МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Направление подготовки	38.04.01 «Экономика»
Магистерская программа	Международная экономика и бизнес

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

Франчайзинг как современная форма развития бизнеса в странах Юго-Восточной Азии

Магистрант _____ (подпись, дата) Овчаренко Евгения Алексеевна

Руководитель _____ (подпись, дата) Новосельцева Г.Б.

Нормоконтролер _____ (подпись, дата) Влазнева С. А.

Рецензент _____ (подпись, дата) Барбашова С. А.
Заведующий кафедрой «Экономика и финансы» Пензенского филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ №_____)

Заведующий кафедрой _____ (подпись, дата) Рожкова Л. В.

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ №____)

Секретарь ГЭК _____ (подпись, дата) Рассказова Н. В.

Пенза 2024

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория и международные отношения»
Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»,
магистерская программа – Международная экономика и бизнес

«УТВЕРЖДАЮ»:
зав. кафедрой
д.с.н., профессор Рожкова Л. В.
_____
«_____»_____20___г.

ЗАДАНИЕ
НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ

магистранту Овчаренко Е. А., группа 22ЭЭВм1, обучение очное

1 Тема магистерской диссертации: Франчайзинг как современная форма развития бизнеса в странах Юго-Восточной Азии

утверждена приказом по университету
от «___»_____20__г. №_____

2 Срок сдачи магистрантом законченной магистерской диссертации: 11.06.2024.

3 Исходные данные к магистерской диссертации: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов: сущность понятия франчайзинг; виды и формы франчайзинга; преимущества и недостатки франчайзинга; Становление франчайзинга как формы ведения бизнеса в Юго-Восточной Азии; Культурные особенности ведения бизнеса в регионе; правовые основы франчайзинга в регионе; особенности франчайзинга в Юго-Восточной Азии; наиболее успешные франшизы в регионе; проблемы и перспективы франчайзинга в Юго-Восточной Азии.

5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.

6 Дата выдачи задания: 25.11.2023

Руководитель _____/ Г. Б. Новосельцева /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению магистрант _____/ Е. А. Овчаренко /
(подпись) (инициалы, фамилия)

График подготовки магистерской диссертации

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
1	Обоснование выбора темы и методологии исследования, выбор предмета и объекта исследования	1.09.2023 – 17.09.2023	
2	Формирование научной концепции исследования	18.09.2023 – 1.10.2023	
3	Подбор основной литературы	2.10.2023 – 22.10.2023	
4	Развернутое обоснование актуальности, концепции, новизны исследования	23.10.2023 – 12.11.2023	
5	Формирование развернутого плана и макета диссертационного исследования	13.11.2023 – 3.12.2023	
6	Проработка новых источников литературы по теме диссертационного исследования	4.12.2023 – 24.12.2023	
7	Проведение теоретического исследования в рамках первой главы диссертации	25.12.2023 – 14.01.2024	
8	Подготовка первой главы диссертации	15.01.2024 – 11.02.2024	
9	Проведение аналитического исследования в рамках второй главы диссертации	12.02.2024 – 25.02.2024	
10	Подготовка второй главы диссертации	26.02.2024 – 24.03.2024	
11	Проведение аналитического исследования в рамках третьей главы диссертации	25.03.2024 – 7.04.2024	
12	Подготовка третьей главы диссертации	8.04.2024 – 5.05.2024	
13	Подготовка введения и заключения	6.05.2024 – 19.05.2024	
14	Оформление ВКР	20.05.2024 – 26.05.2024	
15	Сдача ВКР на нормоконтроль, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	27.05.2024 – 9.06.2024	
16	Ознакомление с отзывом, рецензией	10.06.2024	
17	Представление законченной магистерской диссертации, передача в ГЭК	11.06.2024	

Руководитель _____/ Г. Б. Новосельцева/
Задание принял к исполнению магистрант _____/Е. А. Овчаренко/

Реферат

Магистерская диссертация 77 с., 3 ч., 5 рис., 3 табл., 65 источников. ФРАНЧАЙЗИНГ, ФРАНШИЗА, ЮГО-ВОСТОЧНАЯ АЗИЯ, АСЕАН, ФОРМА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Объект исследования − процессы использования франчайзинга и его специфика в государствах Юго-Восточной Азии.

Цель работы состоит в систематизации принципов и опыта использования франчайзинга как инструмента развития бизнеса в странах Юго-Восточной Азии.

Методологическую основу работы составили такие методы, как методы сбора и обработки информации, сравнительный, описательный методы, а также статистический. Также проведен *SWOT*-анализ.

В результате исследования впервые был проведен комплексный анализ франчайзинга как современной формы ведения бизнеса в странах Юго-Восточной Азии.

Результаты работы: определена сущность франчайзинга и основные понятия, связанные с данной формой ведения бизнеса; выделены ключевые виды и формы франчайзинга; проведен анализ ключевых преимуществ и недостатков данной формы бизнеса; рассмотрено становление франчайзинга в Юго-Восточной Азии и ключевые факторы его развития; выделены ключевые социокультурные особенности ведения бизнеса в регионе; определены особенности правоаых основ франчайзинга в государствах региона; выделены особенности выбора франчайзинговой модели в регионе; рассмотрены наиболее успешные франчайзинговые кейсы в Юго-Восточной Азии.

Новизна работы:

1 Представлено комплексное исследование франчайзинга как формы развития бизнеса в Юго-Восточной Азии.

2 На основе проведенного SWOT-анализа франчайзинга в регионе на современном этапе выявлены ключевые проблемы и определены перспективы его функционирования.

3 Сформулирована гипотеза возможности использования франчайзинга как промежуточного звена при формировании единых международных цепочек создания стоимости.

Рекомендации по внедрению. Результаты исследования можно применить для успешного ведения бизнеса с партнерами из Юго-Восточной Азии.

Теоретическая значимость ВКР состоит в применении результатов комплексного анализа франчайзинга как современной формы развития бизнеса в Юго-Восточной Азии с целью их возможной адаптации в отечественной экономике и использования в преподавании экономических дисциплин.

Оглавление

Введение 3
Глава 1 Теоретические основы франчайзинга 7
1.1 Сущность франчайзинга и его основные понятия 7
1.2 Виды и формы франчайзинга 17
1.3 Преимущества и недостатки франчайзинга как формы ведения бизнеса ... 22
Глава 2 Особенности франчайзинга в странах Юго-Восточной Азии 26
2.1 История и становление франчайзинга в Юго-Восточной Азии 26
2.2 Культурные особенности ведения бизнеса в регионе 31
2.3 Правовые основы регулирования франчайзинга в странах Юго-Восточной Азии 37
Глава 3 Практические аспекты франчайзинга в Юго-Восточной Азии 45
3.1 Особенности франчайзинговых моделей в Юго-Восточной Азии 45
3.2 Опыт развития франчайзинга в государствах Юго-Восточной Азии 51
3.3 Проблемы и перспективы франчайзинга в регионе 61
Заключение 68
Список использованных источников 71

Введение

На сегодняшний день все большую популярность набирает такая форма бизнеса как франчайзинг. Франчайзинг является эффективным способом расширения бизнеса для крупных корпораций и индивидуальных предпринимателей, позволяя им использовать установленный бренд, бизнес-модель и поддержку франчайзера для увеличения своей прибыльности и конкурентоспособности. Франчайзинг чрезвычайно популярен в Европе и США, но сегодня с ростом экономического потенциала азиатского региона, нельзя не отметить все возрастающую его роль в Юго-Восточной Азии.

Регион Юго-Восточной Азии привлекает внимание франчайзинговых брендов и инвесторов из-за своего быстрого экономического развития, динамичного рынка, большого потенциала для развития сферы обслуживания и высокого спроса на современные технологии и услуги. Участие в франчайзинге может стать эффективным механизмом для местных предпринимателей в Юго-Восточной Азии, позволяющим им быстрее расширить свой бизнес, уменьшить риски и получить доступ к новым технологиям и практикам управления. Важно понять особенности рынка Юго-Восточной Азии, потенциальные преимущества и ограничения франчайзинговой модели в этом регионе, а также возможные стратегии развития бизнеса через франчайзинг.

В условиях растущей глобальной и региональной неопределенности Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) должна укреплять конкурентоспособность и устойчивость Юго-Восточной Азии как делового центра. Частью этой стратегии является использование передового опыта трансграничного бизнеса, включая франчайзинг.

Это принесет пользу партнерам АСЕАН по диалогу, в том числе Российской Федерации, которой необходимо диверсифицировать свою стратегию, чтобы в конечном итоге воспользоваться коммерческими возможностями, предоставляемыми Экономическим сообществом АСЕАН. Учитывая заметное увеличение практических

элементов в политике АСЕАН и ее партнеров по диалогу, изучение потенциала франчайзинга в Юго-Восточной Азии является своевременным и целесообразным.

Актуальность данной темы заключается в том, что франчайзинг становится все более популярной и востребованной формой развития бизнеса во всем мире, в том числе и в Юго-Восточной Азии. Это связано с тем, что франчайзинг позволяет предпринимателям быстро масштабировать свой бизнес, минимизировать риски и затраты, а также получить доступ к новым рынкам и аудитории. Изучение опыта использования франчайзинга в этом регионе, его особенностей, преимуществ и недостатков является актуальной и важной задачей для исследований в области бизнеса и управления. Кроме того, в контексте современной глобализации и интеграции рынков изучение франчайзинга как формы международного бизнеса приобретает особую важность. Ведь многие крупные франчайзинговые сети оперируют на мировом уровне, охватывая различные регионы и страны, включая Юго-Восточную Азию.

Цель исследования – систематизировать принципы и опыт использования франчайзинга как инструмента развития бизнеса в странах Юго-Восточной Азии.

Данная цель реализуется через следующие задачи:

– определить сущность франчайзинга и основные понятия, связанные с данной формой ведения бизнеса;

– выделить ключевые виды и формы франчайзинга;

– провести анализ ключевых преимуществ и недостатков данной формы бизнеса;

– рассмотреть становление франчайзинга в Юго-Восточной Азии и ключевые факторы его развития;

– выделить ключевые социокультурные особенности ведения бизнеса в регионе;

– определить особенности правовых основ франчайзинга в государствах региона;

– выделить особенности франчайзинговых моделей в регионе;

– рассмотреть наиболее успешные франчайзинговые кейсы в Юго-Восточной Азии;

– провести анализ ключевых вызовов для франчайзинга в регионе на современном этапе и дальнейших перспектив его развития.

Объектом данного исследования являются процессы использования франчайзинга и его специфика в государствах Юго-Восточной Азии.

Предмет исследования – франчайзинг как современная форма развития бизнеса в странах Юго-Восточной Азии.

Теоретической основой исследования послужили российские и зарубежные исследования в области современного франчайзинга и, в частности, франчайзинга в государствах Юго-Восточной Азии.

Степень исследованности проблемы. По теме магистерской диссертации опубликованы работы как российских, так и зарубежных авторов. При этом стоит отметить, что по исследуемой тематике в научном поле преобладают труды зарубежных авторов, преимущественно американских и авторов из Юго-Восточной Азии, что можно объяснить актуальностью исследуемой ими проблематики. Что касается российских исследований, поскольку рынок Юго-Восточной Азии только начинает набирать интерес среди российского бизнеса, изучению рассматриваемой проблематики на сегодняшний день уделено не такое значительное внимание.

В российском научном поле по теме магистерской диссертации интерес представляют работы Е. А. Канаева, посвященные франчайзингу и экономической интеграции в регионе Юго-Восточной Азии. Также из авторов стоит выделить Сенаторова И. И., анализирующего преимущества и недостатки франчайзинга. В зарубежном научном поле стоит отметить такие работы, как *Critical Success Factors of International Franchising: Case Studies of Foreign Franchisors in Asia*, посвященную особенностям франчайзинга в регионе и *An Overview of Franchising Law in Southeast Asia*, раскрывающую правовые основы франчайзинга в странах региона [22; 28].

Методы исследования. В исследовании использованы такие методы, как методы сбора и обработки информации, сравнительный, описательный методы, а также статистический. Также проведен *SWOT*-анализ.

Новизна исследования:

1 Представлено комплексное исследование франчайзинга как формы развития бизнеса в Юго-Восточной Азии.

2 На основе проведенного SWOT-анализа франчайзинга в регионе на современном этапе выявлены ключевые проблемы и определены перспективы его функционирования.

3 Сформулирована гипотеза возможности использования франчайзинга как промежуточного звена при формировании единых международных цепочек создания стоимости.

Теоретическая и практическая значимость работы состоит в применении результатов комплексного анализа франчайзинга как современной формы развития бизнеса в Юго-Восточной Азии с целью их возможной адаптации в отечественной экономике и использования в преподавании экономических дисциплин.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

В главе 1 рассматриваются основные теоретические основы такого явления как франчайзинг. Это, в первую очередь, требует определения данного понятия, рассмотрения основных подходов к его изучению, основных понятий, видов и форм франчайзинга, а также его основных преимуществ и недостатков.

Задача главы 2 – определить ключевые особенности функционирования франчайзинга в регионе. Для этого необходимо понять, как формировался рынок франшиз, какие ключевые факторы влияют на развитие франчайзинга в регионе, а также какова законодательная база франчайзинга в странах Юго-Восточной Азии.

В главе 3 рассматривается практика франчайзинга как формы бизнеса в Юго-Восточной Азии: на основе чего та или иная франшиза проникает на рынки региона, каковы основные сферы бизнеса в той или иной стране. Приводятся примеры наиболее успешных франшиз в Юго-Восточной Азии; на основе полученной информации делаются выводы о современном состоянии франчайзинга в регионе и перспективах его развития.

Глава 1 Теоретические основы франчайзинга

1.1 Сущность франчайзинга и его основные понятия

Для дальнейшего исследования, прежде всего, необходимо определить суть понятия франчайзинга, историю его развития и основные концепции, применимые к этой форме бизнеса.

В экономической теории существуют различные подходы к определению понятия «франчайзинг». Так, Кэмбриджский словарь определяет франчайзинг как бизнес, сущность которого заключается в продаже людям или компаниям права продавать продукты или услуги компании [35].

Образовательный фонд Международной ассоциации франшиз рассматривает франчайзинг как бизнес, действующий на основе франшизы. Франшиза определяется как договор или лицензия между двумя юридически независимыми сторонами и включает в себя следующие аспекты:

– отдельное лицо или группа лиц (франчайзи) имеет право продавать продукты или услуги, используя торговую марку или торговое название другой компании (франчайзера);

– франчайзи имеет право продавать продукты или услуги, используя методы ведения бизнеса франчайзера;

– франчайзи обязан выплачивать франчайзеру вознаграждение за использование этих прав;

– обязанность франчайзера предоставить права франчайзи [27, с. 1].

В российском научном поле принято рассматривать франчайзинг с позиции определения понятия *franchise*, для которого существует два определения [16, с. 73]. Первое переводится как франшиза. Франчайзинговые организации сравнивают с сетевыми партнерами, свободными сетями, кооперативами и т. д., имея в виду категорию партнеров с различными формами собственности. Этот перевод соответствует западному маркетинговому определению и является общепринятой интерпретацией [21, с. 135–36]. В другом переводе речь идет о франчайзинговых

сетях. Франчайзинговые сети считаются организационной формой сетевых партнеров и представляют собой три типа сетей по сравнению с корпоративными и свободными сетями.

Н. В. Макарова и Е. А. Галт определяют франчайзинг как форму бизнеса, при которой франчайзи предлагает свои товарные знаки, патенты, продукцию, наименования, технические стандарты, бизнес-модель и другие нематериальные активы лицензиару в форме договора франчайзинга, действуя по единой бизнес-модели, и получает вознаграждение от франчайзи [16, с. 73].

П. Е. Мазепов утверждает, что под коммерческой франшизой понимается право франчайзера предоставлять другим лицам лицензию на использование его товарного знака, бизнес-модели и других ресурсов управления, а франчайзи действует в рамках единой бизнес-системы на основании договора и платит вознаграждение франчайзеру. Также отмечается, что франчайзи платит операционный сбор [15, с. 55].

Как видно из сказанного выше, для понятия «франчайзинг» существует множество трактовок. Однако, на основе рассмотренных определений можно выделить общие черты, характерные для франчайзинга вне зависимости от рассматриваемого определения:

– во-первых, франчайзинг – это всегда договорные отношения между франчайзером и франчайзи.

– во-вторых, франчайзер разрешает использовать свои фирменные наименования и/или торговую марку и/или знак обслуживания, бизнес, ноу-хау, коммерческие и технические методы, системы преемственности и другие права промышленной собственности и/или права интеллектуальной собственности.

– в-третьих, лицензиат или франчайзи инвестирует в малый бизнес за счет своего собственного бизнеса.

– в-четвертых, лицензиат или франчайзи выплачивает лицензиару (франчайзеру) вознаграждение.

Понятие франшизы в современном смысле зародилось в 1840-х гг., когда немецкие пивовары предоставили владельцам таверн право на продажу пива определенного производителя. Основоположником современной франшизы

считается Исаак Зингер, основатель компании *Singer Sewing Machine Company*: в 1851 г. компания Исаака Зингера начала заключать франчайзинговые соглашения с дистрибьюторами, которые, согласно договору, имели право на продажу и обслуживание швейных машин на определенных территориях [7, с. 135].

Многие считают это моментом появления первой франчайзинговой сети. Поддерживая конкурентоспособные цены, компания *Singer* обеспечила непрерывное производство швейных машин и создание сервисной структуры по продаже, обслуживанию и ремонту швейных машин на всей территории США. Первая франшиза, по сути, представляла собой договор купли-продажи, условия которого предусматривали обязанность франчайзи по обслуживанию и ремонту швейных машин.

Несколько лет спустя успех Зингера переняла компания *General Motors*, которая в 1898 г. создала дилерскую сеть. Автомобили *General Motors* продавались не только специализированным дилерам, но и несвязанным с ней заведениям, например магазинам велосипедов. Позже другие производители автомобилей, такие как Генри Форд, также начали использовать франчайзинг.

После экономического кризиса 1930 г. американские нефтяные компании начали внедрять систему франчайзинга, и с тех пор появились сети автозаправочных станций, управляемые независимыми франчайзи. После Второй мировой войны система франчайзинга стала набирать популярность в гостиничном и ресторанном секторе. Она набрала обороты, когда Рэй Крок, продавец мультимиксеров, заинтересовался популярностью небольшого ресторана быстрого питания в Сан-Бернардино на западе США. Крок увидел в этом возможность расширить свой бизнес и купил лицензию у братьев Макдональд. Эта лицензия давала Кроку право открывать однотипные заведения быстрого питания под тем же названием. В 1955 г. Крок открыл первую точку быстрого питания *McDonald's* в Дес-Плейнс, штат Иллинойс, а затем франчайзинговые точки появились и в других штатах США. Заключались все новые и новые контракты. Так родился франчайзинг. Это современный формат бизнеса, при котором вся бизнес-система передается по франшизе.

