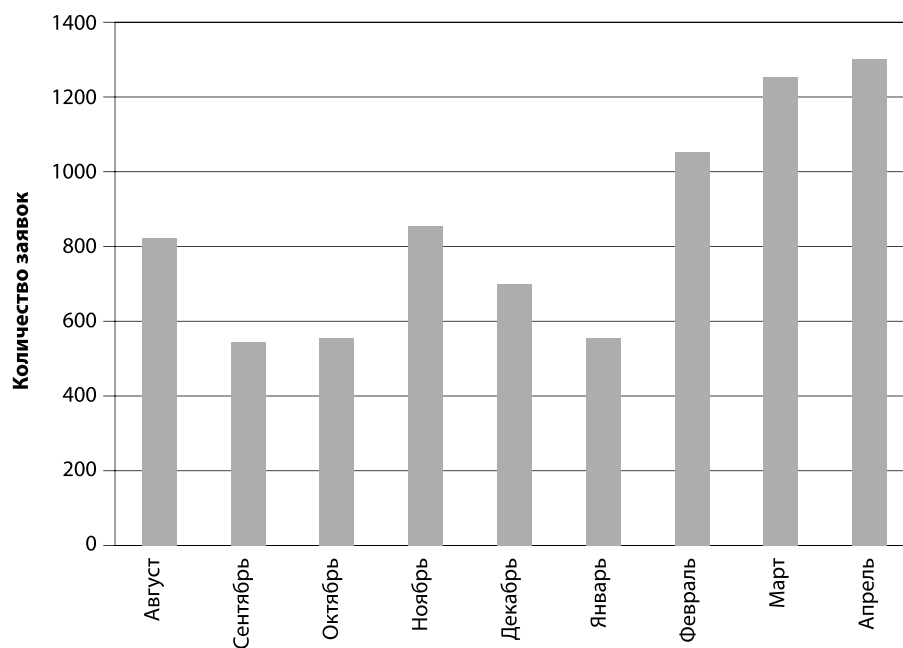
На федеральном уровне между франчайзи в регионе и франчайзером в Москве выстраиваются партнерские отношения второго порядка, позволяющие создать федеральную систему распределения (сбора) заявок на кредитование регионального бизнеса через головные офисы федеральных банков. Данные отношения сложны в плане реализации, т.к. предусматривают наличие у партнера определенных навыков привлечения и обслуживания юридических лиц, но сторичей себя окупают, потому что нацелены на наиболее маргинальное направление в брокеридже — крупное финансирование бизнеса.

Банковская система сложилась таким образом, что филиал или представительство федерального банка на уровне города и области имеет определенное ограничение в принятии решений кредитным комитетом о выдаче средств заемщику. Для снижения рисков невозврата со стороны

**Рис. 1.** Динамика уникальных посетителей (хостов) сайта www.fhome.ru из регионов РФ за август 2011 г. — апрель 2012 г.



**Рис. 2.** Динамика региональных заявок в CRM-системе компании «Фосборн Хоум» за август 2011 г. — апрель 2012 г.



клиента, а также для более тщательной его проверки заявки такого типа направляются на согласование в головной офис банка. Как правило, критерием оценки в данном случае является сумма запрашиваемых кредитных средств. Такова природа возникновения банковского лимита при обслуживании юридических лиц на местном уровне, величина которого варьируется в пределах 15–20 млн руб.

Однако, как мы знаем, спрос рождает предложение. С учетом того что каждый банк работает строго на своей ступени иерархии, он может удовлетворить возникшую потребность для регионального бизнеса по классической схеме, направив заявку в головной офис. Таким образом, услуги брокера, миссия которого как раз и заключается в оказании помощи клиенту в получении кредитных средств на наиболее выгодных для клиента условиях, являются наиболее актуальными. Ценность для клиента становится еще более очевидной за счет наличия у «Фосборн Хоум» партнерства с многочисленными кредитными организациями на федеральном уровне и возможности напрямую завести региональную заявку на сумму свыше 20 млн руб.

одновременно в несколько головных подразделений банков-партнеров.

Первый договор франчайзинга компания подписала в августе 2011 г. с местным брокером из Твери «Кредит+», открытие которого состоялось в сентябре 2011 г. Второе представительство по франшизе компания открыла в октябре того же года в Тольятти. Думаю, читателям может быть интересен опыт продвижения нашей франшизы (подробности представлены в таблице). Фактически компания в Интернете стала лидером ниши в области предложения франшизы в брокеридже. В этом можно легко убедиться, набрав в поисковой системе ключевой запрос «франшиза брокер»: и в контекстной рекламе, и в результатах поиска «Фосборн Хоум» находится в первой десятке, опережая конкурентов — «Независимое Бюро Ипотечного Кредитования» (НБИК) и «Кредитный и Финансовый Консультант» (КФК).

