

## ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

**М. С. Шахова<sup>1</sup>,**  
МГУ имени М. В. Ломоносова  
(Москва, Россия)

**А. Г. Мирзоян<sup>2</sup>,**  
МГУ имени М. В. Ломоносова  
(Москва, Россия)

## ВЛАСТНАЯ АСИММЕТРИЯ ВО ФРАНЧАЙЗИНГЕ

*Степень асимметрии власти является одним из ключевых факторов, влияющих на отношения между франчайзером и франчайзи. Разработка стратегии выстраивания отношений должна учитывать легитимность принимаемых мер, а также издержки согласования, возникающие в связи со снижением асимметрии власти между субъектами отношений. В данной статье выявляются основные факторы, определяющие легитимность властной асимметрии, описываются последствия нелегитимных требований, а также издержки выбора различных стратегий со стороны франчайзера. Целью данной статьи является доказательство неизбежности возникновения властной асимметрии в отношениях между франчайзером и франчайзи, а также теоретическое описание влияния асимметрии на их взаимоотношения. Результаты статьи могут быть использованы франчайзерами при формулировании стратегии построения взаимоотношений с франчайзи.*

**Ключевые слова:** франчайзинг, асимметрия власти, легитимность, инновации.

## POWER ASYMMETRY IN FRANCHISING

*The degree of asymmetry of power is one of the key factors affecting the relationship between the franchisor and the franchisee. The development of strategies for building relations should correspond to the legitimacy of the measures taken, as well as the costs of harmonization that arise in connection with a decrease in the adequacy of power relations between the subjects of relations. This article reveals the main factors that determine the legitimacy of power asymmetry, the consequences of not legitimate requirements described, as well as the costs of choosing different strategies on the part of the franchisor. The purpose of this article is to prove the inevitability of the emergence of power asymmetry in the relationship between the franchisor and the franchisee, as well as a theoretical description of the influence of asymmetry on their*

---

<sup>1</sup> Шахова Маргарита Сергеевна, к.э.н., доцент кафедры экономики инноваций экономического факультета; e-mail: shakhova\_msu@bk.ru

<sup>2</sup> Мирзоян Ашот Гамлетович, аспирант экономического факультета; e-mail: kell56@yandex.ru

*relationships. The results of the article can be used by franchisors in formulating strategies for building relationships with franchisees.*

**Key words:** franchising; power asymmetry; legitimacy; innovation.

## **Введение**

В данной работе рассматриваются отношения между франчайзером и франчайзи с точки зрения распределения власти между ними. Нашей целью является теоретическое описание влияния власти на внутренние взаимоотношения в сети. Для этого необходимо показать, что франчайзинг как механизм гармонизации отношений между собственником и менеджером подразумевает наличие собственности у последнего. Этот фактор видоизменяет отношения власти между субъектами, оказывая влияние на легитимность действий франчайзера. Вследствие этого возникают дополнительные издержки построения взаимоотношений, связанные с оппортунизмом и сокрытием информации со стороны франчайзи. Еще одной задачей является рассмотрение факторов, влияющих на легитимность асимметрии власти, имеющей место во взаимоотношениях между франчайзером и франчайзи, а также возможность формирования стратегий франчайзера с учетом различной асимметрии власти.

В первом разделе мы проанализировали роль собственности во франчайзинге, а также описали общий подход к анализу властных отношений и их легитимности. Второй и третий разделы посвящены влиянию собственности на легитимность распределения власти и издержкам, возникающим из-за отсутствия легитимности. Далее нами рассмотрено место права на инновации в распределении власти между франчайзером и франчайзи, возможности построения отношений с различной величиной асимметрии власти, а также влияние феномена мультифранчайзинга на легитимность власти. В последнем разделе описаны факторы, оказывающие влияние на величину предельно легитимной величины асимметрии власти.

## **Отношения власти**

Перед тем как перейти к анализу властных отношений, воспользуемся теорией агентских отношений как одним из объяснений существования механизмов франчайзинга [Sorenson, Sorensen, 2001].

Предположим, что существует точка, принадлежащая компании, которой руководит менеджер. Очевидно, что при наличии фиксированной ставки заработной платы интересы менеджера не совпадают с интересами компании в целом. Увеличение уровня усилий, которые он прикладывает к своей работе, не ведет к повышению его дохода. Это означает существ-

вание стимулов к отлыниванию (т.е. осуществлению уровня усилий, неоптимального для компании).