С тех пор многие малые и средние предприятия стали использовать франшизу, и к 1970 г. на их долю приходилось 27 % всех розничных продаж в США [7, с. 136]. Это привело к созданию Международной ассоциации франчайзинга и Европейской ассоциации франчайзинга, а также к развитию региональных ассоциаций.

Этот сектор бизнеса динамично развивается и оказывает весьма существенное влияние на социально-экономическую ситуацию во многих странах [10, с. 91]. По данным консалтинговой компании *Franchise Group*, франчайзинг становится все более популярным в сфере быстрого питания, на долю которого приходится около 20 % мировых франчайзи, 15 % в секторе розничной торговли и 20 % в других секторах услуг (включая спорт и туризм). На автотранспорт и услуги приходится 8 %, на строительство – 7 % [10, с. 91]. При этом, около 79 % малых и средних предприятий в США работают по франшизе, по сравнению с 68 % в Европе [19, с. 26–27].

Распространение франчайзинга по сферам бизнеса представлено на рисунке 1.

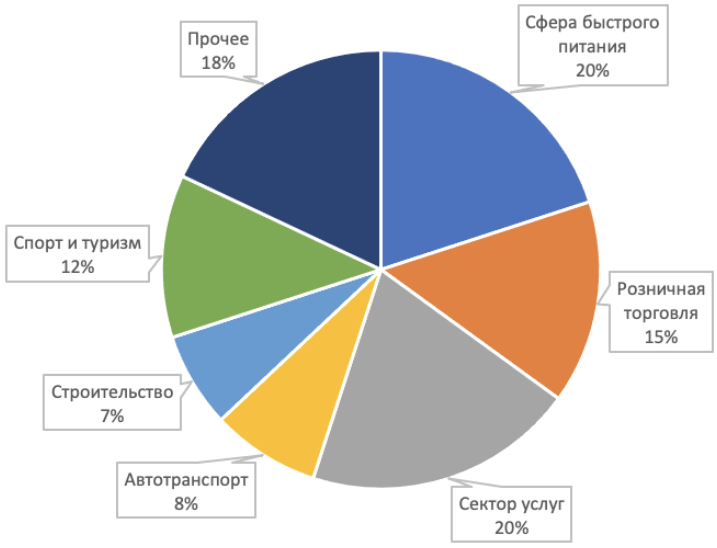

Рисунок 1 – Распространение франчайзинговой модели по сферам бизнеса, % [составлено автором по: 10]

Рассматривая франчайзинг как вид бизнеса, важно определиться с основными понятиями. Филип Котлер (американский экономист, маркетолог и профессор

международного маркетинга в Школе менеджмента Келлога при Северо-Западном университете) выделяет следующие элементы франчайзинга:

1 Франчайзер – компания или частное лицо, предоставляющее франчайзи право на использование своего бренда, бизнес-концепции и методов управления.

2 Франчайзи – индивидуальный предприниматель или компания, заключающая соглашение с франчайзером на ведение собственного бизнеса с использованием его бренда и бизнес-модели.

3 Договор франчайзинга – соглашение, регулирующее отношения между франчайзером и франчайзи и устанавливающее права и обязанности каждой из сторон.

4 Паушальный взнос – фиксированная сумма (9–11 % от стартовых затрат), которую франчайзи выплачивает франчайзеру на ранних этапах развития бизнеса. В эту сумму традиционно входят готовые правила ведения бизнеса, законы об использовании фирменного стиля, правила организационного функционирования, обучение персонала, спецификации и методики продаж, готовые формы учета и отчетности, практические инструкции.

5 Роялти – ежемесячная сумма, выплачиваемая франчайзи непосредственно франчайзеру за право использовать товарный знак, патент и авторские права франчайзера. Средняя сумма составляет 2–6 % от оборота франчайзи. Допускаются также фиксированные платежи и нулевые роялти.

6 Помимо роялти, франчайзер может установить рекламный сбор для франчайзи (для проведения глобальных международных рекламных и маркетинговых кампаний). Рекламные сборы устанавливаются в размере 1–3 % от месячного оборота или фиксированной суммы.

7 Территория – определенная географическая зона, в пределах которой франчайзи имеет право на ведение бизнеса под брендом франчайзера.

8 Опорный пункт – фирменное предприятие или точка продаж, на которых франчайзер демонстрирует свои бизнес-процессы и стандарты для франчайзи.

9 Маркетинговый фонд – средства, собираемые франчайзерами от франчайзи для финансирования совместных маркетинговых усилий.

10 Срок действия франшизы – период времени, в течение которого франчайзи имеет право эксплуатировать бизнес [13, с. 76].

Важно отметить, что для успешного функционирования франчайзинговой системы между франчайзером и франчайзи должно быть достигнуто взаимопонимание. При выборе партнера в франчайзинговой системе, как правило, обращается внимание не на один показатель. Поэтому ключевыми показателями при выборе франчайзера являются следующие:

1 Франчайзер честен с франчайзи и полностью раскрывает всю важную информацию в условиях франчайзинга до подписания договора франчайзинга.

2 Хороший франчайзер гарантирует, что франчайзи выберет подходящее место для магазина и создаст приятную атмосферу, которая привлечет покупателей и принесет высокий доход.

3 Хороший франчайзер обеспечивает финансовую поддержку франчайзи. Франчайзер поддерживает тесные отношения с соответствующими учреждениями и организациями, чтобы гарантировать франчайзи адекватную кредитную поддержку. Франчайзер также поддерживает тесные отношения с соответствующими учреждениями и организациями, чтобы гарантировать, что франчайзи получает адекватную кредитную поддержку.

4 Франчайзер придает большое значение обратной связи с клиентами и франчайзи. Например, франчайзер может обратиться к предложениям во всех франчайзинговых точках, чтобы собрать инновационные идеи всех франчайзи, основанные на текущих потребностях и желаниях клиентов.

5 Не менее важна поддержка хороших отношений с франчайзи. Хороший франчайзер оценит усилия франчайзи по защите бренда и соблюдению условий франшизы.

6 История управления франчайзи является хорошим индикатором того, что на сегодняшний день франчайзер является надежным и успешным. Франчайзи может в полной мере оценить историю франчайзера, и, как правило, чем дольше франчайзер работает в бизнесе, тем эффективнее оказывается франчайзинговый формат бизнеса.

Реализация бизнес-модели происходит по определенному алгоритму.

На первом этапе необходимо оценить, готова ли бизнес-модель к расширению за счет франчайзинга, иными словами, определить, подходит ли франчайзинговая модель для данного бизнеса. Помимо показателей продаж и рентабельности существующего бизнеса, необходимо учитывать иные факторы. Так, А. М. Небольсин в качестве ключевых выделяет такие факторы, как:

1 Наличие разработанной концепции. Многие хорошие франчайзинговые концепции знакомы всем, но имеют некоторые уникальные особенности. Концепция должна нравиться как конечным потребителям, так и потенциальным франчайзи. Она должна создавать эффект масштаба и увеличивать прибыль за счет развития большего количества подразделений. Бизнес должен быть достаточно универсальным, чтобы его мог систематизировать и воспроизвести другой человек без вмешательства владельца.

2 Стабильность финансовых показателей. Многие успешные франчайзи стремятся расширить свой уже прибыльный бизнес в других областях. Прежде чем применять франчайзинговую модель к целому бизнесу, они должны проверить ее на практике, открыв самостоятельное подразделение и продемонстрировав его платежеспособность и прибыльность без непосредственного вмешательства владельца. Необходимо провести маркетинговые исследования, чтобы определить, существует ли широкий потребительский спрос на то, что предлагает франчайзинговый бизнес за пределами своей территории.

3 Готовность к переменам. Работа в качестве франчайзера сильно отличается от индивидуального ведения бизнеса. Основными видами деятельности являются продажа франшиз и удержание франчайзи. Это также требует отказа от некоторого контроля над работой франчайзингового бизнеса.

4 Рассмотрение альтернатив. Прежде чем открыть франшизу, следует рассмотреть другие варианты, такие как финансирование за счет заемных средств или рост за счет поиска партнера. Поскольку эти методы требуют значительных капиталовложений, следует также оценить финансовые возможности бизнеса. С другой стороны, франчайзинг обеспечивает быстрый рост, но означает отказ от большей части будущих прибылей франчайзингового подразделения [18, с. 106–107].

Следующий шаг – разработка обоснованного и реалистичного бизнес-плана. Ниже перечислены основные элементы бизнес-плана франшизы:

1 Исследование индустрии франчайзинга. Прежде чем начать бизнес по франшизе, очень важно изучить всех потенциальных конкурентов новой франчайзинговой системы и полностью понять, как предлагаемая франчайзинговая модель будет конкурировать с другими компаниями на своей территории.

2 Анализ территории франшизы. Структура территории франчайзинга имеет решающее значение для успеха франчайзинговой модели. Территория должна быть правильного размера и позволять франчайзи развивать свой бизнес без снижения накопленного покупательского спроса. При организации франчайзингового бизнеса очень важно знать, кто является франчайзи. Опыт, капитал и личные качества оказывают большое влияние на успех франчайзинговой организации. Анализ стоимости франшизы. Для того чтобы франчайзинговый бизнес был успешным, финансовая и операционная структура франчайзинговой системы должна быть хорошо понята и отлажена.

3 Системы обучения и поддержки франчайзинга. Успешные франчайзинговые системы обеспечивают отличное обучение и поддержку новых франчайзи. Предлагая бизнес по франшизе, важно, чтобы первый франчайзи добился значительного успеха.

4 Анализ денежных потоков франчайзера и франчайзи. Франчайзинговая модель должна иметь смысл как для владельца бизнеса, так и для инвестора-франчайзи. Необходимо разработать соответствующую модель денежных потоков, чтобы определить, как франшиза должна использоваться в бизнесе [27, с. 16].

Третий шаг – оценка требований законодательства. Например, для продажи франшизы в России необходимо следующее:

– зарегистрировать торговую марку;
– подготовить франчайзинговый пакет;
– составить договор концессии.

На четвертом этапе принимаются ключевые решения относительно бизнес-модели. В процессе подготовки юридических документов необходимо принять ряд

решений о том, как будет строиться бизнес франчайзера. К ключевым решениям относятся:

– франчайзинговые платежи и ставки роялти;
– срок действия франчайзингового соглашения;
– размер территории (сферы деятельности) каждого франчайзи;
– территория франчайзинга;
– территория продаж франчайзи;
– тип и продолжительность программ обучения для франчайзи;
– тип и продолжительность программ обучения;
– требуется ли франчайзи закупать продукцию или оборудование;
– должен ли франчайзи приобретать продукты или оборудование;
– необходимый опыт и собственный капитал;
– модель реализации франшизы [27, с. 17–18].

Новые франчайзеры склонны недооценивать, как их решения повлияют на будущую прибыльность франшизы. Распространенной ошибкой является недооценка процента роялти. Изначально франчайзер может думать, что нет разницы, какой роялти будет, например, 5 % или 6 %, и что разница невелика. Однако в успешной франчайзинговой модели, если за пять лет будет продано 100 франшиз и каждая франшиза будет приносить 100 000 долл. США в год, то 1 % – это ошибка на 1 млн долл. США в год [18, с. 111].

Кроме того, регион, в котором продается франшиза, может оказывать значительное влияние на бизнес из-за таких факторов, как погода, культурные особенности и местные законы.

Неадекватное обучение может оставить франчайзи неподготовленными к успешной бизнес-системе. Не следует избегать обучения, и обычно 15 % расходов на подготовку к запуску франчайзинговой бизнес-модели направляются на разработку тренингов для франчайзи [44].

Пятый этап включает в себя подготовку необходимых документов и регистрацию в качестве франчайзера. Правильная подготовка на втором этапе

исключает риски, которые могут возникнуть на этапах регистрации и оформления документов.

Шестой этап – определение и подбор ключевого управленческого персонала, который будет управлять франчайзи и работать с франчайзером. Это стандартная практика, иначе есть риск потерять контроль над франчайзи. К персоналу, отвечающему за развитие франшизы и взаимодействие с франчайзи, относятся тренеры, креативные директора, ассистенты по маркетингу и менеджеры по франчайзингу.

Седьмой шаг – маркетинг франшизы. Следующая неотложная задача - найти франчайзи и убедить их купить бизнес-концепцию. Продавать франшизу сложно, поскольку франчайзи подвергается высоким рискам. Продавец должен хорошо знать бизнес и уметь убедительно объяснить, почему бизнес стоит времени и денег франчайзи. Франчайзеры хотят, чтобы франчайзи отдали все свои деньги, уволились с работы, отказались от гарантий и льгот и вошли в бизнес, с которым они никогда раньше не сталкивались.

На восьмом этапе после продажи франшизы франчайзеру необходимо работать с франчайзи, чтобы поддержать его и улучшить франчайзинговую модель, получая отзывы от тех, кто использует эту бизнес-модель. Приоритетным вопросом для франчайзера является успех франчайзи.

Таким образом, франчайзинг представляет собой форму ведения бизнеса, при которой франчайзер за вознаграждение разрешает франчайзин использовать свое наименование, стандарты ведения бизнеса и иные права собственности. Данная форма ведения бизнеса уже прошла довольно длительный путь развития со второй половины XIX в. и стала набирать высокую популярность во второй половине прошлого века, постепенно распространяясь в США, а затем по всему миру. При этом франчайзинг включает в себя целый комплекс понятий, характеризующий сторон, заключающих договор франчайзинга, необходимые к уплате взносы, а также географические и правовые понятия, связанные с франчайзингом. Кроме того, стоит отметить, что франчайзинг является бизнес-моделью, требующей внимательного подбора партнера, а также кропотливого исследования франшизы и самой индустрии

для составления грамотного бизнес-плана и успешной пошаговой реализации бизнеса.

1.2 Виды и формы франчайзинга

В зависимости от характера франчайзингового бизнеса различают производственные франшизы, товарные франшизы, сервисные франшизы и франшизы предпринимательского типа.

Производственная франшиза – это франшиза, в рамках которой франчайзер предоставляет запатентованную технологию и запасное оборудование для производства конкретного продукта. В большинстве случаев франчайзер поставляет полуфабрикаты в двух экземплярах, а методы производства держатся в секрете. Примером такого бизнеса является производство алкогольных напитков. В некоторых случаях франчайзинговое соглашение охватывает продажу специализированного оборудования для производства продукта.

Товарные франшизы – это предложение различных товаров для продажи на выгодных условиях. Требования к форме торговли и использованию торговых марок подробно прописаны. Франчайзер также предоставляет франчайзи рекламную поддержку, консультации, информационную поддержку, услуги по обучению и стажировке. Этот вид бизнеса популярен при продаже бензина, автомобилей, велосипедов, алкогольных и безалкогольных напитков.

В случае с сервисными франшизами, помимо передачи необходимого оборудования и права на торговлю услугами, также передаются навыки продаж и обслуживания клиентов, осуществляется управление всеми сферами деятельности. Развитие сервисных франшиз напрямую зависит от социальных традиций и спроса на определенные виды услуг. Различия между сервисными франшизами в России и западных странах обусловлены разными потребностями населения. Например, услуги по уходу за газонами и домашними животными не пользуются большим спросом в России. Наиболее востребованы услуги парикмахеров, уборщиц и агентов по недвижимости [9].

При франшизе типа «бизнес» франчайзи передаются не только права на бренд компании, но и модель организации бизнеса (подробные технологии и правила оформления интерьера магазина, освещения, обслуживания сотрудников, работы с клиентами, рекламы и т. д.). Типичным примером такого бизнеса является популярная сеть *McDonald's* [10, с. 93].

Также можно отметить необычные альтернативы:

1 Кинофраншизы. Это приквелы, сиквелы и ремейки уже полюбившихся зрителям классических фильмов, таких как «Звездные войны», «Шрек», «Трансформеры» и «Терминатор». Владельцами франшиз здесь являются такие киногиганты, как *Marvel*, *Disney*, *Warner Bros* и *DreamWorks*.

2 Страхование. При наступлении страхового случая сумма франшизы становится частью страховых выплат, которые не подлежат возврату страховой компанией. Если предусмотрена франшиза, то для получения страхового возмещения сумма убытка должна быть выше суммы выплаты.

3 Медиафраншизы. Продажа прав на использование торговой марки популярного литературного произведения, телевизионной программы, телесериала или компьютерной игры. Франчайзи могут производить телевизионные сериалы, редактировать телевизионные программы или разрабатывать видеоигры по мотивам известных фильмов.

4 Спорт. Новое направление, которое до сих пор развивалось только в США. Идея заключается в том, что признанный на национальном уровне спортивный клуб продает право на открытие филиала в одном из городов своего штата [17, с. 5].

Как можно заметить, на сегодняшний день рынок франшиз весьма разнообразен и включает в себя различные виды, исходя из сферы применения и особенностей продукта. Сегодня с ростом рынка и, в частности, индустрии развлечений, появляются новые виды франшиз – медиафраншизы.

В современном бизнесе существует пять основных форм франчайзинга. Рассмотрим каждую из них.

Прямой франчайзинг – это прямые договорные отношения между франчайзером и иностранным франчайзи, аналогичные отношениям на внутреннем

рынке. Этот тип договорных отношений часто используется американскими франчайзерами в Канаде, где расстояния и культурный разрыв короче [45, с. 72]. Однако этот метод не подходит для стран с большими расстояниями, языковыми и культурными различиями.

Расстояние затрудняет эффективное управление поведением франчайзи и ведением бизнеса, например, контроль качества и обслуживание клиентов. Культурные различия затрудняют обеспечение того, чтобы соглашения заключались на расстоянии вытянутой руки, поскольку обе стороны имеют различные представления и ожидания. Он может стандартизировать контракты и не обязан делиться прибылью от комиссионных и роялти с другой стороной. Поэтому франчайзер может использовать управленческие ресурсы, труд и капитал франчайзи.

Субфранчайзинг. Между франчайзером и франчайзи устанавливается посредник – субфранчайзер. Субфранчайзер обладает преимущественными правами «арендодателя» и может открыть магазин сам или продать свои права «арендатору».

Мастер-франчайзинг – это соглашение между франчайзером и независимым субфранчайзером об эксклюзивном праве на использование данного вида бизнеса в течение определенного периода времени для развития определенного количества франшиз в определенной географической зоне [42, с. 19]. Мастер-франчайзер выступает в качестве посредника между франчайзером и франчайзи и отвечает за продажу франшизы, квалификацию франчайзи, сбор части роялти и большей части платы за франшизу, а также обучение франчайзи.

