

УДК 334.752

## Неформальный компонент внутренней институциональной среды франчайзинговой сети

**Тимофеева Е.Г.**, elena\_narkevich@yahoo.com

Санкт-Петербургского института гуманитарного образования  
190020, г. Санкт-Петербург, ул. Лифляндская д. 4

Канд. экон. наук, доц. **Липатников В.С.**, lipatnikov@hse.ru

Национальный исследовательский университет  
Высшая школа экономики (Санкт-Петербург)

190008, Санкт-Петербург, ул. Союза Печатников, д. 16

*В статье показана значимость неформального компонента внутренней институциональной среды для функционирования франчайзинговой сети. Раскрыта роль неформального механизма отношенческой координации как инструмента, дополняющего механизм формального контрактного регулирования отношений между франчайзи и франчайзером, и придающего этим отношениям дополнительную гибкость. Рассмотрены проблемы формирования внутренней институциональной среды. Показано, что встраивание франчайзи в неформальную среду франчайзинговой сети происходит путем усвоения им неформальных правил поведения в ходе взаимодействия с остальными франчайзи. Дан перечень инструментов адаптации франчайзи к внутренней институциональной среде. Показано, что не все эти инструменты должны применяться одновременно – состав инструментария формирования внутренней институциональной среды зависит от ресурсных возможностей франчайзера и его подхода к выстраиванию отношений с франчайзи.*

*Ключевые слова:* франчайзинг, франчайзи, внутренняя институциональная среда.

---

## Informal component of internal institutional environment of franchise network

**Timofeeva E.G.**, elena\_narkevich@yahoo.com

St. Petersburg Institute of Education in Humanities  
190020, St. Petersburg, 4 Lifyandskaya St.

Ph.D. **Lipatnikov V.S.**, lipatnikov@hse.ru

National Research University Higher School of Economics, St. Petersburg  
190008, St. Petersburg, Soyuza St. of Pechatniki, 16

*The paper demonstrates the importance of informal component of internal institutional environment for successful development of franchise network. The informal mechanism of relational coordination is described as a tool that is used in combination with the mechanism of formal contractual regulation of cooperation between franchisee and franchisor in order to make it more flexible. Problems of formation of*

*internal institutional environment are discussed. A list of tools that can be used to adapt new franchisees to internal institutional environment is given. It is demonstrated that not all tools should be used simultaneously – the list of tools depends on franchisor's resources and the model of his cooperation with franchisees.*

**Key words:** franchising, franchisee, internal institutional environment.

Отличительным свойством сетевых структур [1] (к которым относится и франчайзинг) является наличие в них неформальных правил взаимодействия участников (эти правила можно трактовать как неформальный компонент внутренней институциональной среды сетевой организации [2]). Эти неформальные правила можно рассматривать в двух аспектах:

- С одной стороны, будучи более мягкими и размытыми, чем формальные правила, они придают организации необходимую гибкость и позволяют повысить эффективность ее деятельности (так как не задают участникам жесткие рамки поведения, а лишь формируют определенные ценностные ориентиры). Именно они формируют у участников сетевой организации ощущение единого целого и именно они предупреждают возможность проявления оппортунистического поведения (вероятность его сводится к минимуму, так как эти неформальные правила в целом соответствуют ценностными установкам партнеров, и поэтому мотивация к их нарушению невелика). Кроме того, соблюдение этих правил требует минимальных усилий со стороны франчайзера – поскольку они нерегламентированы в жесткой форме, то сложно разработать формальные процедуры контроля за их соблюдением и создать жесткий механизм санкций за их нарушение. По этой причине такие процедуры и санкции не разрабатываются, а за соблюдением этих правил следят сами участники сетевого партнерства;

- С другой стороны, в силу своего неявного, неформального характера такие правила не могут быть в явном виде сформулированы при организации франчайзинговой сети. Кроме того, они не могут быть доведены в явном виде до новых франчайзи (например, в виде приложения к франчайзинговому договору). Такие правила могут быть сформированы в сети только на основании взаимного согласия, и переняты новыми участниками только в том случае, если эти правила не противоречат их ценностным установкам, а механизм усвоения этих правил представляет собой воспитание новых франчайзи в соответствии с духом институциональной среды франчайзинговой сети. Оба фактора одинаково важны: отсутствие совпадения системы ценностей франчайзи и франчайзинговой сети приведет к невозможности усвоить неформальные правила данной сети, а отсутствие адаптации к этим правилам даже при совпадении ценностных установок потребует от франчайзи дополнительных затрат времени и сил на их усвоение и создаст риски их неправильного или излишне медленного понимания. Таким образом, успех франчайзинговой сети во многом зависит от того, насколько сформирована ее

внутренняя институциональная среда (включающая в себя как формальный компонент, основанный на контрактных обязательствах франчайзи и франчайзера друг перед другом, так и неформальный компонент, о котором в первую очередь и пойдет речь в данной работе), насколько грамотно выстроен процесс отбора потенциальных франчайзи, и насколько эффективно функционирует процедура их адаптации. Отметим, что создание такой институциональной среды требует значительных затрат времени как со стороны франчайзера (при запуске франчайзинговой сети), так и со стороны франчайзи (при присоединении к франчайзинговой сети со сформированной внутренней институциональной средой).