Если контракты полны (т.е. в них прописаны все возможные требования, санкции, допустимая величина отклонения от требуемых показателей и т.п.), а также существует совершенный мониторинг, данная проблема разрешается довольно легко. Единственным условием достижения оптимального уровня усилий является превышение разницы между величиной его заработной платы и денежной оценкой уровня усилий над альтернативной заработной платой (с низким уровнем усилий).

Неполнота контрактов и отсутствие совершенного мониторинга делают подобное решение невозможным [Mathewson, Winter, 1985]. Тем не менее можно гармонизировать интересы компании и интересы менеджера через иную форму оплаты труда, а именно положить величину оплаты как функцию от прибыли точки. В таком случае, интересы менеджера совпадали бы с интересами собственника данной точки. Однако обнаруживается и существенное отличие: риски собственника значительно выше, чем риски менеджера.

В случае ошибочно выбранной стратегии управления собственник рискует потерей инвестиций, осуществленных в данную точку. С точки зрения менеджера он в крайнем случае лишится работы, что оказывается значительно меньшей потерей по сравнению с утратой инвестиций. Таким образом, поведение менеджера будет включать в себя величину риска выше оптимального.

Разрешением этого противоречия и служит франчайзинг. На месте управляющего появляется собственник точки (франчайзи), который осуществляет свою деятельность за счет собственных инвестиций. Он получает право на использование бренда и концепции компании (франчайзера) в обмен на регулярные платежи (роялти). В некоторых франчайзинговых сетях также отслеживается источник инвестиций франчайзи, который служит в качестве одного из критериев отбора потенциального франчайзи [Jambulingam, Nevin, 1999]. Наиболее предпочтительным источником являются собственные накопления, так как возможность их потери обеспечивает наименее рискованное поведение франчайзи (по сравнению с другими источниками).

В данном случае мы не будем рассматривать возможность оппортунизма, как горизонтального (на других франчайзи), так и вертикального (на бренде франчайзера). Важно было установить, что наличие собственности является важнейшим условием разрешения проблемы гармонизации интересов.

Для того чтобы определить влияние собственности на отношения между франчайзером и франчайзи, рассмотрим отношения власти в общем виде.

В классическом виде организация рассматривается как объединение субъектов, имеющих общую цель. С другой стороны, мы можем описать ее как отношение между собственником средств производства и работником, а также между работником и другими работниками, занимающими определенное место в иерархии. С точки зрения сугубо экономического анализа отношения собственника средств производства и работника подразумевают взаимовыгодный обмен: работник предоставляет определенное количество труда в обмен на некоторую денежную сумму. Тем не менее эти позиции далеко не являются равными с точки зрения власти.

Мы будем рассматривать власть с двух позиций: 1) власть как возможность одного субъекта навязывать свою волю второму субъекту; 2) власть как возможность одного субъекта осуществлять некоторые действия в отношении другого субъекта независимо от его воли. Родовым признаком власти является возможность воздействия на субъекта независимо от его воли. Примером первого вида власти во франчайзинге являются требования, предъявляемые франчайзером к франчайзи, по выбору конкретного поставщика, запретам по использованию иных поставщиков, запрет на отклонение от предписанных характеристик концепции. В качестве примера второго вида власти можно привести право франчайзера на осуществление проверок деятельности франчайзи, право на требование отчетности. Примеры описаны в терминах права, так как указанные выше возможности являются закрепленными в контракте.

Наличие таких возможностей у одного субъекта при отсутствии симметричных возможностей у другого субъекта мы будем называть асимметрией власти. Асимметрия власти может рассматриваться субъектами как легитимная (правовая, справедливая), что на уровне действия проявляется в виде подчинения и отсутствия сопротивления. Также важно выделить социальный аспект власти, в рамках которого статус в социальной иерархии определяется асимметрией власти (между статусами).