Основными преимуществами использования мастер-франчайзинга как способа выхода на зарубежные рынки являются увеличение скорости развития бизнеса и рынка, невысокие капитальные затраты и хорошее знание местного рынка [42, с. 20]. Владелец платит за территорию плату, основанную на силе территории (обычно измеряемой на уровне населения). Франчайзеры принимают на себя небольшой политический риск, поскольку платят вперед и получают небольшой процент от продаж в долгосрочной перспективе. Франчайзеры обычно ищут единомышленников, знакомых с местной культурой и финансово стабильных.

Мастер-франчайзинг – это метод выхода на рынок с низким риском и низким контролем. Мастер-франчайзинг предполагает торговлю франчайзера на расстоянии вытянутой руки с независимой организацией в принимающей стране без каких-либо финансовых и управленческих обязательств. Политические и рыночные риски незначительны. Франчайзер делегирует большую часть своих обязанностей по мониторингу и управлению принимающей стороне, которая получает часть франчайзинговых роялти.

Несмотря на распространенность мастер-франчайзинга, исследование, проведенное Райансом-младшим, Лотцем и Крампфом, выявило многочисленные критические замечания в адрес этой формы выхода на рынок со стороны 39 крупных международных франчайзеров. Результаты показали, что большинство мастер-франчайзи не могут эффективно общаться со своими франчайзи, следовать инструкциям головного офиса и придерживаться основных концепций применения франчайзинга [28, с. 35].

Совместные предприятия. Этот метод выхода на рынок используется, когда этого требует закон или когда необходим местный партнер для предоставления ресурсов и знания местного рынка. Преимуществами этого метода являются политические и экономические связи, знание местного рынка, существующие сети дистрибуции и рабочая сила, доступные через партнеров.

Совместные предприятия варьируются от миноритарного до мажоритарного владения. Международные совместные предприятия, как правило, снижают вероятность возникновения юридических и экономических барьеров на пути развития франчайзинговой системы в принимающей стране, однако их успех зависит от ключевых экономических и конкурентных факторов [32, с. 49]. Недостатки этой формы выхода на рынок заключаются в том, что прибыль приходится делить, могут возникать споры с партнерами по совместному предприятию, а административные расходы могут быть высокими [32, с. 50].

Кросс-культурные переговоры и общение с партнерами по совместному предприятию представляют собой еще один аспект сложности, поскольку возрастает вероятность разногласий по операционным вопросам. В международном

франчайзинге единоличное владение схоже с прямыми иностранными инвестициями в том смысле, что франчайзер берет на себя полный контроль, а также рыночные и политические риски. Основное преимущество использования единоличного владения заключается в том, что франчайзер имеет полную власть над деятельностью зарубежного подразделения и поэтому может оставлять всю прибыль себе. Недостатками такого способа выхода на рынок являются отсутствие культурной восприимчивости и высокий рыночный и политический риск [32, с. 49].

Этот способ выхода на рынок распространен в развитых странах с похожими языковыми характеристиками. Например, компания *McDonald's* использует его в Австралии, Канаде и Великобритании [26, с. 37]. За рубежом специализированные предприятия могут быть куплены или построены.

Конверсионный франчайзинг – это развитие франчайзинговой системы в основном за счет преобразования независимых предприятий в членов франчайзинговой системы. Независимые предприятия, которые являются зрелыми и сталкиваются с острой конкуренцией, привлекаются всемирно признанными франшизами благодаря их большой покупательной способности и улучшенным операциям [28, с. 37].

Таким образом, на сегодняшний день существует 4 ключевых вида франчайзинга – производственные франшизы, товарные франшизы, сервисные франшизы и франшизы предпринимательского типа. Виды франшиз зависят от особенностей продукта, производства и сферы деятельности. Кроме того, на сегодняшний день формируются принципиально новые виды франчайзинга, связанные с шоу-бизнесом и спортом. Также выделяют пять основных форм франчайзинга, выбор которых зависит не только от самого продукта, но и от законодательных, экономических и культурных особенностей рынка, на котором будет развиваться данная франшиза.

1.3 Преимущества и недостатки франчайзинга как формы ведения бизнеса

Создание бизнеса требует гораздо большего, чем просто вложение денег: разработка идеи или торговой марки, исследование рынка, создание бизнес-плана и т. д. Именно поэтому многие люди интересуются франчайзингом, основные преимущества которого заключаются в следующем:

1 Наличие готовых бизнес-моделей и бизнес-планов, налаженные бизнес-процессы и работа на организационном уровне. Разработка первых двух требует больших затрат денег, времени и сил, а также часто требует привлечения экспертов извне. При создании и организации бизнес-процессов и разработке стандартов можно допустить множество ошибок. Покупка франшизы поможет избежать подобных ситуаций. Не спроста российский и зарубежный опыт показывает, что рост франчайзинга приходится на кризисные годы [8, с. 184].

2 Франчайзинг дает возможность работать под известным (более или менее) брендом. Это значит, что франчайзи не придется привлекать постоянных клиентов, а затраты на рекламу могут быть значительно снижены. Это касается и торговых марок, и названий брендов. Если бренд действительно хорошо известен, проблем с «публичностью» можно избежать.

3 Обучение персонала и (обычно) помощь в подборе. Обучение почти всегда входит в пакет франшизы, поскольку франчайзер заинтересован в защите своей репутации и обеспечении успешной работы нового магазина. Одно из условий договора может также включать помощь в наборе сотрудников.

4 Маркетинговая и рекламная поддержка, включая корпоративную рекламу. Первое не означает, что франчайзи не нужно изучать рынок. Однако франчайзер также заинтересован в этом, поэтому вся базовая информация предоставляется. Общая реклама бренда также входит в обязанности франчайзера.

5 Информационная поддержка и консультирование на всех этапах сотрудничества. Отчасти это объясняется заинтересованностью правообладателя в обеспечении успешной работы нового магазина. Однако соглашение следует внимательно прочитать.

6 Проблем с поставками быть не должно. Франчайзи не нужно искать поставщиков, потому что есть два варианта: либо франчайзер сам является поставщиком, либо франчайзер может предоставить контактные данные компании, которая зарекомендовала себя как партнер. Это касается не только товаров, но и сырья и необходимого оборудования.

Любая предпринимательская деятельность, в том числе и франчайзинг, имеет недостатки. Основные недостатки заключаются в следующем:

1 Существует риск завышенной оплаты. Поскольку два вида оплаты: единовременная (паушальный взнос) и периодическая (роялти), приводят к тому, что суммы варьируются и часто бывают завышены, перед покупкой необходимо рассчитать, соответствует ли плата, взимаемая франчайзером, условиям предложения.

2 Отсутствует возможность выбора поставщиков. Необходимость работы с определенными поставщиками. Поэтому перед подписанием договора следует уточнить все условия поставки и оплаты товаров, сырья и т. д.

3 Ограничивает гибкость ведения бизнеса: необходимость закупать определенное количество товара с периодичностью, утвержденной в договоре. Это относится к товарным франшизам. Конечно, франчайзеру выгоднее закупать товары для продажи по мере необходимости.

4 Из-за утвержденных цен для всех магазинов во всех регионах нет возможности ценовых маневров. Это довольно распространенный вариант для франчайзеров, работающих в небольших населенных пунктах, а не в крупных городах, где они могут получить прибыль от своего предложения с меньшей отдачей.

5 За франчайзерами остается полная свобода действовать по своему усмотрению. Это может включать в себя отказ от предоставления контактных данных поставщиков, отсутствие контроля со стороны франчайзера и т. д.

Партнерские отношения очень строго регулируются. Чрезмерный контроль, требующий соблюдения всех норм и правил, независимо от конкретных условий работы, может осложнить партнерство.

Резюмируя вышесказанное, можно отметить следующие преимущества и недостатки франчайзинга применительно к франчайзерам и франчайзи, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки франчайзинга для франчайзора и франчайзи [составлено автором по: 8; 18]

	Франчайзер	Франчайзи
Преимущества	– расширение бизнеса без дополнительных инвестиций и риска; – ускорение расширения сети; – оптимизация бизнес-процессов за счет обратной связи с партнерами; – повышение узнаваемости бренда; – увеличение прибыли и дополнительный доход от продажи франшизы.	– позволяет новым предпринимателям войти в бизнес; – требует меньших инвестиций, чем покупка готового бизнеса или открытие бизнеса самостоятельно; – узнаваемость бренда и возможность снизить конкуренцию благодаря пунктам о региональной эксклюзивности в большинстве соглашений; – опыт франчайзера, а также наличие организационной и юридической поддержки.
Недостатки	– необходим франчайзинговый пакет; – необходим постоянный контроль за деятельностью франчайзи и качеством товаров и услуг, предлагаемых франчайзи; – риск потери коммерческой тайны.	– необходимо выплачивать авансовые платежи и роялти; – необходимо учитывать правила, требования и ограничения материнской компании, даже если это негативно сказывается на прибыли и темпах развития; – франчайзеры часто обязывают закупать сырье и оборудование у определенных поставщиков, цены на которые часто растут; – вероятность установления иных жестких ограничений для франчайзи.

Также важно отметить, что франчайзи часто указывают на то, что франчайзеры неэффективно используют их средства. Однако франчайзи никак не может повлиять на эту ситуацию с помощью существующих договоров [20, с. 171].

Таким образом, франчайзинг как форма ведения бизнеса, весьма неоднозначен. Безусловно, при выборе данной формы бизнеса как франчайзер, так и франнчайзи получают ряд преимуществ, связанных с наличием уже узнаваемого бренда и меньшими затратами на его развитие на новом рынке. В то же время, франчайзеру необходим постоянный контроль за соблюдением договора, в то время как франчайзи

порой обязан соблюдать весьма строгие и необоснованные требования франчайзора, которые порой не идут на пользу бизнесу.

Итак, франчайзинг – это форма бизнеса, в которой франчайзер позволяет франчайзи использовать свое имя, стандарты ведения бизнеса и другие права собственности в обмен на вознаграждение. Эта форма бизнеса зародилась в конце XIX в. и стала набирать популярность во второй половине прошлого столетия, постепенно распространяясь в США, а затем и по всему миру. Франчайзинг включает в себя ряд понятий, характеризующих стороны, заключающие договор франчайзинга, выплачиваемые вознаграждения, а также географические и юридические понятия, связанные с франчайзингом. Кроме того, поскольку франчайзинг – это бизнес-модель, он требует тщательного отбора партнеров, кропотливого изучения франшизы и самой отрасли, разработки соответствующего бизнес-плана и пошагового процесса для обеспечения успешного бизнеса.

Существует четыре типа франшиз: производственные франшизы, франшизы на товары, франшизы на услуги и предпринимательские франшизы. Типы франшиз различаются в зависимости от характеристик продукта, производства и сферы бизнеса. Кроме того, сегодня создаются совершенно новые виды франшиз в шоу-бизнесе и спорте. Существует также пять основных форм франчайзинга, выбор которых зависит не только от самого продукта, но и от юридических, экономических и культурных особенностей рынка, на котором работает франчайзи.

Стоит отметить, что франчайзинг как форма бизнеса очень неоднозначен. Если выбрана эта форма ведения бизнеса, то и франчайзер, и франчайзи, несомненно, получат ряд преимуществ, связанных с наличием уже узнаваемого бренда и меньшими затратами на развитие на новом рынке. В то же время франчайзеру приходится постоянно контролировать соблюдение условий договора, а франчайзи – следовать очень строгим и необоснованным требованиям франчайзера, которые иногда не идут на пользу бизнесу.

Глава 2 Особенности франчайзинга в странах Юго-Восточной Азии

2.1 История и становление франчайзинга в Юго-Восточной Азии

На протяжении 1980-х и 1990-х гг. Юго-Восточная Азия привлекала иностранных инвесторов, поскольку весь мир обратил внимание на экономический рост и появление богатого среднего класса в регионе, где проживает более половины населения планеты. Правительства Сингапура и Малайзии, в частности, поощряли франчайзинг, принимая законы о создании организаций и программ развития для поддержки данной формы бизнеса.

Успех международного франчайзинга в конце 1990-х гг. был подтвержден повсеместным распространением американских сетей быстрого питания в Юго-Восточной Азии. Когда западные (в основном американские) сети быстрого питания впервые вышли на этот рынок, многие скептики утверждали, что у азиатов никогда не появится интерес к бургерам и пицце и что их присутствие будет лишь мимолетным увлечением [62, с. 52].

Об успехе развития франчайзинга в регионе также может свидетельствовать появление Азиатско-Тихоокеанской конфедерации франчайзинга.

Азиатско-Тихоокеанская конфедерация франчайзинга (*APFC*) – это дружественная, неполитическая ассоциация национальных ассоциаций франчайзинга Азиатско-Тихоокеанского региона. Она была образована 24.09.1998 в составе следующих ассоциаций:

- Совет по франчайзингу Австралии;
- Китайская ассоциация сетевых магазинов и франчайзинга;
- Гонконгская ассоциация франчайзинга;
- Ассоциация франчайзинга Индии;
- Индонезийская ассоциация франчайзинга;
- Японская ассоциация франчайзинга;
- Корейская ассоциация франчайзинга;
- Сеть магазинов Макао и Ассоциация франчайзинга;
- Малазийская ассоциация франчайзинга;

- Ассоциация франчайзинга Новой Зеландии;
- Филиппинская ассоциация франчайзинга;
- Ассоциация франчайзинга и лицензирования Сингапура;
- Ассоциация продвижения сетей и франчайзинга Тайваня;
- Ассоциация франчайзинга и лицензирования (Таиланд);
- Турецкая ассоциация франчайзинга (Турция);
- Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ);

APFC была зарегистрирована 30.05.2005 [23].

Цели *APFC* – предоставить форум правильно созданным национальным ассоциациям франчайзинга в Юго-Восточной Азии, где они смогут обмениваться опытом, информацией и техническими «ноу-хау» в области франчайзинга, включая создание более эффективных каналов связи между членами. Целью также является поощрение дальнейшего развития правильно созданных национальных ассоциаций франчайзинга во всех странах региона с целью укрепления отраслевых сетей на региональном уровне и представления региональной информации о франчайзинге и общих взглядов национальных ассоциаций франчайзинга в регионе международным организациям, таким как Всемирный совет по франчайзингу.

Полноправное членство в *APFC* открыто для всех национальных ассоциаций франчайзинга в Юго-Восточной Азии. При этом в каждой стране только одна национальная ассоциация франчайзинга будет признана *APFC*, за исключением рассмотрения конкретных случаев в частном порядке.

Заседания конфедерации проводятся один раз в год. Секретариат перемещается из страны в страну, при этом Ассоциация франчайзинга Малайзии, к примеру, являлась постоянным секретариатом конфедерации в 2008–2014 гг. Нынешним секретариатом *APFC* является Филиппинская ассоциация франчайзинга.

Для развития франчайзинга условия в регионе далеко не идеальны. Юго-Восточная Азия – это разнообразный неоднородный регион. В нем есть страны с различными экономическими или политическими системами. Рассмотрим становление франчайзинга в некоторых странах региона. Начать стоит с Сингапура, являющегося одной из самых развитых экономик региона. С 1970-х гг. Сингапур

придерживается экспортно-ориентированного экономического роста. Одним из ключевых двигателей роста, который активно развивает Сингапур, является сфера услуг. Используя свою образованную рабочую силу, Сингапур стремится позиционировать себя как центр услуг для Юго-Восточной Азии. Банковское дело, финансы, страхование и ИТ-услуги входят в число продвигаемых услуг. Стремление Сингапура сделать город-государство финансовой столицей Азии привело к либерализации банковского сектора. Для сравнения, сектор финансовых услуг Сингапура более развит, чем у его соседей из Юго-Восточной Азии.

Индустрия продуктов питания и напитков («*F&B*») – это один из компонентов сферы услуг. В 2003 г. в индустрии общественного питания работало 61 100 человек примерно в 4 300 заведениях [36]. Вклад индустрии общественного питания в ВВП Сингапура подпадает под категорию «Отели и рестораны». В 2004 г. вклад отелей и ресторанов в ВВП Сингапура в текущих ценах составил 2 % [36]. Несмотря на небольшой размер, местная индустрия еды и напитков является неотъемлемой частью экономики Сингапура. Промышленность обслуживает не только местное население, но и туристов.

Среди всех многочисленных рынков Юго-Восточной Азии Сингапур оказался весьма привлекательным для многих международных франчайзеров. Быстрый экономический рост, наблюдавшийся в стране с 1980-х гг., был значительным, и она оставалась стабильной и богатой в условиях «азиатского экономического кризиса» 1997 г. После азиатского финансового кризиса 1997 г. Сингапуру пришлось пережить еще несколько штормов. Глобальный экономический спад в 2001 г., война в Ираке и вспышка тяжелого острого респираторного синдрома (*SAR*) в 2003 г. способствовали замедлению экономики Сингапура. В 2001 г. экономика Сингапура сократилась впервые с 1998 г. [39]. Но уже в 2004 г. рост ВВП Сингапура составил 8,4 %, что является значительным скачком по сравнению с ростом на 1,4 % еще в 2003 г. [39].

Помимо экономической стабильности, быстрое распространение западного влияния на относительно молодое население Сингапура привело к росту спроса на западно-ориентированный образ жизни и более качественные товары и услуги. Сингапур также располагает готовыми инвесторами, восприимчивыми к новым

возможностям ведения бизнеса, которые проявляют большой интерес к иностранным франчайзинговым концепциям. Наконец, правительство Сингапура разработало несколько программ по продвижению франчайзинга как бизнес-модели.

Франчайзинг впервые начал использоваться в Сингапуре еще в 1970-х гг., когда такие крупные компании, как *Shell, Esso, Singer* и *Bata,* работали по системам лицензирования, которые имели характеристики, аналогичные современным франчайзинговым операциям. В 1980-х гг. сингапурские компании приобрели права на международные франшизы, такие как *Kentucky Fried Chicken, McDonald's, Pizza Hut* и *7-Eleven*. В следующее десятилетие интерес к франчайзингу возрос, а также увеличилась государственная поддержка этой бизнес-модели. Франчайзинг также был стратегией компаний по созданию экономических группировок для повышения производительности и эффективности. В итоге, франчайзинг стал общепринятой стратегией расширения бизнеса в Сингапуре. И иностранные, и местные владельцы бизнеса выбрали путь франчайзинга для проникновения на рынок и расширения.