Значимость этих неформальных правил состоит еще и в том, что они позволяют клиентам однозначно идентифицировать данную сеть в сравнении с конкурентами. Именно эти неформальные правила создают особую, очевидную для клиента атмосферу взаимодействия [2].

В предлагаемой работе нами будет сделана попытка дать анализ существующих подходов к разработке программ адаптации франчайзи, и сформулировать рекомендации по их совершенствованию. На процедурах отбора франчайзи мы отдельно останавливаться не будем, поскольку они достаточно подробно рассмотрены в других наших работах [3, 4, 5].

Сразу следует оговориться, что неформальные правила не являются единственным инструментом регулирования отношений в рамках франчайзинговой сети. Права и обязанности франчайзера и франчайзи по отношению друг к другу регламентируются договором франчайзинга, и его тщательной проработке необходимо уделять пристальное внимание. Не следует думать, что наличие неформальных правил сможет компенсировать пробелы или недочеты франчайзингового договора (в частности, наивно было бы надеяться, что каждый франчайзи будет добровольно перечислять франчайзеру роялти по собственной инициативе, если это его обязательство не будет зафиксировано в договоре). Существование неформального механизма дополняет формальные правила и придает отношениям франчайзера и франчайзи гибкость – не более того. Роль формальных правил в этих отношениях нельзя преуменьшать – по мнению специалистов, для франчайзинга характерна высокая степень контроля франчайзи со стороны франчайзера. Франчайзи берет на себя обязательство оказывать франчайзеру услугу по организации сбыта продукта франчайзера на определенной территории [6] – и эти обязательства должны быть зафиксированы в договоре. Таким образом, институциональная среда франчайзинговой сети, как уже было сказано выше, включает в себя как формальную, так и неформальную составляющие. Однако если формальные требования могут быть регламентированы договором и за их невыполнение могут быть наложены санкции, то соблюдение неформального компонента институциональной среды зависит лишь от соответствия ценностей франчайзи ценностям сети и от того,

насколько эффективно было проведено встраивание франчайзи в сеть (или, точнее, в систему франчайзинговых отношений). Именно по этой причине в данной работе мы сосредоточимся на проблеме обеспечения единства неформальной составляющей внутренней институциональной среды франчайзинговой сети.

Прежде всего, коснемся проблемы формирования этой неформальной составляющей внутренней институциональной среды франчайзинговой сети. Механизм ее создания будет сильно зависеть от того, есть ли у франчайзера собственные торговые точки, или он развивает свою сеть только за счет франчайзи, а также от того, насколько быстро после запуска своей бизнес-концепции он перешел к франчайзингу.

Если у франчайзера есть собственные сбытовые точки, и к франчайзингу он перешел, уже сформировав собственную внутреннюю институциональную среду, то велика вероятность того, что эта среда станет и средой франчайзинговой сети. Франчайзи будут иметь мало возможностей на ее формирование, им придется просто адаптироваться к ней.

Если франчайзер сразу стал строить свою сеть за счет как собственных, так и франчайзинговых точек, то внутренняя институциональная среда сети будет формироваться путем взаимной адаптации первых франчайзи и франчайзера друг к другу. Через некоторое время, когда эта среда будет создана, новые франчайзи уже не смогут влиять на нее, и им придется адаптироваться к тем ценностям, которые были заложены в эту среду на стадии ее формирования. При этом чем выше скорость развития франчайзинговой сети, тем медленнее будет формироваться ее институциональная среда – быстрый приток франчайзи будет постоянно размывать ту среду, которая уже успела сложиться, существующие участники сети просто не будут успевать адаптировать новичков к внутренним ценностям. Только позднее, когда сформируется критическая масса из собственных точек франчайзера и франчайзи, они смогут начать справляться с потоком франчайзи. Из этого, в частности, следует, что слишком высокая скорость развития франчайзинговой сети опасна для ее единства.

Если франчайзер строит свою сеть только за счет франчайзи, то влияние франчайзи на формирование внутренней институциональной среды будет еще сильнее. У франчайзи не будет перед глазами образца в виде собственных торговых точек франчайзера, и влияние франчайзера на них будет сводиться лишь к теоретическому обучению. В этой ситуации большое значение имеет способность франчайзера скоординировать своих первых франчайзи с целью формирования внутренней институциональной среды. Затем, с ростом франчайзинговой сети, влияние новых франчайзи на среду будет непрерывно снижаться, и им придется приспосабливаться к уже сложившимся ценностям. Но даже и тогда от готовности франчайзи сотрудничать с франчайзером будет зависеть сохранение этой институциональной среды из-за отсутствия собственных торговых точек франчайзера.