В качестве примера рассмотрим случай отношений между работником и работодателем. Работник и работодатель фиксируют свои права и обязанности в контракте, например закрепляют возможность применения денежной санкции к работнику при опоздании на работу или же выполнении работы несоответствующего качества. В то же время работодатель может использовать неконтрактные механизмы воздействия, например, выговор в «свободной» форме. Ключевыми характеристиками выговора могут быть: громкость голоса, тон речи, специфичность лексики, требование дословно повторить неисполненное задание и т.п. Возможность выговора является односторонней, независимой от воли сотрудника (желания получить выговор), а потому мы можем говорить о наличии асимметрии власти между работником и работодателем в данном аспекте. Важным

моментом данного механизма является демонстрация различий положений в социальной иерархии, указание на превосходство одного субъекта над другим (помимо демонстрации, можно говорить об осуществлении доминирования в процессе выговора).

Выговор может рассматриваться наемным работником в качестве легитимного или же, напротив, нелегитимного. Мы предполагаем, что одной из ключевых характеристик, определяющей легитимность выговора (помимо культурных, институциональных и других различий), является принятие работником представления о специфике социальной иерархии и своего места в ней. Можно ввести абстрактное понятие «интенсивности» выговора и в рамках мысленного эксперимента определить ее предельную величину, которая будет принята работником в качестве легитимной. В таком случае можно говорить о предельно легитимной асимметрии власти, подразумевая под этим предельную величину властной асимметрии, которая рассматривается субъектом в качестве легитимной.

В рамках представленного примера мы предположили, что ключевым фактором является представление работника о статусной дистанции между ним и работодателем, а потому изменение параметров, определяющих статус работника в социальной иерархии, должно оказать влияние на предельно легитимную величину асимметрии власти (ПЛВАВ). Можно предположить, что получение им признания в некоторой области (например, написание книги, получивший социальное одобрение) приведет к сокращению ПЛВАВ.

Более сложным случаем для анализа является возникновение дополнительного источника дохода у работника, например выигрыша в лотерею. Это создает возможности для альтернативной интерпретации: ценность работы для субъекта определяется разницей между величиной заработной платы и издержками, связанными с осуществлением труда, среди которых находятся «психологические издержки» получения выговора в денежном эквиваленте. При получении дохода изменяется ценность заработной платы, а потому и допустимая величина издержек осуществления труда, что ведет к снижению ПЛВАВ. На наш взгляд, эта интерпретация не учитывает специфического содержания понятия легитимности: субъект может продолжать трудовую деятельность и при нелегитимной интенсивности выговора, однако это модифицирует его поведение. В рамках предлагаемой нами интерпретации при получении выигрыша в лотерею изменится представление субъекта о своем статусе (при этом мы не отрицаем снижение ценности заработной платы для работника, а потому возможность проявления сопротивления выговору; однако он должен был и до этого рассматриваться в качестве нелегитимного).

Данный понятийный аппарат мы переносим на анализ взаимоотношений между франчайзером и франчайзи.

## Власть и собственность

Мы предполагаем, что наличие собственности у субъекта оказывает влияние на его представление о своем ролевом статусе (т.е. статусе в рамках данных отношений), а потому изменяет ПЛВАВ. Поясним эту идею на сравнении наемного менеджера и франчайзи. Если ставка заработной платы менеджера равна ожидаемому доходу франчайзи, то последний готов признать в качестве легитимной меньшую властную асимметрию, нежели наемный менеджер.

Приведем несколько результатов эмпирических исследований франчайзинга [Felstead, 1993], указывающих на особенности ролевого статуса, формируемого у франчайзи: 1) более половины франчайзи указывают на независимость как основной мотив перехода к франчайзингу; 2) одним из самых распространенных обоснований перехода к франчайзингу было указание на желание быть самому себе «начальником».

Исходя из предложенного нами описания можно сформулировать некоторые следствия. Если франчайзер будет стремиться формировать легитимные отношения власти, то с ростом объема собственности (в случае с франчайзингом — количества точек у франчайзи) будет наблюдаться: 1) снижение количества ограничений и предоставление большей свободы деятельности; 2) снижение количества непосредственных процедур мониторинга. Со стороны франчайзи должно наблюдаться возникновение требований (в различных формах) по снижению асимметрии власти.