Во Вьетнаме франчайзинг зародился еще в 1970-е гг., но по-настоящему получил широкое развитие только в последние десятилетия. По данным Министерства промышленности и торговли, с 2007 по 2019 гг. во Вьетнаме действовало 206 предприятий с сотнями брендов, имеющих лицензию на франшизу, со многими бизнес-моделями: от фармацевтического производства до розничных магазинов по аренде автомобилей или обучению продажам, магазинов повседневного спроса, детского образования, модной одежды и обувного бизнеса [48].

Применение франчайзинга во Вьетнаме набрало обороты примерно в 2009 г., после ослабления регулирования розничного рынка в целях выполнения обязательств ВТО. С тех пор модель франчайзинга быстро развивалась: многочисленные известные иностранные бренды проникли на вьетнамский рынок через сети франчайзинга. Хотя традиционно во Вьетнаме доминируют иностранные франчайзеры, на сегодняшний день наблюдается заметный рост числа местных франчайзинговых брендов.

Франчайзинг во Вьетнаме в последние десятилетия пережил значительный рост, чему способствовали смягчение правил розничной торговли и динамичный

предпринимательский ландшафт [40]. Прочная правовая база обеспечивает предприятиям ясность и защиту франчайзинговой деятельности, а строгие требования к регистрации способствуют добросовестной практике на рынках государства.

В 1950-х гг. франчайзинговые компании начали выходить на рынок Индонезии. Все началось с продавцов автотранспортных средств, работавших за счет предоставления лицензии.

До сих пор в Индонезии наблюдается быстрый рост и развитие франчайзингового бизнеса в соответствии с новейшими достижениями в области технологий и учетом современного менталитета населения. Фактически, различные виды товаров и услуг доступны по франшизам в разных городах Индонезии.

Итак, на сегодняшний день Юго-Восточная Азия – это, прежде всего, регион с быстрорастущей экономикой. Прогноз роста ВВП стран АСЕАН с 2019 по 2029 гг. (рисунок 2) демонстрирует тенденцию к дальнейшему росту.

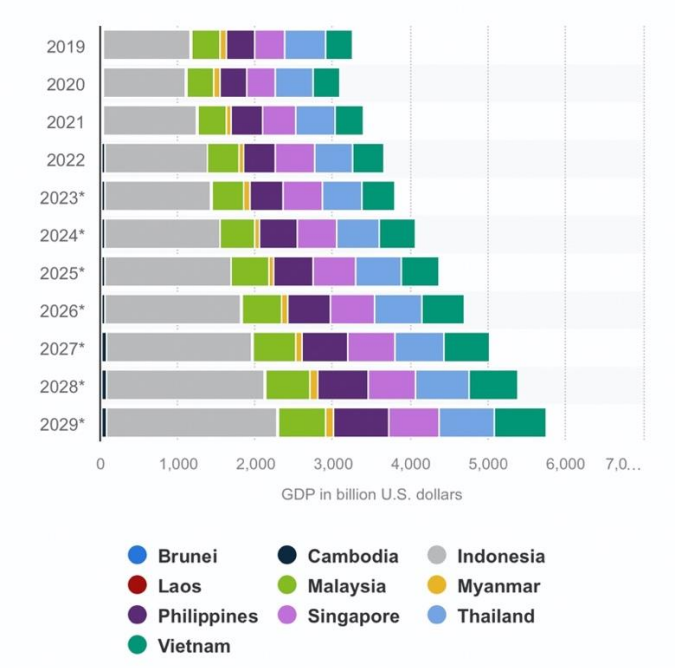

Рисунок 2 – ВВП стран АСЕАН с 2019 по 2029 гг. [24]

Таким образом, франчайзинг в Юго-Восточной Азии стал развиваться в основном в 1970-е гг., однако бурный рост франшиз пришелся на 1990-е гг. Можно отметить, что сегодня, в силу продолжающегося экономического роста в регионе, сохраняется тенденция на расширение франчайзингового бизнеса. Можно отметить, что основными франчайзерами в данном регионе являются европейские и американские компании, однако в последние годы появляется все больше локальных франшиз, распространяющихся на соседние рынки.

2.2 Культурные особенности ведения бизнеса в регионе

Сильная маркетинговая позиция западных франчайзеров быстрого питания является одним из важнейших факторов успеха в Юго-Восточной Азии. В этом регионе есть множество дешевых и вкусных блюд, которые легко найти. Западным сетям быстрого питания было невыгодно конкурировать с местными сетями общественного питания. Вместо этого эти франчайзеры позиционируют себя как феномен образа жизни, предлагающий другие преимущества, такие как вежливое обслуживание, комфорт, гигиеничная и эффективная кухня, чистые туалеты, яркое освещение, обеденные зоны, современная и привлекательная атмосфера и постоянные, но разнообразные рекламные акции.

Распространение франшиз в Юго-Восточной Азии обусловлено рядом экономических и демографических тенденций. К ним относятся универсальные культурные тенденции, рост располагаемого дохода, увеличение числа женщин в рабочей силе и рост населения в городских районах. Важно отметить, что франчайзинг как бизнес-модель требует значительной стандартизации. Кроме того, франчайзеры стремятся «внедрить» в новых странах проверенный франчайзинговый пакет, который обеспечил им успех на их родном рынке. Это отчасти помогает объяснить сложившуюся модель географической экспансии и концентрации. Зарубежные страны с развитой экономикой и культурными особенностями, сопоставимыми с американскими, были логичными кандидатами на перенятие

франчайзинговых систем, и, следовательно, там была возможна высокая степень стандартизации [63, с. 17].

Хотя многие франчайзеры используют стандартные концепции своего бизнеса на зарубежных рынках, в некоторых странах необходимо внести некоторые изменения в форму или пакет услуг. Ожидается, что эти корректировки будут увеличиваться по мере того, как франчайзеры будут искать более отдаленные и культурно разнообразные места. Чтобы удовлетворить различные вкусовые предпочтения потребителей из зарубежных стран, франчайзерам, возможно, придется адаптировать свое «продуктовое» предложение. Успех *Mcdonald's* в Сингапуре во многом заключается в способности бренда ассимилироваться в повседневной жизни сингапурцев [29, с. 99]. В противном случае продукт всегда относится к сфере «экзотического» потребления. Это всего лишь эпизодическое явление.

Примерами адаптации продуктов западными ресторанами быстрого питания являются гораздо более острые варианты горячих крылышек в Таиланде, острые блюда из курицы, сладкая капуста. Вариации оригинального меню *McDonald's* в американском стиле доступны во многих частях Юго-Восточной Азии. К ним относятся молочные коктейли с фруктовым вкусом из Малайзии, Сингапура и Таиланда, а также смешанные спагетти с Филиппин.

Быстрая индустриализация и урбанизация меняют облик Юго-Восточной Азии. Поскольку иностранный капитал, технологии и человеческие ресурсы импортируются из западных стран, неизбежно, что жители Юго-Восточной Азии будут все больше зависеть от вестернизации. Этот эффект был дополнительно усилен различными западными СМИ, включая телешоу, фильмы, журналы и газеты. Они не только влияют на отношение и поведение потребителей из Юго-Восточной Азии, но также могут изменить их мировоззрение и образ жизни.

У западных компаний может возникнуть соблазн поверить, что потребители из Юго-Восточной Азии со временем станут больше похожи на жителей Запада. Поэтому большинство компаний применяют в Юго-Восточной Азии концепцию маркетинга, разработанную с западной (и в основном американской) точки зрения. Эта идея согласуется с концепцией глобального маркетинга, которая утверждает, что

глобальные рынки стремятся к растущему сообществу. Однако на поведение потребителей сильно влияет культура, и культура Юго-Восточной Азии заметно отличается от культуры Запада.

Юго-Восточная Азия неоднородна в культурном отношении, но в регионе есть два потребительских сегмента, которые очень похожи, но значительно отличаются в других сегментах. В первый сегмент входят «старые» и «новые богатые», хорошо образованные путешествующие люди. Представители группы «старых богатых» относительно консервативны и по-прежнему придерживаются азиатских традиций. Но люди, принадлежащие к группе «новых богатых», менее одержимы традиционными ценностями.

Ко второму сегменту относятся молодые, поверхностно вестернизированные люди, которые хорошо образованы, часто путешествуют или учатся за границей и проводят много времени в поисках новых идей и ценностей. Азиатская молодежь становится объектом маркетинга все большего числа корпораций в связи с огромной численностью населения. Так, возрастная структура населения стран АСЕАН представлена на рисунке 3.

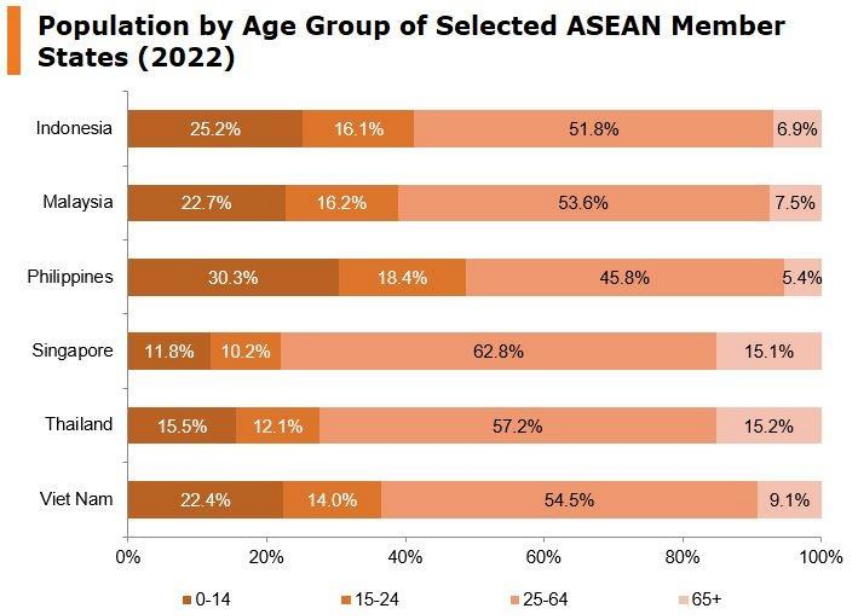

Рисунок 3 – Возрастная структура стран АСЕАН в 2022 г., % [65]

В 1995 и 1997 гг. в 12 городах Азии было проведено два крупных исследования с участием респондентов в возрасте от 15 до 54 лет для изучения отношения азиатских потребителей к своему образу жизни и ценностям. В этом опросе, инициированном Всемирным исследованием потребителей, показано, что:

– Азиатская молодежь в крупных городах стала владельцем большого количества товаров длительного пользования;

– Отношение этих молодых людей к потреблению становится более осторожным и зрелым, как и у молодых потребителей в развитых странах. Азиатский финансовый кризис только ускорил эту тенденцию.

– Ценности молодежи в Азии меняются. Традиционный коллективизм постепенно вытесняется западным индивидуализмом.

– Молодые люди в Азии движутся в одном направлении и разделяют схожие ценности, независимо от конкретной страны региона. Однако степень сходства варьируется от страны к стране [28, с. 52].

Итак, определив культурные особенности всего региона, рассмотрим менталитет государства на конкретном примере. Так, ислам оказал большое влияние на современные традиционные деловые манеры в Индонезии. К сожалению, мусульманское население, особенно его старшее поколение, не спешит соблюдать нормы других религий и культур. Все больше и больше индонезийцев из молодого поколения пытаются интегрироваться в западные гибкие бизнес-нормы. Имея дело с молодыми предпринимателями, у новой бизнес-элиты Индонезии, безусловно, есть шанс встретиться с прозападными представителями [49].

В условиях повсеместной глобализации защитить свою страну от проникновения иностранной культуры можно, только полностью закрыв ее границы. Будучи унитарной республикой президентского типа, Индонезия не только не препятствует приходу других культур, но, напротив, активно впитывает западные тенденции. Эта тенденция распространилась и на деловой мир. Сегодня практически невозможно найти страну, на которую не повлияла бы западная популярная культура и в которую не проникли бы в западные промышленные и розничные гиганты. В этом смысле Индонезия не является исключением. В крупных городах, помимо прочего,

работают всемирно известные банки, производители электроники, торговые компании, автодилеры и т. д. Несмотря на относительно строгую налоговую систему, введенную государством в отношении иностранных инвестиций, транснациональные корпорации и западные бизнес-гиганты добились больших успехов в стране. Безусловно, столь благоприятный бизнес-климат не может не привлекать зарубежных франчайзеров в страну.

Также стоит рассмотреть культурные и демографические особенности Сингапура. Население Сингапура разделено на четыре расовые категории: китайцы, малайцы, индийцы и другие. 76 % населения составляют китайцы, 13,7 % – малайцы, 8,4 % – индийцы и остаток в категории «Другие» [36]. Каждая расовая группа и ее этнические подгруппы привозят в Сингапур свои уникальные вкусы и кухню. Растущий приток иммигрантов и нерезидентов также способствует разнообразию населения и культуры Сингапура.

Основные мировые религии присутствуют в Сингапуре. По данным переписи 2000 г., 42,5 % населения Сингапура составляли буддисты, 14,9 % – мусульмане, 4 % – индуисты и 14,6 % – христиане [39]. Религиозные конфессии в основном различаются по расовому признаку: большинство малайцев являются мусульманами, китайцы в основном буддисты или даосы, а индийцы – индуистами. Определенные диетические требования уникальны для каждой религиозной группы. Мусульмане требуют, чтобы еда была приготовлена строго в соответствии с требованиями Халяль. Индуисты обычно не едят говядину, а некоторые буддисты являются строгими вегетарианцами. Данный факт, безусловно, должен учитываться зарубежными франчайзерами из сферы быстрого питания, так как для успешного закрепления своего бизнеса в стране необходима адаптация меню под религиозные нормы.

Нельзя не упомянуть и о демографических тенденциях в Сингапуре. Растущая тенденция оставаться одинокими или вступать в брак в более позднем возрасте в сочетании с падением уровня рождаемости способствует «старению населения» Сингапура. Ожидается, что это увеличит нагрузку на молодое население по мере увеличения коэффициента возрастной зависимости. Это имеет как социальные, так и

экономические последствия, учета возрастных характеристик потенциальных потребителей того или иного бизнеса.

На примере культурных особенностей Индонезии и Сингапура можно сделать вывод, что культурная среда существенно влияет на франчайзинг в чужой стране. Культура влияет на переговоры по контракту, повседневные операции, формы найма и франшизы. Часто приходится менять не только рецепт и меню, но и сам процесс.

Дискуссии о стандартизации и адаптации продолжаются в литературе по международному маркетингу и интернационализации. Для того, чтобы франчайзинг был эффективным, необходима высокая степень стандартизации, но на зарубежных рынках часто требуется адаптация продуктов и услуг. Местные партнеры (те, кто знает местные особенности), как правило, являются стороной, обладающей наибольшим талантом в поиске правильной адаптивной стратегии. Это может привести к смещению влияния отношений на основные франшизы в странах с самым высоким уровнем адаптации.

Примером, демонстрирующим баланс между адаптивностью и стандартизацией, является компания *Body shop*. Комапания не вносит никаких изменений во все товары, продаваемые по всему миру. Отличается только розничная торговля. Вот почему средства по уходу за кожей более популярны, чем средства для ванн, особенно в жаркой и влажной Азии. В отличие от продуктов, учитывающих культурные различия, средства по уходу за волосами можно рассматривать как «глобальные продукты», которые не требуют изменений, учитывающих культурные различия.

Таким образом, разнообразный культурный ландшафт на зарубежных рынках еще больше усложняет международную франшизу. Культурная среда, сильно отличающаяся от родной страны франчайзи, может повлиять не только на процесс переговоров по контракту, но также на такие вопросы, как набор и подбор персонала, а также на формат франшизы [42, с. 20]. Из-за сильных сторон франчайзинга и стандартизации формата франшизы его сложно воспроизвести на зарубежных рынках. В большинстве случаев могут потребоваться изменения. В операционных процедурах и процессах есть предположения о том, как должна выполняться работа.

Изменения в культурных нормах, такие как «дистанция власти», конфуцианский динамизм и индивидуализм, могут повлиять на их соблюдение на региональном уровне.

2.3 Правовые основы регулирования франчайзинга в странах Юго-Восточной Азии

Франчайзинг в Юго-Восточной Азии, находившийся 30 лет назад в зачаточном состоянии, сейчас активно развивается, и об этом свидетельствуют все новые законы о франчайзинге, принимаемые в государствах региона. За последние 30 лет большинство стран региона приняли нормативные режимы, специально признающие и регулирующие франчайзинговую деятельность.

Учитывая быстрый рост франчайзинга, для франчайзеров, франчайзи и их соответствующих становится все более важным ознакомиться с разнообразной нормативно-правовой базой, влияющей на франчайзинг в регионе.

Регулирование франчайзинга в Юго-Восточной Азии – в большинстве стран и во многих отношениях – придерживалось модели регулирования, знакомой той, которая принята в Северной Америке, т. е. раскрытие информации перед продажей с некоторым регулированием договорных условий франчайзера – франчайзи. Страны с определенными требованиями к раскрытию информации перед продажей включают Австралию, Китай, Индонезию, Японию, Малайзию, Южную Корею, Тайвань и Вьетнам. А во Вьетнаме действуют свои особые и сложные режимы регулирования и одобрения [38].

Камбоджа еще не приняла всеобъемлющую схему регулирования франчайзинга, подобную американской. Франчайзинг регулируется в основном Гражданским Кодексом; Законом о знаках, торговых наименованиях и актах недобросовестной конкуренции от 7.02.2002.

Зарубежный франчайзер не обязан использовать отдельное юридическое лицо для заключения договора франшизы с франчайзи в Камбодже, но при желании ему разрешается это сделать.

Хотя камбоджийское законодательство не содержит требований по раскрытию информации перед заключением договора, вся информация, указанная в договоре франчайзинга, должна быть достоверной. Если сторона заключает договор на основании введения в заблуждение другой стороны, Гражданский кодекс предусматривает, что она имеет право расторгнуть договор и потребовать возмещения ущерба от стороны, которая ввела ее в заблуждение [5].

В настоящее время в Камбодже нет специального законодательства о конкуренции. Хотя Министерство торговли работает над проектом закона о конкуренции, сроки его принятия не определены. Однако обычно иностранные компании включают в свои франчайзинговые соглашения положения о неконкуренции, чтобы ограничить франчайзи от участия в любой деятельности, конкурирующей с франчайзером.

Первоначальные взносы, постоянные взносы (плата за управление или роялти), рекламные взносы, обязательные расходы на рекламу и другие обычные взносы франчайзи являются обычным явлением в договорах франчайзинга в Камбодже. Нет никаких ограничений на сумму, которую можно взимать в качестве первоначальных и постоянных взносов.