Таким образом, чем меньше ресурсов у франчайзера, тем выше роль франчайзи в формировании и сохранении внутренней институциональной среды франчайзинговой сети, и тем важнее корректно сформировать эту среду на начальной стадии существования. Кроме того, важно, чтобы тот набор ценностей, на которые опирается институциональная среда франчайзинговой сети, существовал бы не только в сознании франчайзера и франчайзи, но и был бы зафиксирован (например, в виде этического кодекса), что упростило бы приобщение к нему новых участников сети. Разумеется, невозможно полностью зафиксировать всю внутреннюю среду, поскольку она в первую очередь состоит из неформальных правил. Однако фиксация базовых ценностей сети вполне возможна.

Франчайзер должен разработать набор инструментов по встраиванию новых франчайзи во внутреннюю институциональную среду сети и по поддержанию целостности этой институциональной среды. Инструментами решения этих задач могут служить:

1. Ясный набор критериев, которым должен соответствовать потенциальный франчайзи, и наличие среди этих критериев близости систем ценностей франчайзи и сети [3, 4, 5]. В этом случае минимизируется риск того, что в качестве франчайзи будут отобраны лица, не разделяющие ценности сети, и, как следствие, плохо обучаемые и не способные встроиться в сеть;

2. Участие существующих франчайзи (из числа наиболее опытных и эффективных) в процедуре отбора новичков. Особенно это важно в ситуации, когда сеть строится исключительно за счет сбытовых точек франчайзи, а собственные точки франчайзера отсутствуют. Франчайзер осуществляет общее руководство сетью, и не всегда имеет полное представление о том, как реально функционируют сбытовые точки. Напротив, у франчайзи такой опыт есть, и они способны сделать оценку кандидата на присоединение к сети более точной. Кроме того, франчайзи хорошо представляют, с кем они будут готовы работать совместно в одном регионе для развития бизнеса под торговой маркой франчайзера. Привлечение их к отбору кандидатов может помочь минимизировать вероятность будущих конфликтов между франчайзи;

3. Включение в программу обучения франчайзи не только сведений, касающихся использования маркетинговых технологий франчайзера, но и курсов по построению команды с участием представителей франчайзера и других франчайзи. Кроме того, целесообразно было бы включить в эту программу разбор практических ситуаций из опыта франчайзинговой сети, в которых наглядно видно, какова роль ценностей сети в решении таких ситуаций. Использование этого инструмента предполагает сбор информации о таких практических ситуациях, их анализ и обработку для предоставления новым франчайзи в виде кейсов;

4. Работа на других франчайзинговых точках в течение срока обучения. Этот инструмент активно практикуется франчайзерами, и его ценность состоит в том, что новый франчайзи, наряду с реальным опытом применения тех навыков, которые он усвоил в течение срока обучения, может также погрузиться во внутреннюю атмосферу франчайзинговой сети и усвоить ее ценности;

5. Создание закрытой социальной мини-сети для франчайзи, в которой они могли бы взаимодействовать и обмениваться опытом;

6. Регулярные встречи франчайзи и франчайзера для предоставления франчайзи информации о новостях политики сети и для обучения.

Таким образом, задача франчайзера, заинтересованного в эффективном функционировании своей сети, состоит в разработке перечисленных выше инструментов и в их грамотном применении во взаимодействии со своими франчайзи. Не все эти инструменты будут соответствовать концепции конкретной франчайзинговой сети (например, франчайзер может не пожелать привлекать уже существующих франчайзи к оценке новых кандидатов), часть из них могут оказаться чрезмерно дорогостоящими (в частности, создание и поддержка собственной закрытой социальной сети). Франчайзер должен выбрать те инструменты, которые представляются ему наиболее адекватными. Однако обойтись без инструментов формирования и поддержки внутренней институциональной среды франчайзер не сможет – в противном случае единую сеть ему выстроить не удастся (возможно, она выстроится стихийно, но в этом случае нет гарантий, что ее содержание будет соответствовать ожиданиям франчайзера).

### Список литературы

1. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. Дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 339 с.

2. Котляров И. Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2012. - № 1. – С. 56-61.

3. Наркевич Е. Г. Формализация алгоритма отбора потенциального франчайзи // Экономика и экологический менеджмент (электронный научный журнал). – 2012. - № 2. – С. 346-349.

4. Наркевич Е. Г. Алгоритм внедрения франчайзинга франчайзером // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 2.

5. Наркевич Е. Г. Критерии отбора франчайзи // В мире научных открытий. – 2013. - № 4. – С. 48-65.

6. Котляров И. Д. Современные формы аутсорсинга управления брендом и сбытом // Практический маркетинг. – 2010. - № 8. – С. 12-16.