Эмпирические исследования указывают на существование подобных эффектов: мультифранчайзи (франчайзи, обладающие несколькими точками) предъявляют требования к франчайзеру по поводу большей операционной независимости и правом на осуществление инноваций на локальном рынке [Weaven, 2004]; в том же исследовании более половины опрошенных франчайзи указывают по появление большей операционной независимости после открытия второй точки, семь из опрошенных указывают на сокращение частоты следования формальным пунктам (по вопросам требований к франчайзи и ограничений его деятельности) договора со стороны франчайзера; в отношении мультифранчайзи преимущественно используются механизмы неформального контроля (а не формальные механизмы проверок, зафиксированные в контрактах) [Robicheaux et al., 1994]; франчайзеры ограничивают количество мультифранчайзи в сети, объясняя это возникновением «агрессивного отстаивания своего права на инновации» у последних [Weaven, 2004]; частота применения механизма «тайного покупателя» выше в отношении собственных точек франчайзера, чем в отношении точек франчайзи [Sorenson, 2001].

Результаты этих исследований совпадают со следствиями предлагаемой интерпретации, однако их можно рассматривать только как косвенное подтверждение данной теории. Непосредственное подтверждение

требует проведения отдельных эмпирических исследований. Таким образом, можно предположить, что разрешение проблемы гармонизации интересов собственника и менеджера при помощи франчайзинга ведет к изменению ПЛВАВ из-за возникновения прав собственности в рамках этих отношений.

Рассмотрим последствия наличия нелегитимной величины асимметрии власти в отношениях между франчайзером и франчайзи.

### **Легитимность и издержки**

Отсутствие легитимности распределения власти (или же ее проявления, например, существование некоторых требований к франчайзи, которые он рассматривает как чрезмерные) сопряжено с издержками, принимающими различную форму. Типичной формой таких издержек является искажение информации [Cumberland, Githens, 2012], предоставляемой франчайзи, или же вовсе отсутствие обратной связи. Подчеркиваем, что подобные искажения не могут быть полностью объяснены мотивами экономической эффективности, а являются ответной реакцией на нелегитимную асимметрию. Иначе говоря, речь идет не только о борьбе за свои интересы, а о неосознанной корректировке своего поведения доминируемым субъектом.

Далее, мы предполагаем увеличение уровня оппортунизма как еще одну форму таких издержек [Kalnins, Lafontaine, 2004]. Под оппортунизмом мы понимаем преследование субъектом своих интересов в ущерб интересам контрагента. Важно учитывать, что мы говорим о франчайзинге как инструменте преодоления несовершенства мониторинга и неполноты контрактов, а потому стимулы к оппортунизму существуют всегда. Наличие же асимметрии, указанной выше, ведет к повышению уровня оппортунизма со стороны франчайзи.

В общем случае можно утверждать следующее: при условии неизменного поведения франчайзи чем больше возможностей у франчайзера по вмешательству в его деятельность (ограничения, требования по введению изменений, проведение проверок и т.п.), тем более эффективные взаимоотношения можно построить (при условии рациональности франчайзера). Это означает, что если при снижении ПЛВАВ франчайзер уменьшает асимметрию власти, потенциальная эффективность взаимоотношений также снижается. Например, при отказе от механизма «тайного покупателя» франчайзер получает меньше информации о деятельности франчайзи, а при отказе от директивного механизма применения стратегии, разработанной франчайзером, возникают дополнительные издержки ее согласования (временные и денежные издержки, связанные с согласованием пунктов стратегии) с франчайзи.

Таким образом, в каждый момент времени оптимальная величина асимметрии власти должна совпадать с предельно легитимной величиной. При сокращении ПЛВАВ текущая асимметрия становится больше ПЛВАВ, что порождает издержки, связанные с ростом оппортунизма и сокращением обратной связи. Если для предотвращения этих издержек франчайзер сократит асимметрию власти (например, через отказ от использования некоторых инструментов ограничения и контроля), то это приведет к возникновению издержек, связанных со снижением возможностей по контролю и управлению деятельностью франчайзи.

## **Инновации**

Как мы указывали выше, противоречие франчайзинговых отношений возникает на стыке индивидуального предпринимательства, частной собственности и требований/запретов со стороны франчайзера. Чем большая величина собственности сосредоточена в руках франчайзи, тем больше прав он требует. Еще одним требованием, присутствующим во всех франчайзинговых отношениях, является требование права на осуществление изменений. Франчайзи стремится к предпринимательской активности, ему необходима возможность изменения бизнес-процессов, модификации производимых товаров и оказываемых услуг, расширения ассортимента, разработки собственной стратегии локального позиционирования и т.д.