Законодательство не содержит конкретных ограничений права франчайзера на расторжение договора франчайзинга. Права на расторжение договора (включая компенсацию за досрочное расторжение) регулируются условиями договора, и нарушение договорного положения о расторжении может привести к гражданскому иску о возмещении ущерба.

На сегодняшний день в Камбодже нет закона, регулирующего коммерческую тайну. В основном франчайзеры используют положения о неразглашении в своих франчайзинговых соглашениях для обеспечения и защиты своих ноу-хау от третьих лиц.

Выбор законодательства иностранного государства в качестве регулирующего права для договора франшизы не противоречит законодательству Камбоджи. Однако местные суды могут не захотеть применять иностранное право к рассматриваемым ими спорам [2]. Иностранные франчайзеры должны тщательно продумать механизм

разрешения споров, предусмотренный в их франчайзинговых соглашениях. Согласно камбоджийскому законодательству, решения иностранных судов не подлежат исполнению в Камбодже, если, помимо прочих требований, не существует гарантии взаимности между Камбоджей и страной, в которой находится суд. Камбоджа заключила такое соглашение только с Вьетнамом.

Однако Камбоджа является членом Нью-Йоркской конвенции о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений, поэтому иностранные арбитражные решения могут быть приведены в исполнение в Камбодже. Кроме того, в Камбодже есть свой собственный внутренний арбитражный институт – Национальный центр коммерческого арбитража. Иностранные стороны почти всегда включают арбитражные оговорки в свои франчайзинговые соглашения, и они обычно требуют, чтобы арбитраж проводился по правилам авторитетного иностранного арбитражного органа, такого как Международный арбитражный центр Сингапура (*SIAC*).

Хотя в Таиланде франчайзинг не регулируется отдельными законами, Комиссия по торговой конкуренции Таиланда в 2019 г. выпустила ряд руководящих принципов, регулирующих недобросовестную торговую практику в сфере франчайзинга [1]. Также рассматривается вопрос о принятии Закона о франчайзинге, но никаких конкретных шагов по его продвижению предпринято не было. Важным моментом здесь будет то, последует ли Таиланд китайской модели, требуя от франчайзера доказать жизнеспособность своей бизнес-модели путем демонстрации прибыльности двух или более торговых точек до продажи франшизного контракта франчайзи.

Стороны должны хорошо знать все соответствующие местные правила при обсуждении условий того или иного соглашения. Сделка между сторонами, имеющими равные возможности для заключения договора, как правило, не будет нарушена тайскими судами, за исключением случаев, когда для этого есть очевидные причины, связанные с общественным порядком.

Франчайзер должен быть разумным в определении условий, иначе условие может быть признано неисполнимым как несправедливое ограничение конкуренции. Например, в контексте франчайзингового соглашения, связанного с использованием

технологии, «связывающее соглашение», в котором франчайзер требует от франчайзи приобретать материалы у франчайзера или его агента для использования в производстве определенного товара без обоснованных причин, может рассматриваться как антиконкурентное и быть неисполнимым.

В соответствии с Законом о торговой конкуренции (2017) Управление Комиссии по торговой конкуренции Таиланда в декабре 2019 г., выпустило Руководство по рассмотрению недобросовестной торговой практики в франчайзинговом бизнесе (Руководство по франчайзингу), которое направлено на предотвращение принятия франчайзерами чрезмерно ограничительных и несправедливых условий, которые могут нанести ущерб франчайзи [4]. Франчайзерам запрещено устанавливать необоснованные ограничения для франчайзи, например, заставлять последних покупать продукты или услуги, не имеющие отношения к работе франчайзингового бизнеса, исключительно у источника, указанного франчайзерами.

Во Вьетнаме нет специальных законов, поощряющих франчайзинг. Франчайзинг регулируется Коммерческим законом. Коммерческий закон возлагает контроль над бизнес-операциями на франчайзера, а финансовые обязательства по выполнению таких бизнес-операций – на франчайзи [61]. Такое соглашение может создать значительное финансовое бремя для франчайзи, если франчайзер решит изменить планировку или дизайн торговой точки, что приведет к существенному изменению финансовых обязательств франчайзи. Правила требуют от франчайзера информировать своих франчайзи о любых потенциально возможных изменениях, но они не предоставляют франчайзи законных средств для отказа от изменений или освобождения от возникающих обязательств.

Последний закон о конкуренции, вступивший в силу 1.07.2019, содержит ряд положений, которые потенциально могут ограничить франчайзинговую деятельность. Он особенно ограничивает соглашения, сдерживающие техническое или технологическое развитие, или соглашения, запрещающие торговлю с внешними сторонами, а также запрещает различные соглашения об установлении цен,

поставках, эксклюзивности и другие потенциально ограничивающие конкуренцию соглашения [6].

Основным регулирующим органом, отвечающим за соблюдение законов и требований в отношении франчайзинга во Вьетнаме, является Министерство промышленности и торговли (*MOIT*). Любая франчайзинговая деятельность, осуществляемая во Вьетнаме из-за рубежа, должна быть сначала зарегистрирована в *MOIT* [61].

При подготовке к заключению договора франчайзинга, который, согласно правилам франчайзинга, должен быть составлен на вьетнамском языке, общее правило заключается в том, что франчайзеры и франчайзи имеют право свободно обсуждать условия договора франчайзинга, включая их права и обязанности по отношению друг к другу [3].

Вьетнамское законодательство не содержит конкретных определений ноу-хау, но, как правило, коммерческие тайны охраняются законом и по своей природе не регистрируются.

Для разрешения споров, которые могут возникнуть в связи с операциями франчайзинга, Гражданский кодекс допускает, что сделка с участием хотя бы одной иностранной организации может регулироваться законодательством иностранного государства, если стороны согласны на это. Однако иностранное законодательство не должно противоречить основным принципам вьетнамского права, а в прошлом эта фраза трактовалась очень широко. Даже незначительные на первый взгляд несоответствия могут сделать условия договора неисполнимыми. Поэтому выбор иностранного права в качестве основного требует тщательного анализа договора франшизы на предмет соответствия вьетнамскому законодательству.

Иностранные арбитражные решения и некоторые решения иностранных судов могут быть приведены в исполнение во Вьетнаме. Поскольку Вьетнам является членом Нью-Йоркской конвенции, решение иностранного арбитража может быть приведено в исполнение во Вьетнаме, если оно признано вьетнамским судом.

Правила франчайзинга в Индонезии были впервые опубликованы в 1997 г. постановлением правительства и постановлением министерства, в которые

впоследствии несколько раз вносились поправки. Действующими в настоящее время правилами франчайзинга являются Постановление Правительства № 42 от 2007 г. о франчайзинге и Постановление министра торговли № 71 от 2019 г. о реализации франчайзинга [34].

Франшизы в Индонезии должны соответствовать определенным критериям, которые отличают их от других видов бизнеса, и франчайзинг должен быть основан на соглашении о франчайзинге, регулируемом индонезийским законодательством. До заключения договора франчайзинга франчайзер должен предоставить проспект (документ, раскрывающий информацию) потенциальному франчайзи не менее чем за две недели до заключения договора франчайзинга, чтобы у потенциального франчайзи было достаточно времени для проверки репутации и деловой репутации франчайзера. Проспект должен содержать различную информацию о франчайзинговом бизнесе, его управлении, операциях и других соответствующих аспектах.

Как местные, так и иностранные франчайзеры должны получить свидетельство о регистрации франшизы в Министерстве торговли, прежде чем предлагать свои франшизы потенциальным франчайзи. Франчайзи также обязан получить данный документ. Франчайзеры и франчайзи, имеющие данный документ, обязаны представлять отчеты о деятельности по франчайзингу директору по развитию бизнеса и распространению Министерства торговли к концу июня каждого года.

Закон Индонезии № 5 от 1999 г. о запрете монополистической практики и недобросовестной деловой конкуренции запрещает:

– ограничительные соглашения и практика, включая олигополию, монополию, вступление в картели, ценовую дискриминацию и поддержание перепродажных цен;

– злоупотребление доминирующим положением;

– слияния, объединения или поглощения компаний, которые могут привести к монополистической практике или недобросовестной деловой конкуренции;

– власть конгломерата посредством взаимосвязанных дирекций или контрольных пакетов акций в нескольких компаниях, доля рынка которых превышает 50 % [34].

В законе конкретно упоминается франчайзинг, исключая договоры франчайзинга из списка запрещенных соглашений. Это призвано принести пользу владельцам прав интеллектуальной собственности (ИС). В целом, если содержание соглашения направлено на защиту прав ИС или сохранение характеристик прав ИС, используемых во франшизе, соглашение может быть освобождено от действия Закона № 5 от 1999 г. [31].

Итак, франчайзинг в рассматриваемом регионе может предоставить большие возможности франчайзерам и их деловым партнерам. Но при принятии решения о расширении в одну или несколько стран региона необходимо провести тщательную первоначальную (и постоянную) проверку правовых рамок, влияющих на франчайзинг. И, учитывая постоянные глобальные силы, влияющие на франчайзинг (от торговых тарифов до законов о конфиденциальности и законодательства, касающегося франчайзинга), даже опытный международный специалист по франчайзингу должен регулярно пересматривать постоянно меняющиеся и развивающиеся требования к франчайзингу в Юго-Восточной Азии.

Таким образом, франчайзинг в Юго-Восточной Азии начал развиваться в основном в 1970-х гг., но поистине быстрый рост франчайзи произошел в 1990-х гг. Основными франчайзи в регионе являются европейские и американские компании, но в последние годы все больше и больше местных франчайзи распространяются на соседние рынки.

Разнообразный культурный ландшафт на зарубежных рынках еще больше усложняет международные франшизы. Культурная среда, сильно отличающаяся от страны происхождения франшизы, влияет не только на процесс переговоров по контракту, но и на такие вопросы, как набор и наем персонала, формат франшизы, которые трудно воспроизвести на зарубежных рынках из-за сильных сторон франшизы и стандартизации формата франшизы. В большинстве случаев могут потребоваться изменения. В операционных процедурах и процессах есть предположения о том, как должна выполняться работа. Изменения в культурных нормах, такие как «дистанция власти», конфуцианский динамизм и индивидуализм, могут повлиять на приверженность на региональном уровне.

Франчайзинг в рассматриваемом регионе может предоставить большие возможности для франчайзеров и деловых партнеров. Однако при принятии решения о расширении в одну или несколько стран региона, учитывая всестороннее начало (и продолжение) правовой базы, влияющей на франчайзи, и постоянные глобальные силы, влияющие на франчайзи (от торговых тарифов до законов о конфиденциальности и законов, касающихся франчайзинга), требуется опытный специалист.

Глава 3 Практические аспекты франчайзинга в Юго-Восточной Азии

3.1 Особенности франчайзинговых моделей в Юго-Восточной Азии

В Юго-Восточной Азии франчайзеры используют различные стратегии для выхода на зарубежные рынки. Есть как минимум 4 основных способа выхода на рынок:

– мастер-франчайзинг;

– совместное предприятие;

– заключение соглашений о франшизе с местными органами власти в качестве основного франчайзи;

– региональные франшизы.

Каждый из этих способов имеет свою специфику и применяется, исходя из условий бизнеса в стране-реципиенте. В частности, мастер-франчайзинг был самым популярным способом для американских компаний выйти на рынок в странах Юго-Восточной Азии [52]. *McDonald's, Burger King* и *Kentucky Fried Chicken* успешно использовали эту стратегию в регионе. Основным франчайзи может быть физическое лицо, бизнес или холдинговая компания, которая берет на себя право и обязанность по созданию франшизы в определенной стране или регионе, а основной франчайзи имеет возможность передать категорию субфранчайзингу или открыть все категории самостоятельно. Тем не менее, основная франшиза является привлекательным вариантом для многих франчайзеров в регионе, но у нее есть один существенный недостаток: контроль [30]. Франчайзеры вынуждены отказаться от большей части своего контроля над субфранчайзи, которые фактически управляют основным франчайзинговым подразделением. Хотя некоторые меры могут быть реализованы на законных основаниях, утверждая все изменения в системе, выбирая должность и назначая субфранчайзи, расстояние между франчайзером и основным франчайзи часто уменьшает практические возможности для этого.

При выборе совместного предприятия в Юго-Восточной Азии иностранные инвесторы, по-видимому, руководствуются 3 основными факторами [46, с. 238]. Первый – это политический приказ (воля местных органов власти), второй – приказ о

конкуренции (необходимость приобретения потенциала для более эффективной конкуренции), а третий - приказ о распределении рисков (желание застраховаться от неблагоприятных условий при высоком уровне инвестиций).

Создавая совместное предприятие, франчайзеры могут получить возможности продаж местных партнеров, знания местного рынка, и, что наиболее важно, лица, принимающие решения, а также производственные и человеческие ресурсы бизнес-сетей часто являются наиболее важными ресурсами, доступными от местных партнеров по совместному предприятию. Кроме того, местные партнеры могут помочь решить все языковые проблемы, устранить культурные различия и освоить местный рынок с помощью соответствующих инструментов рекламы и продвижения.

Поиск подходящего кандидата для того, чтобы стать главным франчайзи в качестве международного партнера по совместному предприятию, стал одним из ключей к успеху *Mcdonald's* в Восточной Европе и Азии. Фактически, использование основной франшизы сочетается с долевым участием *Mcdonald's.* Такое активное участие поможет контролировать и помогать партнерам. И это снижает риск качественной коррозии и коррозии бренда.

Выбор потенциального партнера по совместному предприятию является наиболее важным решением, которое принимают иностранные франчайзеры, и это будет иметь долгосрочные последствия. Расширение и стратегический успех иностранных франчайзеров страны зависит от возможностей партнеров, их готовности сотрудничать и атмосферы взаимного доверия, которая должна быть создана между двумя сторонами.

Одним из методов, часто используемых франчайзинговыми компаниями в Азии, которые хотят проверить своих партнеров перед созданием совместного предприятия в регионе, является подписание какого-либо «добрачного» соглашения в форме производственного соглашения, соглашения об ограниченном распространении или лицензионного соглашения [46, с. 240]. Это позволяет партнерам экспериментировать со своими рабочими отношениями в небольших масштабах. Этот метод не является полностью безошибочным, но с большей вероятностью выявит возможные ошибки.

Например, в начале 2000 г. компания *Starbucks Coffee International* заключила лицензионное соглашение с универмагом *Shinsegae,* чтобы управлять кафе *Starbucks* в Южной Корее [11, с. 38]. Шесть месяцев спустя лицензионные отношения были преобразованы в совместное партнерство после феноменального успеха, которого добилась компания *Starbucks*, открыв первый магазин.

Партнерские отношения с правительствами распространены в Юго-Восточной Азии, как и во многих соседних регионах. Здесь приведем наглядный пример опыта Китая, соседа и близкого партнера стран Юго-Восточной Азии.

В Китае иностранные франчайзеры часто сотрудничают с правительством Китая (национальным или провинциальным) в управлении франчайзинговыми операциями в стране. Правительство Китая может быть основным франчайзи или международным партнером по совместному предприятию, в зависимости от конкретной договоренности. Франчайзеры предоставляют паевые инвестиционные фонды, предоставляют необходимые технологии и специализированный управленческий опыт (особенно обучение). Китайские партнеры предоставляют инвестиционные фонды, предоставляют необходимые материалы, предоставляют право пользования сайтом, некоторых администраторов и не-администраторов. Например, *KFC* в Китае является международным совместным предприятием с *KFC International*, на долю которого приходится 60 % инвестиций, а остальная часть разделена на 2 китайских государственных учреждения [39].

У правительства есть несколько преимуществ в качестве местного франчайзи. Во-первых, франчайзерам не нужно беспокоиться о полном соблюдении закона. Во-вторых, правительство принимающей страны находится в лучшем финансовом положении, чем корпорации и частные лица, и может легко предоставить капитал, необходимый для управления франшизами. В-третьих, более вероятно общее соблюдение стандартов качества. Наконец, выплаты роялти гарантированы, если иное не указано в соглашении о франшизе.

С другой стороны, у правительства, действующего в качестве местного франчайзи, также есть некоторые недостатки. Во-первых, у правительств, как правило, меньше возможностей для привлечения квалифицированных менеджеров и

сотрудников, чем у частных компаний. Во-вторых, ограничения, налагаемые правительством на франчайзеров, могут ограничивать возможности и деятельность. Например, правительства могут потребовать, чтобы местные подразделения были ограничены определенными областями, которые могут оказаться неэффективными.

Региональный франчайзинг включает предоставление прав на франчайзинг в различных странах организациям в определенных принимающих странах [37]. Обычно применяется в 2 формах. В начальной форме иностранные франчайзи назначают региональных мастер-франчайзи в нескольких странах, а затем франчайзи начинают развивать франшизы в этих странах. Это достигается либо путем открытия франчайзингового магазина через регионального основного франчайзи, либо через прямого франчайзи, назначенного региональным франчайзи.

Вторая форма регионального франчайзинга реализуется путем создания основного франчайзи с собственной корпоративной структурой. Затем эта организация назначает прямого франчайзи или основного франчайзи в регионе. Сингапур и Гонконг служили платформами для иностранных компаний для сбора информации и установления контактов, которые позже стали центрами будущей региональной координации [46, с. 245].

Рассмотрим также особенности выбора формы франшизы на примере конкретного государства региона – Сингапура.

В Сингапуре существует три различных общих метода франчайзинговых систем. Различные типы договора франчайзинга определяются происхождением франшизы (местная или иностранная концепция), а также предпочтениями и финансовой доступностью франчайзи, а также характером точки общественного питания [41].

При прямом франчайзинге франчайзер предоставляет права франшизы непосредственно отдельным франчайзи. Обычно это приводит к появлению в экономике большого количества франчайзи. Прямое франчайзинг обычно используется местными франчайзерами по понятным причинам. Как владелец прав франшизы, франчайзер имеет хорошие возможности напрямую предоставлять права франшизы. Они также могут лично обеспечить более высокий уровень поддержки

благодаря географической близости. Однако некоторые местные франчайзеры не предоставляют франшизу на все свои операции в сфере общественного питания. Например, *Delifrance Asia Ltd* владеет и управляет 58 торговыми точками в Сингапуре. Однако они предоставили франшизу 40 заправочным станциям *ExxonMobil* и еще одну точку на острове Сентоза. Ирландские сэндвич-бары *O'Brien's* также придерживаются аналогичной практики с пятью собственными точками и еще пятью франчайзи [39].

При мастер-франчайзинге, как известно, франчайзер предоставляет главному франчайзеру права работать во всей местной экономике. Тогда франчайзеру не будет разрешено открывать какие-либо торговые точки на территории Сингапура. У главного франчайзера есть выбор: открыть собственные точки по франчайзингу или передать права по субфраншизе другим франчайзи.

