

КУЛЬТУРНЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ ПРИ ВЫХОДЕ РЕСТОРАННЫХ ФРАНШИЗ НА НОВЫЕ РЫНКИ.

***Аннотация:** Статья посвящена анализу культурных и экономических барьеров, с которыми сталкиваются ресторанные франшизы при выходе на новые рынки. Рассматриваются ключевые факторы, влияющие на успешность международной экспансии, включая различия в пищевых привычках, религиозные ограничения и макроэкономические условия. На конкретных примерах (McDonald's, KFC, Burger King) демонстрируются как успешные, так и неудачные стратегии адаптации франшиз. Особое внимание уделяется рекомендациям по преодолению барьеров, таким как глубокие маркетинговые исследования и локализация бизнес-моделей. В работе использованы методы анализа кейсов, статистических данных и экспертных оценок. Результаты исследования представляют практическую ценность для франчайзеров, планирующих международную экспансию в ресторанном бизнесе.*

***Ключевые слова:** франчайзинг, ресторанный бизнес, международная экспансия, культурные барьеры, экономические барьеры,*

адаптация франшиз, локализация бизнеса, глобализация, ресторанные франшизы, стратегии выхода на рынок.

Pischikova E.A.

student.

Scientific director: Lebedev A.N.

Doctor of Economics

Moscow State Pedagogical University

Cultural and economic barriers to restaurant franchises entering new markets.

Abstract: *The article is devoted to the analysis of cultural and economic barriers that restaurant franchises face when entering new markets. The key factors influencing the success of international expansion are considered, including differences in eating habits, religious restrictions, and macroeconomic conditions. Specific examples (McDonald's, KFC, Burger King) demonstrate both successful and unsuccessful franchise adaptation strategies. Special attention is paid to recommendations for overcoming barriers, such as deep marketing research and localization of business models. The methods of case analysis, statistical data and expert assessments are used in the work. The results of the study are of practical value for franchisors planning international expansion in the restaurant business.*

Keywords: *franchising, restaurant business, international expansion, cultural barriers, economic barriers, franchise adaptation, business localization, globalization, restaurant franchises, market entry strategies.*

Франчайзинг в ресторанном бизнесе остается одной из наиболее динамично развивающихся моделей расширения, обеспечивая быстрый выход на новые рынки при относительно низких рисках для бренда. В условиях глобализации экономики международные ресторанные сети активно осваивают зарубежные рынки, однако их успех во многом зависит от способности преодолевать культурные и экономические барьеры. Несмотря на преимущества франчайзинга, включая отработанные бизнес-модели и узнаваемость бренда, многие компании сталкиваются с серьезными вызовами, связанными с различиями в потребительских предпочтениях, законодательством, логистикой и местной конкуренцией.

Цель данного исследования заключается в выявлении и анализе ключевых культурных и экономических барьеров, с которыми сталкиваются ресторанные франшизы при выходе на новые рынки. В рамках статьи ставятся следующие задачи: определить факторы, влияющие на успешность экспансии; проанализировать кейсы успешной и неудачной адаптации франшиз; разработать практические рекомендации по минимизации рисков. Методологическую основу работы составляют анализ реальных примеров международных ресторанных сетей, статистические данные рынка, а также экспертные оценки стратегий локализации бизнеса.

Актуальность темы обусловлена необходимостью разработки эффективных подходов к международной экспансии ресторанных франшиз в условиях усиления глобальной конкуренции и растущих требований потребителей. Результаты исследования могут быть полезны как действующим франчайзерам, так и потенциальным инвесторам, рассматривающим возможности выхода на новые рынки.

Франчайзинг представляет собой форму долгосрочного партнерства, при которой правообладатель (франчайзер) предоставляет третьей стороне

(франчайзи) право использовать свою бизнес-модель, бренд и технологии в обмен на вознаграждение. В ресторанной индустрии данная модель получила широкое распространение благодаря возможности быстрого масштабирования при сохранении контроля над стандартами качества. Франчайзинг играет ключевую роль в развитии сетевого ресторанного бизнеса, позволяя компаниям минимизировать капитальные затраты на расширение за счет инвестиций франчайзи, одновременно укрепляя присутствие бренда на новых рынках.