Таким образом, мы можем говорить о зависимости между властью франчайзи и его требованиями на получение права на инновации. Это право отчасти является символическим, и его наличие снижает асимметрию власти в глазах франчайзи. Это не означает, что он будет реализовывать это право, внося изменения в различных областях. В некоторых случаях право на инновации оказывается не следствием изменения асимметрии власти, а способом преодоления конфликтности отношений (т.е. франчайзер ожидает, что данное право не будет использовано, но снизит конфликтность).

Инновационная деятельность франчайзи имеет свои сильные стороны и недостатки. Для нашего рассмотрения достаточно упомянуть о нескольких: наличие инноваций снижает единообразие всех точек, тем самым размывая идентичность бренда; с другой стороны, успешные инновации могут быть отслежены франчайзером и распространены на всю сеть через механизмы трансфера (возникающий эффект масштаба делает подобный трансфер крайне эффективным).

## **Стратегии франчайзера**

Франчайзер может выбирать степень асимметрии власти в отношениях с франчайзи. Он может придерживаться различных стратегий, рас-

положенных между двумя точками: отсутствие власти франчайзи, равенство в отношениях (партнерство). Если он устанавливает высокую асимметрию власти, то первая стратегия будет означать систему, состоящую из множества единичных франчайзи и характеризующуюся следующими свойствами: 1) высокое единообразие точек франчайзи (из-за наличия ограничений на отклонение от концепции); 2) высокая эффективность директивных механизмов; 3) низкие издержки согласования при взаимодействии с франчайзи; 4) низкая адаптационная и инновационная деятельность франчайзи.

С другой стороны, он может придерживаться другой крайней стратегии, где в обмен на изменение свойств 1–3, он получит повышенную адаптационную и инновационную активность франчайзи. Подобная активность имеет высокую ценность для франчайзера, ведь именно франчайзи непосредственно взаимодействуют с потребителями и конкурентами, отслеживая изменения предпочтений, тактические действия и рыночные возможности. Уже на данном этапе рассмотрения мы можем говорить об условной обратной зависимости между масштабируемостью (факторы 1–3 характеризуют возможность масштабирования и управляемость сети) и инновационно-адаптивной деятельностью. Последние мы часто указываем рядом, так как объемы этих понятий имеют как пересечение, так и самостоятельные элементы (инновации как адаптация к локальной рыночной среде; проактивные инновации как обнаружение и реализация рыночной возможности; адаптация как изменение тактики, без инновационной компоненты).

Опишем влияние предельно легитимной асимметрии власти на примере оппортунизма более формально:

$$Op = \begin{cases} A, & \text{если } P(n) < \tilde{P} \\ B, & \text{если } P(n) \geq \tilde{P}, \end{cases}$$

где  $B > A$ ;  $Op$  — потери от оппортунизма в денежном эквиваленте;  $n$  — количество точек одного франчайзи;  $P(n)$  — предельно легитимная величина асимметрии власти;  $\tilde{P}$  — фактическая величина асимметрии власти.

Причем  $\frac{dP(n)}{dn} < 0$ .

Мы также предполагаем зависимость размера потерь от оппортунизма от степени превышения фактической асимметрии над предельно легитимной, что можно описать как  $A = k * (P(n) - \tilde{P})$  при допущении линейной зависимости.

Перейдем к рассмотрению особенностей асимметрии власти в случае с мультифранчайзингом.

## Мультифранчайзи

Широко распространено явление возникновения мини-сетей в рамках франчайзинговой сети. Один франчайзи оказывается владельцем нескольких (в некоторых случаях и нескольких десятков или сотен) точек, становясь мультифранчайзи. Расширение объема собственности снижает предельно легитимную величину властной асимметрии, что требует пересмотра отношений со стороны франчайзера. Сразу отметим, что теоретически властная асимметрия может находиться и в нелегитимной зоне, если издержки, связанные с ее сокращением, превышают потери от отсутствия легитимности.

В рамках анализа отношений на уровне власти взаимодействие с мультифранчайзи подразумевает большие издержки для франчайзера, нежели взаимодействие, таким же количеством (как и число точек) единичных франчайзи. Однако существуют и экономические мотивы, делающие мультифранчайзи как более предпочтительным, так и менее оптимальным, нежели множество единичных франчайзи [Bradach, 1997] (издержки мониторинга, снижение стимулов к горизонтальному оппортунизму, ограниченность потенциально подходящих франчайзи, отдаление франчайзи от непосредственного управления и т.д.).