Местные франчайзеры вряд ли будут заниматься генеральным франчайзингом в Сингапуре просто потому, что у них есть свои собственные корпоративные магазины. Для иностранных франчайзеров мастер-франчайзинг представляет собой более удобную и ресурсоэффективную форму франчайзинга, чем прямой франчайзинг. Ресторан *Swensen's* является одним из франчайзинговых предприятий общественного питания, работающих по принципу мастер-франчайзинга. *ABR Holdings Ltd* является генеральным франчайзером с 1979 г. [39].

Третий общий тип соглашения о франчайзинге предусматривает предоставление прав франчайзинга на территориях, превышающих Сингапур. Он занимается правами франчайзинга на ряде других рынков. Региональный франчайзинг обычно практикуется в двух формах. В первой модели иностранный франчайзер назначает регионального генерального франчайзи для ряда стран. Затем главный франчайзи может приступить к развитию франшизы в этих странах. Это достигается путем открытия франчайзинговых точек либо через себя, либо через генерального франчайзи, либо через прямых франчайзи, назначенных региональным генеральным франчайзи.

Другой формой регионального франчайзинга является создание иностранным франчайзером собственного юридического лица. Затем компания назначит прямых

франчайзи в Сингапуре. Он также будет назначать генеральных или региональных франчайзи за пределами Сингапура.

Хотя Сингапур всегда был дружественным для инвесторов рынком с очень прозрачным набором требований для открытия бизнеса, иностранные франчайзеры, которые не знакомы с ведением бизнеса в Сингапуре, могут рассмотреть возможность назначения главного франчайзера в Сингапуре для надзора за франчайзинговой деятельностью. Как всегда, ключевым моментом является поиск подходящего партнера с глубоким знанием местного рынка и финансовыми ресурсами. Есть несколько компаний, которые занимаются франчайзингом в течение значительного периода времени. Эти компании можно рассматривать за их опыт работы в бизнес-модели франчайзинга, а также в индустрии общественного питания.

Кроме того, при назначении генерального франчайзера иностранный франчайзер может также рассмотреть возможность использования Сингапура в качестве испытательного полигона для региона. Учитывая этнический состав Сингапура, который отражает регион, иностранные франчайзеры могут проверить бренд и формат услуги в Сингапуре, прежде чем регионализировать ее. Местные франчайзеры Сингапура также работают за границей и, таким образом, обладают важными знаниями и опытом управления региональными франчайзи [50].

Альтернативно, иностранный франчайзер может открыть корпоративный офис в Сингапуре для наблюдения за операциями по франшизе. Это особенно полезно для компаний, которые представляют новый бренд в Сингапуре. Создание собственного корпоративного офиса позволит иностранному франчайзеру сохранить лучший контроль над маркетингом и брендингом в местной экономике. Франчайзи также, вероятно, будут чувствовать себя в большей безопасности при поддержке со стороны франчайзера. Это также придаст франчайзи больше уверенности при выборе франшизы для неизвестного иностранного бренда.

При создании франчайзинговой компании в Сингапуре франчайзеры должны учитывать широкий спектр концепций общественного питания. В зависимости от типа кухни франчайзеры могут рассмотреть возможность упаковки своей продукции в рестораны с полным обслуживанием, рестораны с непринужденной обстановкой,

киоски быстрого питания, магазины на вынос или кафе. Одним из таких иностранных франчайзеров, предлагающих различные формы концепций F&B, является *Kyros Kebab* [39]. Франчайзер предлагает франчайзи возможность открыть киоск, кафе или ресторан. Зависимость от одной модели или формата не позволяет в полной мере раскрыть возможности, доступные в Сингапуре.

Таким образом, можно отметить, что наиболее распространенной формой франчайзинга в регионе является мастер-франчайзинг. При этом важно отметить, что выбор формы франчайзинга и условий сотрудничества напрямую зависит от правовой базы страны и практики ведения бизнеса в ней, в чем можно убедиться на примере Сингапура.

3.2 Опыт развития франчайзинга в государствах Юго-Восточной Азии

Двумя западными франшизами, оказавшимися особенно успешными в Юго-Восточной Азии, являются *Pizza.Hut* и *Kentucky Fried Chicken*. В Малайзии *Kentucky Fried Chicken* принадлежит компании *KFC Holdings (Malaysia) Berhad*, акции которой котируются на фондовой бирже Куала-Лумпура. Компания владеет ресторанами, сетью магазинов быстрого питания, сетью магазинов по переработке птицы и розничной торговле птицей, фермами по разведению птицы, инкубаторами, бройлерными фермами и комбикормовым заводом.

Ikano Retail, франчайзи *IKEA*, которая поставляет шведскую мебель для дома в Малайзию вместе с тремя другими рынками, зафиксировала оборот в 3,6 млрд малайзийских ринггитов в 2021 г. – рост на 3,3 % за год, омраченный закрытием торговых центров из-за COVID и неспокойными временами для бизнеса торговых центров компании [43].

Имея в своем портфолио 11 магазинов *IKEA* и пять торговых центров, связанных с *IKEA, Ikano Retail* работает в Малайзии, Сингапуре и Таиланде. Компания является одним из 12 франчайзи *IKEA* по всему миру.

Большая часть роста приходится на Сингапур, где компания открыла новые магазины. В Сингапуре *Ikano* открыл *IKEA Jurong* – первый магазин *IKEA* малого

формата в Юго-Восточной Азии, продающий полный ассортимент посредством цифровых решений и высококвалифицированных сотрудников. *Ikano* также занялся ремонтом домов и дизайном, открыв новые студии планирования *IKEA* в Таиланде и Сингапуре. Икано также перезапустил *IKEA* для бизнеса в Юго-Восточной Азии, чтобы лучше обслуживать малые предприятия при создании офисных решений, магазинов и многого другого в шведском стиле.

Во второй год пандемии многие обратились в *IKEA* для обустройства рабочих мест, игровых комнат и кухонь. В магазинах *IKEA* компании было продано более 5 млн мисок и тарелок серии *OFTAST*, в том числе 2,7 млн только в Малайзии [43].

Ikano инвестировала средства в защиту своего предложения в *центрах Ikano Centers* в Малайзии и Таиланде, поддерживая арендаторов в трудные времена и обеспечивая хорошую арендную ставку на уровне 92 % в сложной ситуации с розничной торговлей [43].

Ikano Retail вскоре планирует открыть крупнейший в мире магазин *IKEA* на Филиппинах, где недавно начала заниматься электронной коммерцией, и планирует в ближайшие годы расширить свою деятельность во Вьетнаме.

Хотя американские и европейские франчайзеры, пожалуй, одни из самых известных, многие азиатские франшизы пришли в этот сектор и научились конкурировать со своими знаменитыми западными коллегами и даже побеждать их в собственной игре. Одна из таких компаний – *Jollibee*, филиппинская сеть гамбургеров. Имея 302 торговых точки, она является безусловным лидером рынка, что делает Филиппины одной из двух стран в мире, где *McDonald's* не является лидером рынка. Успех *Jollibee* в стране и за рубежом во многом связан с большим разнообразием блюд, представленных в меню, и вкусом, который больше подходит филиппинцам.

Франчайзинг успешно развивается и в отдельно взятых государствах региона, что можно проследить на примере Сингапура. Правительство Сингапура продемонстрировало значительную приверженность франчайзингу как средству развития и расширения малого и среднего бизнеса. Его цель – помочь успешным местным компаниям стать растущими международными франчайзи в стране, помочь

местным компаниям приобрести основные права на франчайзинг в регионе и продвигать Сингапур как региональный центр для иностранных франчайзи.

Франчайзинг является отличной возможностью для сингапурских компаний выйти на международные рынки, предоставляя программы помощи в развитии франшизы. В рамках этой программы успешные местные компании с долгой историей и прочной основой для франчайзинга получат поддержку в разработке систем франчайзинга и продвижении франчайзинга за рубежом. Миссия по поиску подходящей франшизы за рубежом проводится в Гонконге, Париже, Китае и Южной Африке, и рассматриваются другие варианты, в том числе в Австралии.

При этом нельзя не отметить то, что в Сингапуре успешно действуют западные франшизы. За последние 30 лет международные франшизы прочно обосновались в Сингапуре. Такие известные франшизы, как *McDonald's, Kentucky Fried Chicken (KFC), Pizza Hut, 7-Eleven, Hertz* и *The Body Shop*, добились в Сингапуре успеха, что впоследствии побудило другие международные франшизы начать экспансию в эту страну.

При этом, наряду с западными франшизами, в Сингапуре существует немало местных франшиз, демонстрирующих успех. Так, *Carona* начала свою деятельность еще в 1982 г. как скромный продуктовый ларек, предлагающий только два блюда: тушеную курицу с рисом и жареные куриные крылышки. Торговая точка располагалась рядом с бывшим кинотеатром *Capitol Cinema*, излюбленным местом встреч подростков-кинозрителей в период его расцвета. Основатель, хайнанец, впоследствии продал бизнес в 1996 г. предпринимателю, который увидел в этом бизнесе потенциал. Этот предприниматель – Дик Яп. С тех пор он превратил бизнес в успешную сеть продуктов питания и напитков вместе со своей женой. Бизнес приобрел семейный характер, что демонстрирует одну из культурных особенностей ведения бизнеса в Юго-Восточной Азии. В настоящее время *Carona* имеет в общей сложности 16 торговых точек (13 в Сингапуре, 3 в Индонезии), половина из которых находится в частной собственности, а половина работает по франшизе. Из 8 франчайзинговых точек 5 находятся в Сингапуре, а остальные — в Индонезии. Штаб-квартира *Carona* расположена в недавно приобретенном новом здании,

расположенном в Туасе, где также находится мясоперерабатывающий завод. Сегодня штат *Carona* насчитывает более 140 человек [39].

Видя потенциал более широкой потребительской привлекательности куриных блюд, в 1999 г. был создан дочерний бренд *CAVANA*, чтобы удовлетворить потребности халяльных рынков в пикантных блюдах. В *CAVANA* можно попробовать такие же горячие и хрустящие куриные крылышки, а также вкусную тушеную курицу, приготовленную с той же самоотдачей.

Хотя *Carona* уже давно зарекомендовала себя как торговая марка, предлагающая блюда из курицы, потребовалась смена бренда, чтобы дифференцировать себя как халяльный бизнес. Усилия *Carona* по ребрендингу окупились, поскольку *CAVANA* теперь является успешным брендом сама по себе. Франчайзинг был одним из выбранных способов зарубежной экспансии для *Carona Holdings* по таким причинам, как незнание новых рынков, ограниченность рабочей силы, возможностей и капитала внутри компании, а также меньший риск.

Еще один пример успешной франшизы – *Thai Village Holdings Ltd* – сеть ресторанов, известная своими аутентичными блюдами из тайских акульих плавников в стиле Теочью. Основанная в 1991 г. со своим первым магазином на восточном побережье, *Thai Village* быстро выросла до 5 магазинов к 1997 г. [39]. В 1996 г. первый зарубежный магазин *Thai Village* был открыт в Сурабае посредством совместного предприятия с индонезийским партнером.

Второй зарубежный набег *Thai Village* привел их в Китай в 1999 г. через совместное предприятие в Шанхае с начальными инвестициями в размере 100 000 сингапурских долл.

Thai Village добились успеха в Китае, благодаря ряду причин. Так, была грамотно взята ориентация на средний и верхний сегмент рынка. В некоторых частях мира плавники акул считаются деликатесом. Следовательно, *Thai Village* ориентирована на клиентов среднего и высшего сегмента этих рынков. Они хорошо работают благодаря своим постоянным клиентам, которые в основном состоят из корпоративных клиентов, высокопоставленных чиновников и местных бизнесменов. Поскольку эти клиенты обычно приезжают на машине, *Thai Village* может быть

расположен вдали от центрального района, но должен иметь большую парковку, приятную атмосферу и прекрасное оформление.

Также наличие правильных партнеров является важнейшим элементом успеха *Thai Village*. Помимо партнеров по франчайзингу, *Thai Village* также ценит хорошее сотрудничество между сингапурскими компаниями общественного питания. Являясь одним из первых участников рынка Китая, *Thai Village* готова поделиться своим опытом с другими компаниями и помочь тем, кто стремится выйти на рынок Китая.

К тому же, весомую роль сыграла оганизация контроля и деквалификации. В *Thai Village* также есть специальная команда, состоящая из шеф-поваров и менеджеров, которые регулярно проверяют все рестораны, как самоуправляемые, так и франчайзинговые. Их отзывы о качестве и вкусе блюд, а также об уровне предоставляемого обслуживания передаются непосредственно руководству ресторана для контроля качества и постоянного улучшения.

Также принцип быть гибкими готовым учиться у франчайзи в компании соблюдается неукоснительно. *Thai Village* дает своим франчайзи возможность гибко проектировать интерьер своих ресторанов и изменять меню в соответствии с местными вкусами. Результатом этого стала франчайзинговая сеть качественных ресторанов *Thai Village.* Если франчайзи придумывают хорошие идеи или новые блюда, их часто внедряют в самоуправляемые рестораны.

В такой стране, как Вьетнам, также можно встретить немало успешных местных франшиз. Например, *ToCoToCo* – известный бренд пузырькового чая в вьетнамской индустрии питания и напитков вот уже почти десять лет. Маркетинговая стратегия *ToCoToCo* предполагает расширение использования вьетнамской сельскохозяйственной продукции наряду с относительно низкой ценой для франшизы. Это всего лишь 368 млн. донгов (16 000 долл. США), что ниже гораздо более высоких сборов за франчайзинг крупных западных брендов, которые могут исчисляться сотнями тысяч долл. Также цены на продукцию *ToCoToCo* варьируются от 25 000 донгов (1,06 долл. США) до 54 000 донгов (2,30 долл. США) [40]. Это вполне в пределах комфортного диапазона для большинства молодых вьетнамских потребителей.

ToCoToCo регулярно проводит акции и предлагает скидки. Кроме того, в систему членских карточек для постоянных клиентов *ToCoToCo* интегрированы эксклюзивные предложения. Эти рекламные инициативы направлены на привлечение клиентов и обеспечение их лояльности. Инвесторы, которые посещают семинар по франчайзингу или смотрят прямую трансляцию франшизы *ToCoToCo* с пузырьковым чаем, получают мгновенную пятипроцентную скидку. Именно благодаря этим инициативам бренд стал нарицательным во Вьетнаме. И это касается не только Вьетнама. *ToCoToCo* популярен по всей Азии: насчитывается 600 магазинов и их количество растет [40].

Немалую популярность получили во Вьетнаме и зарубежные франшизы. Так, у *KFC* был медленный старт во Вьетнаме, с открытием всего 17 магазинов за первые семь лет своего существования. Однако в настоящее время *KFC* занимает доминирующее положение в индустрии быстрого питания Вьетнама, занимая 79 % рынка [40].

Это произошло благодаря тому, что *KFC* адаптировала свой вкус, размеры порций и дизайн продуктов для удовлетворения потребностей вьетнамских потребителей. Компания также представила ряд продуктов с вьетнамскими вкусами, в том числе хрустящую курицу с листьями лимона, хрустящую курицу без костей и мягкий хлеб. Компания также приняла разумную и осторожную стратегию ценообразования, чтобы закрепиться на вьетнамском рынке.

В результате *KFC* расширила свою сеть на все крупные города, такие как Ханой, Сайгон, Дананг, Хюэ, а магазины теперь появляются в коммерческих центрах, торговых центрах и парках развлечений.

Стратегические инициативы *KFC* позволили ей добиться выдающихся бизнес-результатов. Однако он сталкивается с растущей конкуренцией со стороны таких брендов, как южнокорейская *Lotteria* и *McDonald's*. Чтобы сохранить свою позицию на рынке, *KFC* необходимо будет продолжать внедрять инновации и адаптироваться к потребностям динамичного вьетнамского рынка.

Mixue Ice Cream & Tea – сеть магазинов напитков, основанная в 1997 г. в Китае. В 2008 г. *Mixue* начала продавать мороженое и чай с молоком боба по чрезвычайно

низким ценам и в конечном итоге стала популярным брендом, которым она является сегодня.

Успех *Mixue* во Вьетнаме стал результатом ряда факторов. Цена здесь разумная: базовое мороженое стоит всего 10 000 донгов (0,45 долл. США). Стоимость более дорогих товаров, таких как чай с молоком, начинается от 25 000 донгов (1,06 долл. США), что находится в пределах доступной цены для среднего вьетнамца [40]. Успех *Mixue* во многом стал частью маркетинговой стратегии, ориентированной на небольшие и более экономичные заведения с упором на услуги на вынос и ограниченное количество обедов в магазинах. Это позволило увеличить количество магазинов по более низкой цене.

При этом на примере Вьетнама можно увидеть, что далеко не всегда в рассматриваемом регионе франшизам удается закрепиться. Хороший пример – *Subway.*

В 2010 г. *Subway* официально вышла на вьетнамский рынок, открыв свой первый магазин в Хошимине. Опираясь на успешную маркетинговую стратегию, реализованную во многих странах, бренд стремился в течение пяти лет создать сеть из 50 магазинов во Вьетнаме. *Subway* сохранила свой стандартизированный маркетинговый подход во Вьетнаме, предлагая меню с низкокалорийной, нежареной выпечкой, которая воспринималась как полезная и заряжающая энергией. Но, несмотря на добавление в меню хлеба во вьетнамском стиле, бизнес не оправдал ожиданий. К 2020 г. бренд закрыл пять магазинов во Вьетнаме, оставив работать только один магазин в Дананге, который вскоре также был закрыт.

Ключевой проблемой для компании было то, что ее продукт не нашел отклика у местных потребителей. В то время как *Subway* осталась верна своему международному меню, вьетнамские потребители сочли сочетание ингредиентов европейского стиля, таких как ветчина, бекон и куриная грудка, в сочетании с зерновыми и овсяными корочками, незнакомым и сложным для восприятия. Кроме того, *Subway* столкнулась со значительным препятствием в отношении цен на продукцию. Клиенты должны были заплатить до 160 000 донгов (6,80 долл. США) за сэндвич, что относительно много по сравнению со средним доходом вьетнамца.

Кроме того, это было намного дороже, чем традиционные банми, купленные у уличных торговцев, которые могут стоить всего 30 000 донгов (1,28 долл. США).

Успех бренда *Body Shop* в Азии был таким же уникальным, как и в остальном мире. Сингапур начал эту тенденцию в 1983 г., открыв первый в регионе магазин.