Однако и наши ожидания были частично обмануты: потратив более полумиллиона рублей на участие в сентябре в выставке BuyBrand-2011 и собрав на данном мероприятии более сотни контактов, в итоге мы не заключили ни одного договора. Ноябрь 2011 г. выдался тяжелым, лишь

**Таблица.** Анализ каналов поступления заявок по тематике «франчайзинг» за период с 1 ноября 2011 г. по 16 апреля 2012 г.

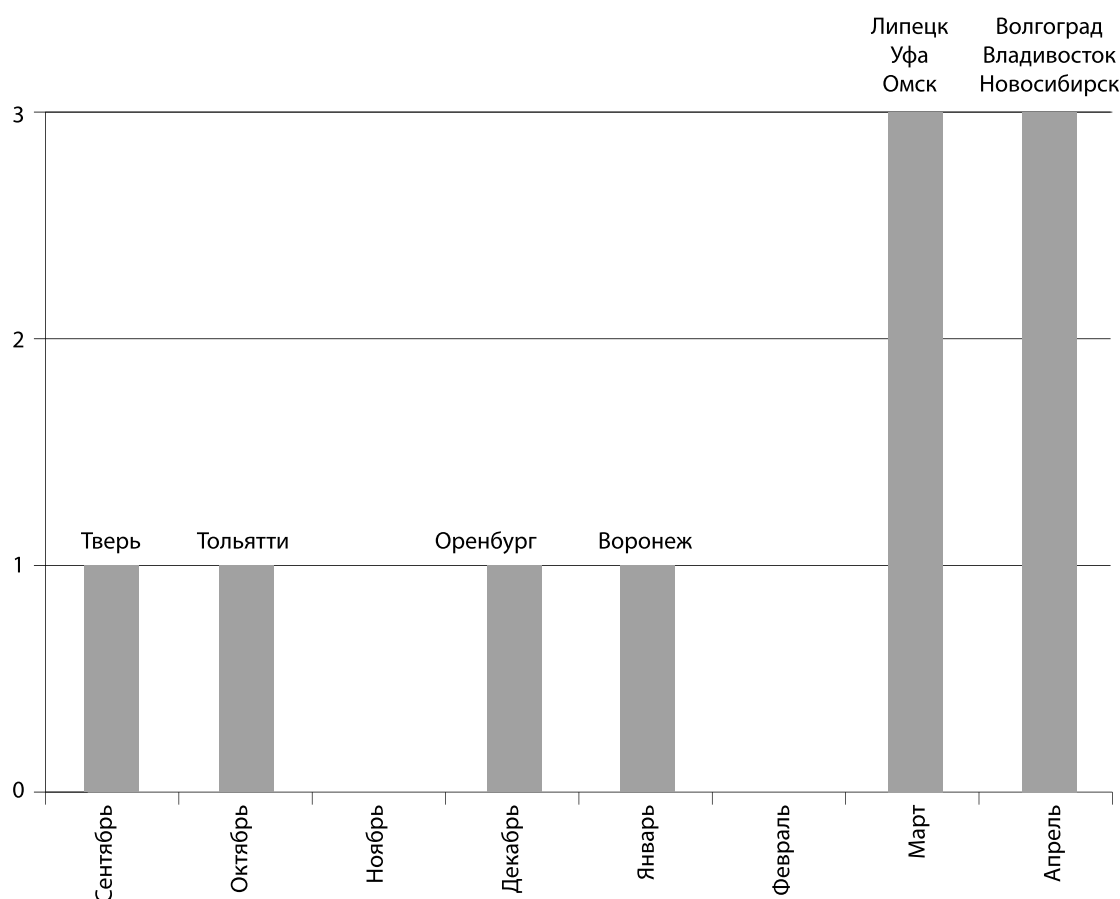
№	Адрес сайта / канал поступления	Количество уникальных посетителей (хостов), шт.	Примерная стоимость, руб./мес.	Стоимость заявки, руб.
1	www.biztorg.ru	734	2644	3,6
2	www.buybrand.ru	67	1333	19,9
3	www.frshop.ru	462	5000	10,8
4	«Яндекс.Директ»	928	3800	4,1
5	SEO	407	—	—
6	www.delovoybazar.ru	186	Информационный бартер: обмен ссылками	—
7	www.bizbroker.ru	Подключен с 16 апреля 2012 г.	2000	—
8	www.beboss.ru	Не имеет прямой ссылки	Информационный бартер: обмен ссылками	—