Если до этого мы рассматривали парное взаимодействие между франчайзером и франчайзи, то перейдя к анализу мультифранчайзинга, мы можем указать и на сетевые эффекты. Можно предположить, что легитимность определяется не сколько абсолютной величиной собственности (в данном случае числом точек, принадлежащих франчайзи), сколько ее относительной величиной (превышением размера мини-сети данного франчайзи над средним размером мини-сети). Структура отношений в сети, состоящей из 10 единичных франчайзи, и сети, включающей одного мультифранчайзи, имеющего 10 точек, изменится при их объединении. Так, относительная величина собственности единичного франчайзи уменьшится, а мульти-франчайзи увеличится, что приведет к росту максимально допустимой величины асимметрии у первых и ее снижению у последнего.

Подобный эффект позволяет предположить, что появление одного крупного франчайзи в сети может повысить ее управляемость при наличии необходимого количества единичных франчайзи. Франчайзер может определить оптимальную пропорцию и стремиться к ее сохранению по мере роста сети.

Еще одним важным моментом, влияющим на определение оптимальной структуры сети, является вид изменений предельной легитимности властной асимметрии. Они могут быть постоянными или же быть функцией от величины собственности. Кривая предельных изменений может иметь как линейный вид, так и быть выпуклой или вогнутой (также возможен различный вид на разных участках). Ответ на данный вопрос

можно найти только при проведении эмпирического исследования. Мы же предполагаем, что графики как максимально допустимой асимметрии, так и предельно допустимой асимметрии являются дискретными и возрастающими, что позволило бы говорить об оптимальных размерах мультифранчайзи в рамках некоторых кластеров (например, 5, 10, 30 точек, а величины между ними не являются Парето-оптимальными).

### **Специфика легитимности**

Не является ли введение понятия легитимности излишним в рамках этих взаимоотношений? Мы можем представить их как торг двух субъектов за некоторую величину власти (в данном случае власть включает в себя ни только навязывание своих интересов другому субъекту, но и получение некоторых прав и свобод). Франчайзи готов снизить объем оппортунистического поведения с  $OP_1$  до  $OP_2$  в обмен на получение большей власти. Франчайзер, в свою очередь, может установить такие условия, что санкции за оппортунизм делают величину  $OP_1$  экономически невыгодной. Значит, франчайзи не имеет стимулов к сохранению величины оппортунизма и должен снизить ее до величины  $OP_2$ .

Что же изменяет понятие легитимности в этом торге? Если текущее распределение власти нелегитимно, то франчайзи будет реализовывать большую величину оппортунизма ( $OP_1$ ), несмотря на ее экономическую неоптимальность. Речь идет о представлении франчайзи о несправедливости отношений, что изменяет его поведение, несмотря на неизменность экономических стимулов. Франчайзи готов пожертвовать частью своего благосостояния, но повысить уровень оппортунизма в ответ на установление нелегитимной асимметрии.

Еще одной особенностью предельно легитимного уровня асимметрии является неспособность субъекта устанавливать его произвольно (т.е. по собственному желанию). Он формируется независимо от его воли. Единственным способом его изменения со стороны субъекта является смена интерпретации происходящего («франчайзер предоставляет мне данный уровень свободы, чтобы переложить ответственность за неэффективность точки на меня»). Другими словами, мы подразумеваем невозможность самообмана в установлении предельно легитимного уровня асимметрии власти.

### **Факторы изменения предельно легитимной величины асимметрии власти**

Обозначим некоторые факторы, которые могут влиять на данную величину.

*Символическая конкуренция.* Рассмотрим общую идею механизма символической конкуренции применительно к рынку франчайзинга. За основу возьмем рассуждения модели олигополии, где фирмы конкурируют, изменяя цену. Предположим, что две фирмы производят однотипный товар, а со стороны спроса находится 10 потребителей, готовых заплатить за данный товар максимум 100 единиц (цена спроса). Средние совокупные издержки постоянны и равны 50, а фирмы конкурируют за внимание потребителя. Если бы они вступили в сговор и установили цену на уровне 100, то каждая фирма привлекла по 5 потребителей, тем самым изъяв весь их излишек. Однако цена на уровне 100 не является равновесной по Нэшу, так как одна из фирм может назначить цену ниже, тем самым привлекая к себе все 10 потребителей.