На сегодняшний день *Body Shop* вернулся в страну как фирменный магазин. Региональное отделение в Сингапуре, одно из 4 региональных бизнес-подразделений в мире, полностью отвечает за прибыль на 13 рынках сети [28, с. 157]. Штаб-квартира останется в Литтлхемптоне и Лондоне и продолжает тесно сотрудничать с регионом в качестве источника продуктов и маркетинговых идей. Региональное управление не только управляет всей розничной торговлей и франчайзинговой деятельностью в регионе, но и адаптирует потребительские предложения к потребностям региона. Основной принцип работы головного офиса и его организационной структуры заключается в повышении способности компании быть ближе к рынку.

По мере роста масштабов бизнеса выбор франшизы для зарубежных центров становился все труднее, а финансовые соображения становились все более важными. Первоначально *The Body Shop* считался альтернативным предприятием, поэтому он занимал второстепенную должность и был не очень дорогим. Однако компания открыла магазины во всех крупных местах, где требовались финансово сильные игроки.

The *Body Shop* применяет «высокое позиционирование» на азиатском рынке с точки зрения цены и восприятия. Однако, за исключением Южной Кореи, почти все основные франчайзи *The Body Shop* в Азии не назначают субфранчайзи и владеют всеми магазинами на своей территории.

Субфранчайзинг имеет три основных недостатка для *Body Shop:*

1 Отчасти успех франшизы заключается в том, что она позволяет использовать принципы, лежащие в основе *The Body Shop*, которые будут переданы дальше. При субфранчайзинге снижаются отношения между головным офисом и субфранчайзи и, соответственно, способность головного офиса эффективно достигать этой цели.

2 Субфранчайзинг создает дополнительную прослойку между головным офисом и клиентами, что значительно затрудняет поддержание тесных взаимоотношений головного и региональных офисов с конечными потребителями.

3 В договоре франшизы есть пункт о том, что каждые пять лет франчайзи должны обновлять магазины и вкладывать в них больше денег. Хотя по закону все франчайзи обязаны выполнять это требование, не каждый из них мотивирован делать это. Приходится тратить время и силы на то, чтобы убедить главного франчайзи и всех отдельных субфранчайзи соблюдать условия договора [28, с. 160].

Вернувшись к теме особенностей культуры региона, важно отметить, что адаптивность к социокультурным различиям характерна не только для сферы розничной торговли и общепита. Учитывать культурный код страны важно даже во франчайзинге, связанном со спортом.

Новый средний класс в Азии сосредоточен на образовании для своих детей, здоровой, безопасной пище и улучшении здоровья для них и их семей. Последнее желание приводит к растущему увлечению фитнесом в Юго-Восточной Азии. Быстро растущий средний класс в странах Юго-Восточной Азии все больше заботится о своем здоровье. Им нужна структурированная фитнес-программа от известного бренда, которому они могут доверять.

Международные фитнес-бренды должны адаптироваться к часам работы, возрасту потребителей, покупательной способности и тенденциям местного азиатского потребителя. Азиаты часто любят делать что-то вместе в группе, поэтому фитнес-концепции с групповыми упражнениями, такие как *Orangetheory*, имеют значительный потенциал в Азии.

Многие спортивные франшизы успешно закрепились на рынках Юго-Восточной Азии. Не стала исключением и *Gold's Gym.* Развитие бренда началось в этих странах в начале 2000-х гг., и присутствие *Gold's Gym* в Юго-Восточной Азии сейчас включает в себя 18 точек в Индонезии и 28 точек на Филиппинах [33]. Франчайзи в обеих странах прилагают значительные усилия для участия в жизни своих сообществ посредством мероприятий, посвященных здоровью. Групповые упражнения очень популярны среди участников *Gold's Gym* в этом регионе.

Имея 2500 фитнес-клубов, развивающихся в 24 странах*, Snap Fitness 24/7* нашла себя в Юго-Восточной Азии и успешно зарекомендовала себя в Сингапуре, Малайзии, Вьетнаме, Таиланде, Шри-Ланке, Бангладеш и других странах на рынке ориентированных на результат продуктов. Это фитнес-центры с круглосуточным доступом для участников [33].

Мировой лидер *Anytime Fitness* прочно обосновался в Юго-Восточной Азии. Концепция работы 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году, столь успешно начатая и развитая Чаком Раньоном и Дэйвом Мортенсеном, присутствует в более чем 20 странах мира, а в настоящее время в Юго-Восточной Азии работают фитнес-центры в Малайзии, на Филиппинах, в Таиланде и Сингапуре [53].

На сегодняшний день франчайзинг отелей быстро становится жизнеспособной бизнес-моделью на рынке гостиничной недвижимости Юго-Восточной Азии после пандемии *COVID-19* [60]. Количество отелей, работающих по договорам франчайзинга, за последнее десятилетие удвоилось: с 3 % в 2014 г. до 6 % в 2024 г., сообщает *JLL* [64]. Хотя это число все еще невелико по сравнению с другими рынками, эта тенденция усиливается благодаря тому, что крупные гостиничные бренды, такие как *Marriott International, Hilton, Wyndham Hotels & Resorts, Choice Hotels International* и *IHG Hotels & Reports*, переходят к стратегии облегчения активов.

Таким образом, Юго-Восточная Азия является привлекательным регионом для зарубежных франчайзоров. Особенно привлекательной сферой для франчайзинга в данном регионе является сфера общественного питания. Огромным успехом в Юго-Восточной Азии пользуются как зарубежные фуд-франшизы, так и местные франшизы. В популярности франшиз в данной сфере можно убедиться на основе данных *Nikkei Asia*. В таблице 2 представлены франшизы – лидеры по числу точек в конкретных странах региона.

Таблица 2 – Наиболее популярные франшизы в сфере общественного питания в государствах Юго-Восточной Азии [составлено автором по: 54]

Государство	Название франшизы	Количество точек
Филиппины	*Jolibee*	880
	Mang inasal	459
	McDonald's	442
Вьетнам	*Trung Nguyen Coffee*	2 500
	Lotteria	207
	KFC	180
Таиланд	*Cafe Amazon*	1 292
	KFC	531
	Dunkin' Donuts	273
Малайзия	*KFC*	590
	Pizza Hut	357
	McDonald's	301
Сингапур	*McDonald's*	130
	Subway	122
	Starbucks Coffee	106
Индонезия	*Kebab Turki*	1 254
	KFC	500
	Pizza Hut	313

При этом важно обратить внимание на то, что успех зарубежной франшизы зависит от грамотно подобранного баланса адаптации к культуре и сохранения особенностей своего бизнеса. Также стоит отметить, что все больше местных франшиз выходит на зарубежные рынки, хотя речь идет чаще про соседние государства и регионы.

3.3 Проблемы и перспективы франчайзинга в регионе

Несмотря на привлекательность Юго-Восточной Азии как региона для экспансии среди крупнейших франчайзеров, на сегодняшний день франчайзинг как форма ведения бизнеса сталкивается с рядом проблем и препятствий в регионе. Так, *Hong Kong Trade Development Council* в 2014 г. провел исследование и выявил

ключевые трудности, с которыми сталкиваются франчайзоры в Азии. Наиболее распространенные препятствия, которые видят для себя зарубежные партнеры, представлены на рисунке 4.

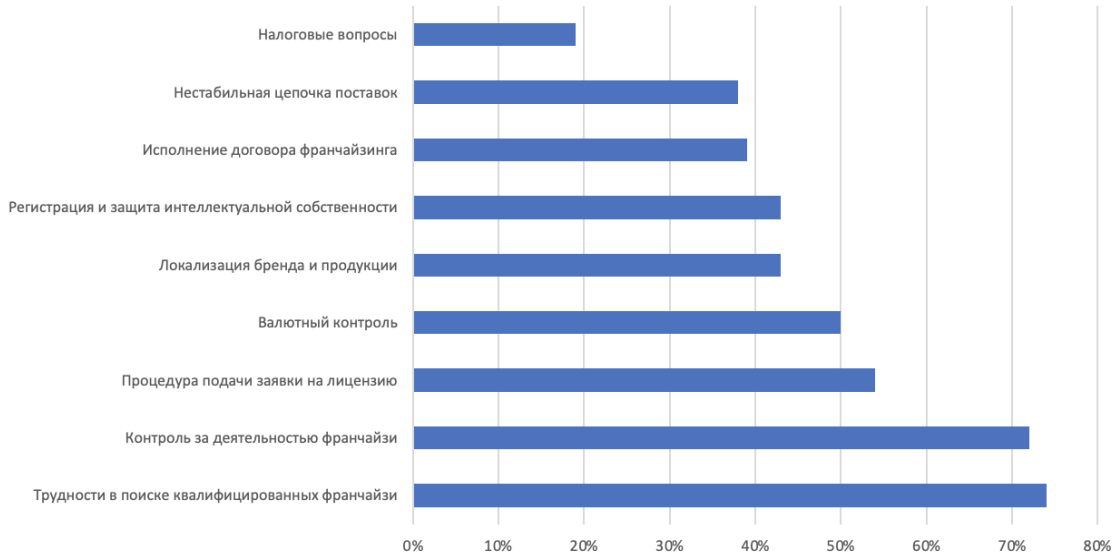

Рисунок 4 – Ключевые препятствия для ведения бизнеса в Юго-Восточной Азии [составлено автором по: 36]

Наиболее проблемными аспектами, с которыми сталкиваются франчайзи при попытке проникнуть на рынки Юго-Восточной Азии, являются политические или юридические проблемы. Во многих странах АСЕАН действуют законы, защищающие местный бизнес и рынки [12, с. 53]. Эти законы могут запрещать определенные виды франшиз или ограничивать количество мест, которые могут занимать другие франшизы.

Правительство Малайзии активно участвует в движении франчайзинга и может медленно выдавать лицензии или регистрацию. Вьетнамским компаниям, заинтересованным во франчайзинге, часто не хватает опыта. Тем не менее, некоторые страны АСЕАН только начинают выходить из-под торговых санкций, введенных США [47]. Ограничения со стороны власти и логистика являются наиболее распространенными проблемами, с которыми сталкиваются франчайзеры.

Еще одна проблема, связанная с франчайзингом в Юго-Восточной Азии, заключается в том, что отсутствует единая нормативно-правовая база для франчайзинга, что усложняет жизнь как франчайзера, так и франчайзи. Кроме того, региональные культурные различия, языковые барьеры и различные методы ведения бизнеса создают проблемы для франчайзеров, стремящихся расширить свой бизнес в Юго-Восточной Азии. Например, в Индонезии франчайзеры должны заключать общие соглашения о франшизе с местными партнерами, а в Малайзии и Вьетнаме существуют законы, регулирующие как иностранные, так и внутренние франшизы [11, с. 45]. Другим примером является то, что иностранным фуд-франчайзи может потребоваться скорректировать свое меню в соответствии с местными предпочтениями. Конечно, многие из этих проблем можно решить с помощью региональных консультантов по франчайзингу [26].

При этом важно подчеркнуть, что большинство государств региона осознают существующие проблемы и постепенно совершенствуют нормативно-правовую базу для привлечения иностранных франчайзоров. Так, на рисунке 5 можно увидеть индекс легкости ведения бизнеса в государствах Юго-Восточной Азии по состоянию на 2020 г.

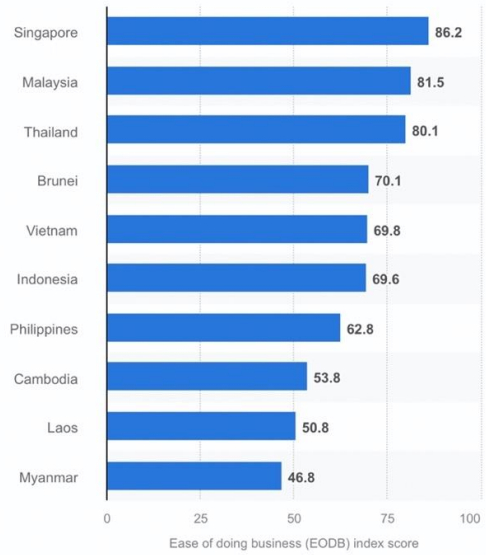

Рисунок 5 – Индекс простоты ведения бизнеса в государствах Юго-Восточной Азии в 2020 г. [25]

Как можно увидеть из полученных данных, наиболее привлекательной страной для ведения франчайзингового бизнеса в регионе, в особенности, с правовой точки зрения, является Сингапур. Ожидается, что быстрый рост сектора франчайзинга в Сингапуре продолжится и в ближайшем будущем. В основном это связано с высокими темпами экономического роста, развитой инфраструктурой, хорошим деловым климатом, политической стабильностью и активной государственной политикой в области франчайзинга [51].

Чтобы иностранные франчайзи могли добиться успеха в Сингапуре, они должны умело продвигать свои концепции и торговые марки на рынки, чтобы они были широко приняты местным населением. *McDonald's* добился большого успеха в Сингапуре, потому что бренд смог интегрироваться в повседневную жизнь сингапурцев [39]. Хотя сингапурцы могут быть интернациональными и вестернизированными, франчайзи должны адаптировать свои концепции для достижения максимальных результатов.

Сингапур также находит блестящих инвесторов в азиатском регионе с финансовыми и административными ресурсами, необходимыми для внедрения и развития основных франшиз [57]. Кроме того, иностранные франчайзеры могут воспользоваться государственной программой поддержки финансового развития *Frangas* для расширения своей сингапурской базы в октябре в других частях Азии. Для иностранных франчайзеров, стремящихся расширить свою деятельность в Азии, Сингапур может предложить два основных преимущества. Во-первых, из-за относительно большого количества вестернизированного населения Сингапур хорошо подходит для иностранных франчайзеров, чтобы протестировать рынок и разработать свои концепции зарубежных франшиз, прежде чем внедрять их в азиатском регионе. Во-вторых, иностранные дилерские центры могут извлечь выгоду из богатого опыта сингапурских инвесторов и их глубоких знаний азиатского региона.

Было установлено, что сильная способность к дистанционному управлению, включающая такие элементы, как контроль и мониторинг, поддержка на местах,

управление ключевым персоналом, обмен информацией и обучение франчайзи, способствует успеху международного франчайзинга в Юго-Восточной Азии [59].

Успех международного франчайзинга в Юго-Восточной Азии будет зависеть от наличия сильной способности вести переговоры по заключению и исполнению контрактов. Когда дело доходит до исполнения контрактов, франчайзеры, а не юридические консультанты, играют важную роль в способности договариваться об изменении контрактов и выполнении контрактов. Это говорит о том, что наличие подходящего юриста, специализирующегося на международном франчайзинге, компенсирует отсутствие у франчайзера возможности договориться об изменениях в контракте и обеспечить его исполнение. Переговорная сила франчайзера зависит от степени успеха франчайзингового бренда в регионе. Таким образом, иностранным франчайзинговым компаниям, впервые выходящим на рынки региона, будет очень сложно взимать с франчайзи высокие авансовые платежи, чтобы уменьшить оппортунизм франчайзи.

Успех международной франшизы в Юго-Восточной Азии зависит и от наличия сильной способности к культурной адаптации. Было обнаружено, что культурная адаптация влияет на производительность международных франчайзеров в Юго-Восточной Азии. Это говорит о том, что для успеха в регионе франчайзи должны адаптировать не только свои продукты, цены и формы бизнеса, но и то, как франчайзинговые отношения традиционно управляются на внутреннем рынке. Франчайзеры внедрили как стандартизацию, так и адаптацию своих международных операций в регионе. Эта практика проистекает из страха потерять целостность концепции франшизы, если в основные продукты и услуги франшизы будет внесено слишком много изменений. Если изменения вносятся в основные продукты и услуги франшизы, они проявляются в стандартизации бизнес-форматов. Стандартизация проявляется в имидже и ценности бренда франшизы, в то время как адаптация к некоторым продуктам и услугам разрешена, но тщательно управляется франчайзером.

Успех международной франшизы в Юго-Восточной Азии зависит от сильных возможностей принимающей страны по управлению рисками, таких как оценка

политики и управление валютными операциями [58]. Небольшим франчайзи трудно понять тонкости иностранного права, потому что для разработки таких возможностей требуется немало времени и денег. Это исследование показывает, что малые предприятия в значительной степени полагаются на свои местные основные франшизы на целевом рынке. Такое поведение приводит к тому, что небольшие франчайзинговые компании предпочитают излишние требования при выходе на культурно отдаленные рынки, такие как Юго-Восточная Азия. Поэтому для небольших франчайзинговых компаний важно использовать мастер-франшизы в регионе.

В Юго-Восточной Азии существует собственная форма мастер-франшизы. Мастер-франчайзи предпочитают владеть и управлять всеми подразделениями в своей области, а не заниматься совместным франчайзингом. Это связано с тем, что иностранные продукты ориентированы на нишу, размер рынка ограничен, поэтому компания не будет финансово жизнеспособной, если владение будет ограничено несколькими точками. Поэтому важно, чтобы основным франчайзи было не физическое лицо, а предприятие или холдинговая компания с финансовыми и административными ресурсами для развития и управления многочисленными подразделениями.

Что касается адаптивности, было показано, что франчайзеры практикуют как стандартизацию, так и адаптацию одновременно. Это очень важно. Судя по рассмотренным кейсам, иностранный франчайзер должен внести изменения в формат бизнеса, работая по франшизе в Юго-Восточной Азии или на других международных рынках. Во многих случаях изменения могут потребоваться не только для рецептов и меню, но и для оперативной деятельности. Тем не менее, успешные франчайзи строго придерживаются стандартизации в области брендинга, так что имидж и ценность бренда одинаково признаются целевыми клиентами всех рынков, о чем свидетельствует пример *Body Shop*.

Сильная рыночная позиция имеет решающее значение для франчайзинговой компании, чтобы получить конкурентное преимущество на внешнем рынке [55]. Как видно из рассмотренных примеров, компании зачастую имеют очень четкое

представление о том, каков их целевой рынок. Эти компании пытаются занять нишу, в которую входят профессионалы, молодежь и молодые работники, которые предлагают высокий потенциал для успеха и прибыли.

Проанализировав проблемы и перспективы франчайзинга в Юго-Восточной Азии, представим результаты в виде SWOT-анализа (таблица 3).

Таблица 3 – SWOT-анализ франчайзинга как формы ведения бизнеса в Юго-Всточной Азии [составлено автором по: 12; 26; 39; 47; 55; 57; 59]

Сильные стороны	Слабые стороны
Хороший деловой климат	Сложности с логистикой
Политическая стабильность	Отличия в культуре и менталитете
Высокие темпы экономического роста	Ограничения со стороны власти
Возможности	Угрозы
Ориентация на вестернизированную молодежь	Риск протекционизма со стороны власти
Упрощение экспансии на рынки в случае интеграции стран региона	Риск не учесть особенности менталитета
	Риск не учесть тонкости права государства

Таким образом, на сегодняшний день франчайзинг в регионе сталкивается с рядом препятствий и вызовов. Однако, Юго-Восточная Азия является динамично развивающимся регионом, который совершенствуется для привлечения бизнеса.