в декабре мы возобновили открытия, на этот раз партнером стал бизнесмен из Оренбурга. Дела поправились лишь в первом квартале 2012 г.: за этот период мы заключили договоры с франчайзи из Воронежа, Владивостока, Волгограда, Уфы, Липецка, Новосибирска. В апреле 2012 г. договоры подписаны с партнерами из Челябинска и Магнитогорска, на этапе согласования условий сотрудничества находятся потенциальные франчайзи из Перми и Санкт-Петербурга. Подробный график открытия представлен на рис. 3. Всего лишь за период с июля 2011 г. по апрель 2012 г. в компанию поступило 432 заявки от потенциальных партнеров из регионов (рис. 4, 5). До конца года

у компании в планах открыть еще 12 представительств по франшизе в регионах РФ. Цель кажется вполне достижимой. Главное при этом — сохранить единые стандарты качества обслуживания кредитных центров «Фосборн Хоум», а это, поверьте, довольно сложная задача.

Важный факт: одновременно со стратегией роста через развитие рынка за счет франчайзинга в компании была реализована стратегия роста через развитие продукта. Так, поступления от оплаты франчайзи паушального взноса и выручка от департамента кредитования малого и среднего бизнеса позволили заметно увеличить показатель операционной прибыли компании (ЕВITDA).

**Рис. 3.** Динамика открытий предприятий-франчайзи кредитного брокера «Фосборн Хоум» за сентябрь 2011 г. — апрель 2012 г.