Фирмы будут по очереди снижать цены до тех пор, пока цена не окажется равной средним общим издержкам (т.е. 50). В конечном счете каждая из фирм привлекает по пять потребителей, но изымая лишь часть потребительского излишка. Данная точка является равновесной, так как ни одна из фирм не имеет стимулов к изменению цены.

Аналогичным образом устроена идея символической конкуренции. Предположим, что на рынке существуют две франчайзинговые компании, борющиеся за внимание потенциальных франчайзи. Если франчайзинговые предложения являются идеальными субститутами, то компании могут варьировать степень свободы, которой наделены франчайзи, вступающие в сеть. При прочих равных свобода является нормальным благом, а потому потенциальные франчайзи предпочтут ту компанию, которая наделяет их большей величиной остаточных прав. В данном простейшем рассмотрении равновесием будет предоставление максимально возможной свободы (в некотором смысле на уровне «издержек»).

Очевидно, что бренд является одной из основных компонент франчайзингового предложения, а потому мы не можем говорить об идеальных субститутах. Символическая конкуренция будет происходить между компаниями, имеющими бренд, сопоставимый по силе.

Важно понимать, что речь идет не просто о предоставлении различной величины свободы, но о конкуренции за интерпретацию ситуации. Так, при наличии большого количества сигналов со стороны франчайзеров о предоставлении свободы идея независимого франчайзи становится «нормальной», за ней закрепляется статус справедливого распределения прав и обязанностей. Потенциальные франчайзи формируют соответствующие ожидания в отношении сотрудничества с франчайзером, и предельно легитимная асимметрия власти сокращается.

Таким образом, результаты символической конкуренции оказывают влияние на распределение власти. Механизмы подобной конкуренции заслуживают тщательного исследования, нам же было важно обозначить ее как фактор влияния, прояснив основную идею этого феномена.

В качестве иллюстрации приведем пример разных способов конструирования «нормального» франчайзи, рассмотрев текст франчайзинговых предложений. Ключевые слова будем выделять курсивом.

«Как начать *свой* бизнес, чтобы он обязательно был успешным?»

«Став *владельцем* кафе под ключ, входящего в знаменитую сеть, *вы просто перешагиваете* те проблемы, которые бывают у *предпринимателей*, что начинают бизнес с нуля. Ведь это не только приобрести готовый бизнес, это значит стать *членом сильного клана, большой семьи*, объединенной одним именем...»

«*Наша поддержка* всегда рядом: начиная с авторского надзора за реализацией проекта, операционного аудита кофейни Партнера, заканчивая актуальным обучением и постоянным повышением квалификации персонала»<sup>1</sup>.

В данном тексте делается акцент на собственности и владении. Более того, подчеркивается, что франчайзинг — это способ реализации предпринимательской функции, а не выполнение заранее предписанных действий. Также предлагается интерпретация франчайзинговых отношений в духе фратернализма («клан», «семья»). Ниже мы укажем некоторые сложности выстраивания подобных отношений.

В третьем из представленных абзацев предлагается интерпретация контроля франчайзера как особых мер, направленных на достижение эффективности в деятельности франчайзи. Таким образом, данная компания придерживается (по крайней мере исходя из данного текста) стратегии предоставления франчайзи большей свободы, которую ему предстоит реализовать в отношениях с франчайзером, которые не подразумевают существенной властной асимметрии.

Рассмотрим другой способ интерпретации отношений, взятой из «истории успеха» франчайзи и размещенной на официальном сайте франчайзера (что позволяет его рассматривать как часть рекламного предложения):

«Для меня франшиза SUBWAY — это возможность ведения бизнеса по *четким стандартам*, с учетом современных *требований* в сфере организации производства, найма персонала и прозрачности бизнеса».

«Поближе познакомившись с принципами ведения бизнеса SUBWAY, мы поняли, что все бизнес-процессы *четко прописаны* и от нас требуется только *неукоснительное их соблюдение*»<sup>2</sup>.

Очевидно, что данная компания придерживается другой стратегии. В то же время она в явном виде обозначает области свободы франчайзи,

---

<sup>1</sup> Сайт компании «Coffeeshopcompany». URL: <http://www.coffeeshopcompany.ru> (дата обращения: 03.05.2017).

<sup>2</sup> Сайт компании «Subway». URL: <http://www.subway.ru> (дата обращения: 05.05.2017).

где он может осуществлять собственный выбор (изменение ассортимента, выбор некоторых поставщиков)<sup>1</sup>.