Заключение

Компании уже давно рассматривают франчайзинг как самый быстрый и эффективный метод повышения узнаваемости своего бренда и расширения своей бизнес-модели на новых территориях. Использование франшизы дает возможность стать частью известного бренда или даже стать первопроходцем на рынке на новой территории. Он дает возможность пройти обучение на рабочем месте о том, как использовать проверенную бизнес-модель. Учитывая появление нового и растущего поколения потребителей, опытный франчайзер не может игнорировать Азию, в частности Юго-Восточную Азию, как хороший потенциальный рынок.

Франчайзинг представляет собой современную форму развития бизнеса, при которой франчайзер предоставляет право франчайзи использовать свое имя, стандарты бизнеса и иные права в обмен на вознаграждение. Франчайзинг – это сложная система, включающее в себя понятия, связанные с основными участниками данной формы бизнеса, географическими характеристиками, юридическими и материальными понятиями.

Франшизы бывают производственные, товарные, предпринимательские, а таже франшизы на услуги. Существует немало типов франшиз, в зависимости от сферы их применения. Кроме того, на сегодняшний день появляются все новые типы, такие как спортивные франшизы, кинофраншизы, франшизы в сфере шоу-бизнеса, страховые франшизы.

При этом франчайзинг как бизнес-модель имеет как преимущества, так и недостатки, причем не только для франчайзи, но и для франчайзора. Выбор в пользу данной модели бизнеса должен быть основа на тщательном анализе и понимании всех аспектов этого вида деятельности.

Франчайзинг в странах Юго-Восточной Азии имеет свою уникальную историю развития, которая отражает особенности рыночной среды и культурные особенности региона. В большинстве государств Юго-Восточной Азии франчайзинг начал активно развиваться в 1980–1990-е гг. также важно подчеркнуть, что основными двигателями развития франчайзинга в регионе были американские и европейские компании,

однако со временем стали возникать успешные местные франшизы, перенимавшие опыт зарубежных франчайзоров.

Франчайзинг в государствах Юго-Восточной Азии неотделим от рассмотрения ключевых особенностей местного менталитета и культуры. Это, безусловно, крайне важно, поскольку отличная от родной культурная среда влияет не только на процесс деловых переговоров, но и на выбор франчайзи и самого формата франшизы. Зарубежным франчайзорам необходимо найти баланс между стандартизацией и адаптацией, сохранив основные принципы своего бизнеса, но адаптировав его под культурный код и привычки страны экспансии.

На сегодняшний день в государствах Юго-Восточной Азии имеют место различные правовые нормы, регулирующие франчайзинг. Правовые нормы могут отличаться в зависимости от конкретной страны и иметь множество нюансов, связанных с правами на интеллектуальную собственность, защитой прав потребителей, налоговым законодательством, механикой разврешения споров. При развитии бизнеса в рамках франчайзинга в странах региона, необходимо учитывать все правовые аспекты, а также консультироваться со специалистами для обеспечения соблюдения всех соответствующих законов и нормативных актов.

Говоря об особенностях франчайзинга в странх Юго-Восточной Азии, важно отметить, что наиболее распространен в регионе мастер-франчайзинг. При этом выбор формы франчайзинга непосредственно зависит от практики ведения бизнеса в стране, а также государственной политики.

Юго-Восточная Азия представляет разнообразные возможности как для местных, так и для международных франчайзинговых брендов. Хотя продукты питания и напитки традиционно были успешными секторами, франшизы в таких отраслях, как образование и фитнес, также получили распространение. Развивающиеся рынки, такие как Вьетнам, Индонезия и Филиппины, переживают быстрый экономический рост, предлагая неиспользованный потенциал для расширения франчайзинга. Предприниматели, желающие выйти на рынок Юго-Восточной Азии, должны провести тщательное исследование рынка и определить нишевые возможности, чтобы максимизировать свои шансы на успех.

Хотя сфера франчайзинга в Юго-Восточной Азии предлагает огромный потенциал, необходимо решать проблемы. Франчайзи необходимо понимать различные правила, культурные различия и острую конкуренцию. Взаимодействие с опытными консультантами и местными партнерами может предоставить ценную информацию и рекомендации на протяжении всего пути франчайзинга. Комплексные программы обучения, постоянная поддержка и эффективные маркетинговые стратегии жизненно важны для успеха франчайзинга в этом динамичном регионе.

Рынок франчайзинга в Юго-Восточной Азии – это динамичный и многообещающий рынок, чему способствуют благоприятные экономические условия, поддерживающая государственная политика и развивающиеся потребительские предпочтения. Используя эти возможности и преодолевая трудности посредством тщательного планирования и стратегического партнерства, начинающие предприниматели могут проложить свой путь к успеху в этом процветающем регионе.

Список использованных источников

1 Franchise Guidelines § 5 (2019). URL: https://www.tilleke.com/insights-/thailands-updated-unfair-trade-practice-guidelines-for-franchising/ (дата обращения: 16.04.2024).

2 Law Concerning Marks, Trade Names, and Acts of Unfair Competition (2002). URL: https://www.cambodiaip.gov.kh/Doc-Resources/3fa818a0-0d-8a-4rsd5xpak4a-48fa-b0fc-2cefe207a533_c786a043-b88d-4f64-9429-60-a330efdc5f-en.pdf (дата обращения: 15.04.2024).

3 Law on Commercial № 36/2005/QH11 passed by the National Assembly of Vietnam on 14 June 2005. URL: https://www.wto.org/english/-the-7dz4-or285-2wto_e/acc_e/vnm_e/wtaccv-nm43_leg_11.pdf (дата обращения: 17.04.2024).

4 Notification of the Trade Competition Commission Re: Guidelines for the Consideration of Unfair Trade Practices in Franchise Businesses (2019). URL: https://tcct.or.th/view/1/Guideline/EN-US (дата обращения: 16.04.2024).

5 The Civil Code of Cambodia. 2007. URL: https://www.jica.go.jp/-Resource/project/english/cambodia/0701047/materials/c8h0vm0000zsb2att/01_02e_1.pdf (дата обращения: 15.04.2024).

6 Vietnam Competition Law art. 12. URL: https://wipolex-res.-wipo.int/edo-cs/lexdocs/laws/en/vn/vn-132en.pdf (дата обращения: 17.05.2024).

7 Алабухин В. Б. Франчайзинг // IN SITU. 2022. № 10. С. 133–140.

8 Александрова Л. Ю. Потенциал и современные проблемы развития франчайзинга как формы сотрудничества малого и крупного бизнеса // ЭПП. 2021. № 1. С. 179–192.

9 Виды франчайзинга. URL: https://franchisinginfo.ru/franchayzing/4/vidy-franchayzinga/ (дата обращения: 22.03.2024).

10 Иванова Е. И., Безуглова М. Н. Франчайзинг как один из перспективных видов бизнеса // Молодой исследователь Дона. 2020. № 4 (25). С. 90–94.

11 Канаев Е. А. АСЕАН и экономическое сотрудничество в Юго-Восточной Азии: тенденции и промежуточные итоги // Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития. 2021. Т. 1, № 1 (50). С. 32–46.

12 Канаев Е. А., Кратко И. Г., Гаврилова Д. Г. Экономическое сообщество АСЕАН и трансграничный франчайзинг: опыт японских магазинов шаговой доступности // Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития. 2022. Т. 2, № 2 (55). С. 50–63.

13 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб. : Питер, 2004. 575 с.

14 Лютиков И. А. Франчайзинг как форма предпринимательства // Экономика. Право. Социология: вопросы теории и практики: материалы VII Всероссийской научно-практической конференции. Рязань. 2023. С. 72–76.

15 Мазепов П. Е. Совершенствование правового регулирования франчайзинга в условиях цифровой экономики // Право и политика. 2020. № 3. С. 40–55.

16 Макарова Н. В., Гардт Е. А. Общие подходы к определению франчайзинга // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3–1 (97). С. 73–75.

17 Малькова И. В. Франчайзинг в системе отношений современной рыночной экономики // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. № 9. С. 1–6.

18 Небольсин А. М. Процесс реализации франчайзинговой бизнес-модели // СЭП. 2021. № 2. С. 104–123.

19 Потапова О. А. Франчайзинг в США: опыт развития // Банковские услуги. 2016. № 2. С. 26–32.

20 Сенаторов И. И., Кусков А. Н. Преимущества и недостатки франчайзинга как формы бизнеса // Научные междисциплинарные исследования. 2020. № 2–1. С. 168–173.

21 Табах Л. Р. Сравнительный анализ особенностей и правового регулирования международного франчайзинга // Инновационная наука. 2020. № 5. С. 135–137.

22 Adcock A., Ing C., Santaniello D., Cohen J., Oeurn M., Mol D., Chua S. H., Thao T. B., Tu N. T., Piemwichai W. An Overview of Franchising Law in Southeast Asia // Franchise Law Journal. 2021. Vol. 41. № 2. P. 247–268.

23 APFC History. URL: https://franchise-apfc.org/?about:apfchistory:68XTNB4S-8W (дата обращения: 15.04.2024).

24 ASEAN countries GDP 2029. URL: https://www.statista.com/statistics/796245/-gdp-of-the-asean-countries/ (дата обращения: 25.05.2024).

25 ASEAN: ease of doing business (EODB) score 2020. URL: https://www.statista.com/statistics/979161/asean-ease-of-doing-business-scores/ (дата обращения: 22.05.2024).

26 ASEAN Franchises Showing Promise. URL: https://ifranchisethailand.com/-articles/asean-franchises-showing-promise/ (дата обращения: 28.05.2024).

27 Beshel B. An Introduction to Franchising. New York : IFA Educational Foundation. 2001. 30 p.

28 Choo S. Critical Success Factors of International Franchising: Case Studies of Foreign Franchisors in Asia. Curtin University of Technology, 2001. 234 p.

29 Chua B. H. World Cities, Globalisation and the Spread of Consumerism: A View from Singapore // Urban Studies. 1998. Vol. 35. № 5–6. P. 981–1000.

30 Das S., Dube A., Loewinger A. A Guided Tour of Franchising in the Asia-Pacific. Paper presented to the 42nd Annual Forum on Franchising, American Bar Association, 16–18 October, Denver Colorado. 2019. URL: https://www.bakermckenzie.com/-7gvc/media/files/people/dubeabhishek/franchisinginap.pdf?sc_lang=en&rev=3c410c542afa4483ad603c4f9b40be01&hash=6822302EE5500B65DF2DCADE0E5359EE

31 Establishing Franchise in Indonesia. URL: https://kemlu.go.id/download/L1-NpdGVDb2xsZWN0aW9uRG9jdW1lbnRzL1RyYWRlJTIwd2l0aCUyMEluZG9uZXNpYSUyMEVzdGFibGlzaGluZyUyMEZyYW5jaGlzZSUyMHBlciUyMDMwJTIwQWdzJTIwMjAyMS5wZGY= (дата обращения: 24.04.2024).

32 Falbe C. M., Dandridge T. C. Franchising as a Strategic Partnership: Issues of Cooperation and Conflict in a Global Market // International Small Business Journal. 1992. Vol. 10. № 3. P. 41–52.

33 Fitness Franchises in South East Asia. URL: https://www.global-franchise.com/reports/top-fitness-franchise-in-southeast-asia (дата обращения: 22.05.2024).

34 Franchise Regulations in Indonesia – A Brief Overview. URL: https://hpnc.co.id/news-insights/franchise-regulations-in-indonesia/ (дата обращения: 24.04.2024).

35 Franchising. Cambridge Dictionary. URL: https://dictionary.cambridge.org-/dictionary/english/franchising (дата обращения: 12.03.2024).

36 Franchising in Asia: Hong Kong's Leading Role. URL: https://ifranchisesingapore.com/franchising-in-asia-hong-kongs-leading-role.html (дата обращения: 21.05.2024).

37 Franchising in Southeast Asia: empowering entrepreneurs and global brands. FLAsia. 2023. URL: https://insideretail.asia/2023/06/29/franchising-in-southeast-asia-empowering-entrepreneurs-and-global-brands/ (дата обращения: 27.05.2024).

38 Franchising in Vietnam: Legal Framework and Registration Requirements. URL: https://www.vietnam-briefing.com/news/franchising-in-vietnam-legal-framework-uc-.and-registration-requirements.html/ (дата обращения: 23.04.2024).

39 Franchising Opportunities in China, Japan and Singapore. Prepared by Pricewaterhousecoopers. 2006. URL: https://www.apec.org/docs/default.utj42-source/Publications-/2006/4/54Franchising-Opportunities-in-China-Japan-and-.Singapore-April-2006/06_tp_franchising.pdf (дата обращения: 10.05.2024).

40 Foreign Franchises in Vietnam: Departures, Successes, and the In-Between. 2023. URL: https://www.vietnam-briefing.com/news/./foreign-franchises-in-vietnam-departures-successes-and-the-in-between.html/ (дата обращения: 07.05.2024).

41 Foo R. How Singaporeans Can Do Franchising Wisely. URL: https://sbr.com.sg/markets-investing./commentary/how-.singaporeans-can-do-franchising-wisely (дата обращения: 19.05.2024).

42 Justis R., Judd R. Master Franchising: A New Look // Journal of Small Business Management. 1986. Vol. 24. № 3. P. 16–21.

43 IKEA franchisee in Southeast Asia and Mexico grows turnover 3.3 % during tough year. Ikano Retail. 2021. URL: https://www.ikea.com./.-my-ygks/-uyten/files/pdf/7f/89/789/20f89de0a/-.press-release-ikea-franchisee-in-southeast-asia-and-mexico-grows-turnover-3-3-during-tough-year-final.pdf (дата обращения: 20.05.2024).

44 International Franchise Association (2021). About us. URL: https://www.franchise.org/about-us (дата обращения: 20.03.2024).

45 Kostecka A. Franchising in the Economy. US Department of Commerce, 1988. 97 p.

46 Lasserre P., Schutte, H. Strategies for Asia Pacific: Beyond the Crisis. Macmillan Education Australia, 1999. 400 p.

47 Master Plan on ASEAN Connectivity 2025. Jakarta: ASEAN Secretariat, 2016. URL: https://asean.org/storage/2016/09/Master-Plan-on-ASEAN-Connectivity-20251.pdf (дата обращения: 20.05.2024).

48 Nhượng quyền thương mại và hợp đồng nhượng quyền thương mại theo pháp luật Việt Nam (Коммерческая франшиза и договор франчайзинга в соответствии с законодательством Вьетнама). URL: https://tapchicongthuong.vn/nhuong-quyen-thuong-mai-va-hop-dong-nhuong-quyen-thuong-mai-theo-phap-luat-viet-nam-99780.htm (дата обращения: 23.04.2024).

49 Overview of Franchising in Indonesia. URL: https://www.tilleke.com/-insights/overview-of-franchising-in-indonesia/ (дата обращения: 18.04.2024).

50 Overview of the Thriving Franchising Industry in Asia 2023 and Beyond. URL: https://thailandfranchising.com/overview-of-the-thriving-franchising-industry-in-asia-2023-and-beyond/ (дата обращения: 19.04.2024).

51 Rose F., Lee, S. Singapore: The Bridge Between East and West. 2020. URL: https://www.global-franchise.com/.-news-/-.singapore-the-bridge-between-east-and-west (дата обращения: 18.05.2024).

52 Ryans Jr. J. K., Lotz S., Krampf R. Do Master Franchisors Drive Global Franchising // Marketing Management. 1999. Vol. Summer. P. 7–33.

53 Sports Franchises Pivot to Southeast Asia. URL: https://www.spireresearch.com/-sports-franchises-pivot-to-southeast-asia/?lang=vi (дата обращения: 22.05.2024).

54 Southeast Asia’s burgeoning restaurant and coffee chains. URL: https://asia.nikkei.com/-Business-/-Southeast-Asia-s-burgeoning-restaurant-and.-.coffee-chains (дата обращения: 30.04.2024).

55 Southeast Asia: the next hub for multinational companies. URL: https://www.jpmorgan.com/insights/international/multinational-corporations/what-to-know-about-expanding-to-southeast-asia (дата обращения: 10.04.2024).

56 Sukegawa S. ASEAN's Initiatives for Free trade in East Asia under AEC // Journal of Contemporary East Asia Studies. 2021. № 1. URL: https://www.tandfonline.com/-doi/full/-10.1080/24761028.706964282021.1902068 (дата обращения: 21.05.2024).

57 The Emergence of Southeast Asia: franchise opportunities. URL: https://mbefranchise.com/fracnhise-opportunities-in-southeast-asia/ (дата обращения: 12.04.2024).

58 The Impact of Technology on Franchising in Asia. URL: https://www.topfranchiseasia.com./blog/explore/the-impact-of-technology-on-franchising-in-asia (дата обращения: 20.05.2024).

59 The State of Franchising in Southeast Asia: A Snapshot. UK Intellectual Property Office. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk_-7546dfckuiFpy85/-media8699/-85jckl5a74ab4540f0b6175c_9c88f/An_overview_of_franchising_in_ASEAN_markets.pdf (дата обращения: 26.05.2024).

60 Thi Thao H. B., Manimekalai J., Muslim A., Nguyen T. H. Impact of COVID-19 pandemic on franchise performance from franchisee perspectives: the role of entrepreneurial orientation, market orientation and franchisor support // Journal of Sustainable Finance & Investment. 2021. URL: https://expert._taylors._edu._my-_/file/rems/publication/-109493_8253_1.pdf (дата обращения: 25.05.2024).

61 Understanding Franchise Agreements in Vietnam. 2023. URL: https://www.vietnam_briefing.com_/_news_/franchise-_agreements-_vietnam.html (дата обращения: 22.04.2024).

62 Wee C. H. Practical Marketing: An Asian Perspective. Singapore: Addison-Wesley Publishers Company, 1997. 344 p.

63 Welch L. S. Diffusion of Franchise System Use in International Operations // International Marketing Review. 1989. Vol. 6. № 5. P. 7–19.

64 Why franchising is rising in SE Asia: JLL report. URL: https://www.hotelinvestmenttoday.com/Development/Franchising/Why-_franchising-is_-rising_report_#:~:text=SOUTHEAST%20ASIA%20%2D%20Hotel%20franchising%20is,%25%20in%202024%2C%20JLL%20reports. (дата обращения: 20.05.2024).

65 World Population Prospects – Population division. United Nations. URL: https://population.un.org/wpp/ (дата обращения: 25.05.2024).