**Рис. 4.** Общее количество заявок на франчайзинг, поступивших в компанию с июля 2011 г. по апрель 2012 г.

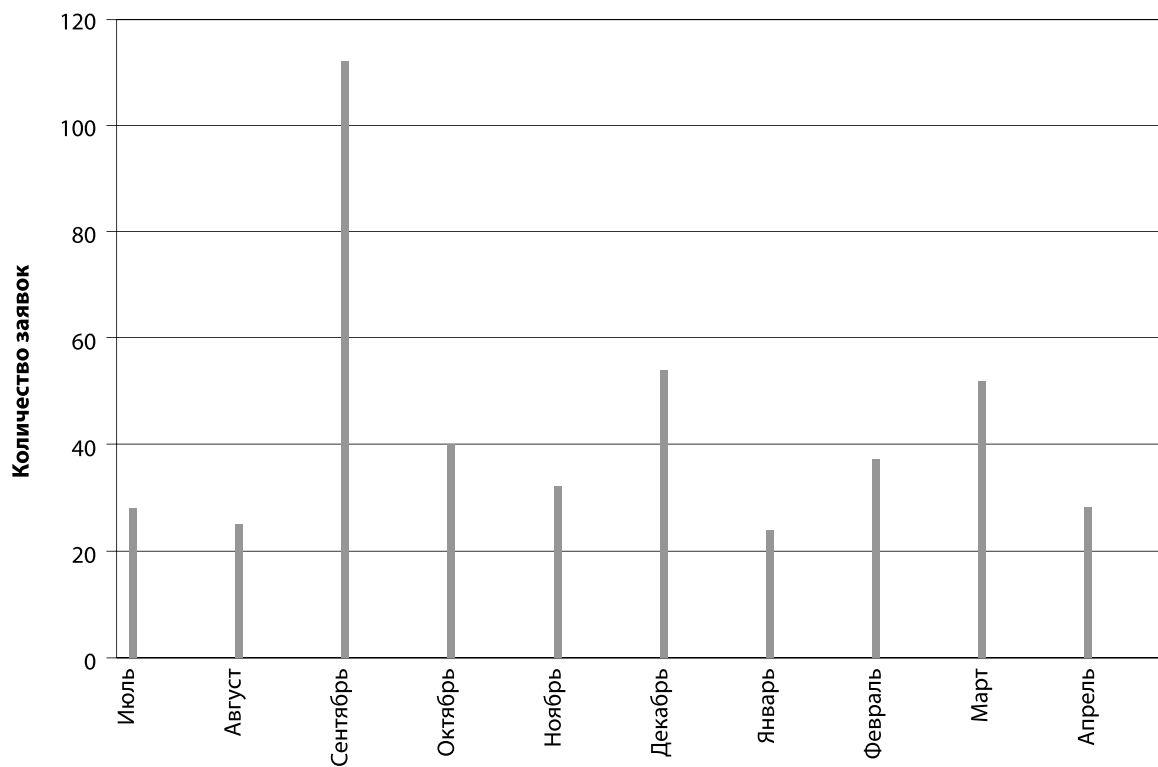
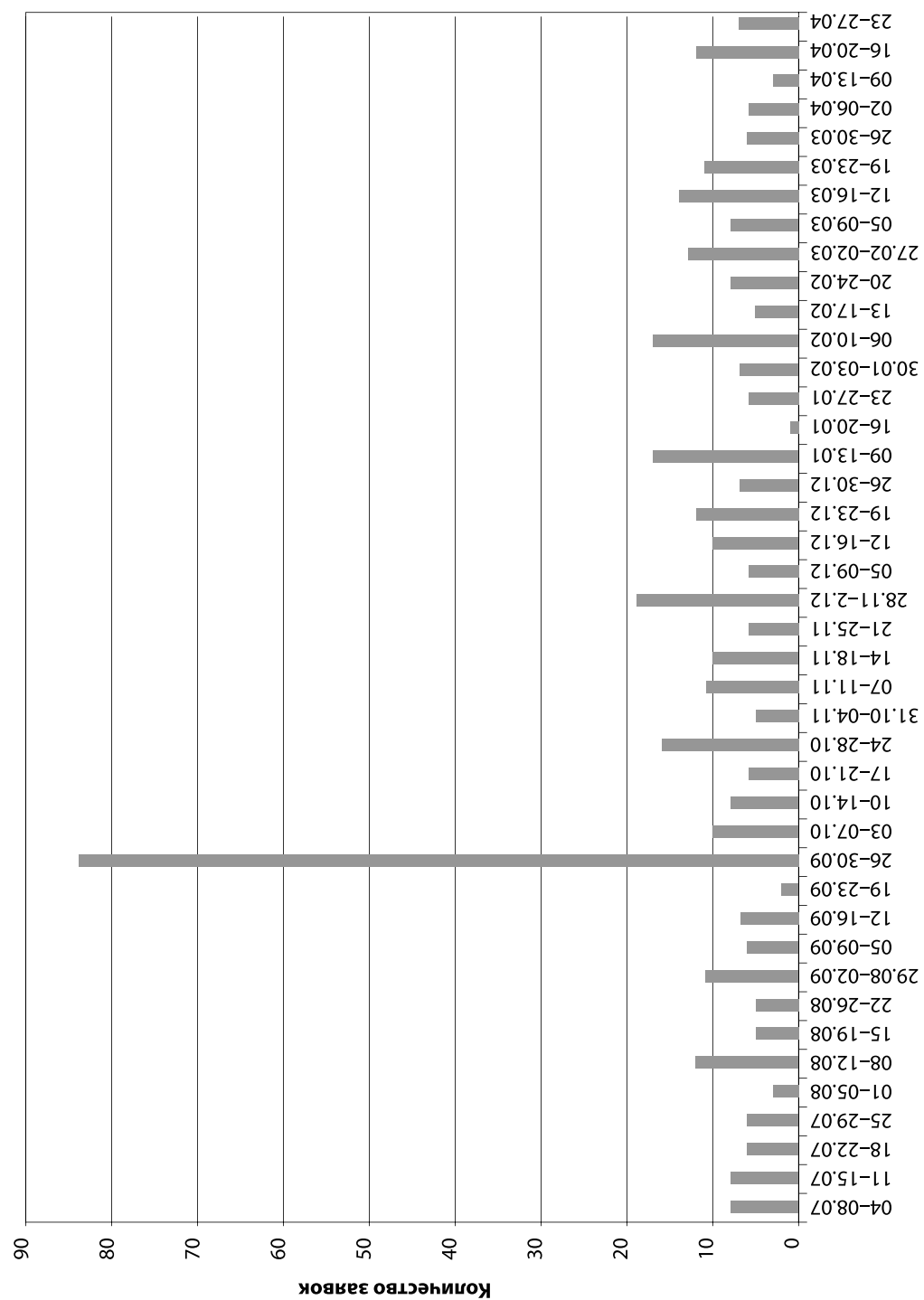




Рис. 5. Понедельное количество заявок на франчайзинг, поступивших в компанию с июля 2011 г. по апрель 2012 г.



## ИСТОЧНИКИ

1. Для прессы. — <http://www.mcdonalds.ru/base/press/>.
2. Ивашкова Н.И. Управление маркетингом. — М.: ИНФРА-М, 2010.
3. Фосборн Хоум. — [www.fhome.ru](http://www.fhome.ru).