*Ориентация франчайзи.* Франчайзи могут изначально иметь предпринимательскую ориентацию, а потому стремиться к независимости. С другой стороны, они могут занимать промежуточное положение между предпринимателем и наемным работником [Ashgarian, 2013], что характеризуется готовностью обмена некоторой величины прав на снижение риска и поддержку со стороны франчайзера. Определяющими факторами будут: форма предыдущей занятости (самозанятость или работа в качестве наемного работника), причины перехода к франчайзингу (вступление в сеть как реализация рыночной возможности по приобретению права на использование сильного бренда, гарантирующего конкурентное преимущество; первое обучение ведению бизнеса; изменение образа жизни; возможность вовлечения в трудовую деятельность членов семьи), участие в управлении иными компаниями (параллельно) и т.п.

*Квазикорпоративная среда.* Достижение ассоциативной атмосферы позволяет изменить предельно легитимную величину асимметрии, что хорошо видно на примере корпоративных структур. Однако создание подобной атмосферы в случае с франчайзингом усложняется существенными отличиями от корпорации: 1) отсутствует сложная иерархия статусов, предоставляющая долгосрочные возможности для карьерного роста (в качестве альтернативы имеется возможность расширения сети, а также получения некоторого числа имиджевых статусов, присуждаемых франчайзером); 2) наличие собственности создает стимулы к независимости; 3) отсутствие включенности в команду (франчайзи оказываются скорее независимыми субъектами, максимизирующими собственную прибыль, а не сотрудничающими по многим вопросам с другими франчайзи).

## **Заключение**

Таким образом, мы показали, что переход к франчайзингу позволяет изменить форму конфликта интересов. Особенность отношений франчайзер—франчайзи делает предельно легитимную асимметрию власти одним из ключевых параметров, способных существенно изменить структуру этих отношений. Подобные изменения находят свое отражение во всех сферах, начиная от уровня оппортунизма франчайзи, инструментария мониторинга и контроля и заканчивая инновационной деятельностью франчайзи. Достижение уровня властной асимметрии свыше предельно легитимного ведет к возникновению дополнительных издержек для франчайзера. С другой стороны, снижение асимметрии власти сопряжено с ро-

---

<sup>1</sup> Сайт компании «Subway». URL: <http://www.subway.ru> (дата обращения: 05.05.2017).

стом издержек согласования, что необходимо должно учитываться в разработке стратегии построения взаимоотношений с франчайзи. Величина предельно легитимной асимметрии власти находится под влиянием таких факторов, как символическая конкуренция на рынке франшиз, экзогенно заданная ориентация франчайзи, а также внутренняя квазикорпоративная среда сети.

### Список литературы

1. *Ashgarian E.* Entrepreneurial process in franchised outlets // Journal of WEI Business and Economics. — 2013.
2. *Bradach J. L.*, Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains // Administrative Science Quarterly. — 1997.
3. *Cumberland D., Githens R.*, Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions // Journal of Workplace Learning. — 2012. — Vol. 24. — No. 1. — P. 48–58.
4. *Felstead A.* The Corporate Paradox. — L.: Rutledge, 1993.
5. *Jambulingam T., Nevin J.* Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor // Journal of Business Venturing. — 1999.
6. *Kalnins A., Lafontaine F.* Multi-unit ownership in franchising: Evidence from the fast-food industry in Texas // Journal of Economics. — 2004.
7. *Mathewson F. G., Winter R. A.* The Economics of Franchise Contracts // Journal of Law and Economics. — 1985.
8. *Robicheaux R. A., Dant R., and Kaufmann P. J.* Multiple unit Franchising in the Fast Food Industry in the United States: Incidence and Operating Characteristics // Proceedings of the Eighth Conference of the Society of Franchising, Understanding and Accepting Different Perspectives... Empowering Relationships in 1994 and Beyond, 1994.
9. *Sorenson O., Sorensen J. B.* Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance // Strategic Management Journal. — 2001.
10. *Weaven S.* Factors Influencing the Decision to Adopt Multiple Unit Franchising Arrangements // Unpublished doctoral dissertation, Griffith University, 2004.
11. *Weaven S.* Intrapreneurial Behaviour Within the Franchising Context, Marketing Accountabilities and Responsibilities // Conference Proceedings of ANZMAC, 2004.