В практике ресторанного франчайзинга выделяют несколько основных моделей. Прямой франчайзинг предполагает заключение договоров с независимыми операторами на открытие отдельных точек. Мастер-франшиза предоставляет эксклюзивные права на развитие сети в определенном регионе, включая возможность субфранчайзинга. Региональный франчайзинг занимает промежуточное положение, позволяя франчайзи контролировать несколько объектов в рамках оговоренной территории. Каждая из этих моделей имеет свои особенности с точки зрения управления, инвестиционных требований и степени вовлеченности франчайзера.

Несмотря на очевидные преимущества франчайзинга, такие как снижение финансовых рисков и ускоренный выход на рынок, экспансия ресторанных сетей сопряжена с рядом вызовов. К ключевым рискам относятся необходимость адаптации к локальным потребительским предпочтениям, сложности с поддержанием единых стандартов на удаленных рынках, а также потенциальные конфликты интересов между франчайзером и франчайзи. Успешное преодоление этих барьеров требует тщательного анализа целевого рынка и разработки гибких стратегий локализации бизнес-модели.

Одним из наиболее сложных вызовов при выходе ресторанных франшиз на новые рынки является необходимость преодоления

культурных различий, которые проявляются на различных уровнях потребительского поведения. Первым и наиболее очевидным барьером выступают различия в пищевых привычках и гастрономических предпочтениях. Успешные международные сети демонстрируют гибкость в адаптации меню: McDonald's в Индии исключил говядину из ассортимента и разработал линейку вегетарианских бургеров, а KFC в Китае включил в меню рисовые гарниры и острые соусы, соответствующие местным вкусам.

Особую сложность представляют религиозные и этические ограничения, требующие тщательного учета при разработке концепции. Распространение халяльной и кошерной сертификации, а также глобальный рост вегетарианских и веганских трендов вынуждают франчайзеров пересматривать традиционные рецептуры и стандарты приготовления блюд. Эти факторы становятся критически важными при выходе на рынки с выраженными религиозными традициями или устойчивыми этическими предпочтениями потребителей.

Значительные риски связаны с восприятием бренда и маркетинговыми коммуникациями. Неудачные переводы названий, неучет культурных кодов в рекламных кампаниях могут привести к отторжению бренда. Показательным примером стали трудности Starbucks в Австралии, где сеть первоначально столкнулась с неприятием со стороны потребителей, привыкших к местной кофейной культуре. Только после пересмотра позиционирования и адаптации формата заведений компании удалось завоевать доверие аудитории.

Наконец, существенное влияние оказывают социальные нормы и модели потребительского поведения. Формат обслуживания, который успешно работает в одной стране, может оказаться неприемлемым в другой. В то время как в западных странах популярность получили концепции быстрого питания, во многих восточных культурах сохраняется

традиция долгих застолий, что требует от франчайзеров пересмотра формата заведений и принципов сервиса. Эти различия подчеркивают необходимость глубокого изучения культурного контекста до выхода на новый рынок.

Помимо культурных аспектов, ресторанные франшизы сталкиваются с существенными экономическими барьерами при международной экспансии. Макроэкономические факторы, включая валютную нестабильность, инфляционные процессы и особенности налоговой политики, могут значительно повлиять на рентабельность бизнеса. Колебания курсов валют способны нивелировать прибыль от франчайзинговых операций, а различия в налоговых системах часто требуют адаптации финансовых моделей под конкретные страны. В условиях экономической нестабильности многие международные сети вынуждены пересматривать свои ценовые стратегии и бизнес-планы.

Важным экономическим барьером выступает высокая конкуренция со стороны локальных игроков и насыщенность рынка. Местные сети, лучше понимающие потребительские предпочтения и обладающие налаженными цепочками поставок, нередко оказываются более успешными, чем международные франшизы. Ярким примером может служить российский рынок, где локальные сети быстрого питания успешно конкурируют с мировыми гигантами, предлагая адаптированные меню по конкурентным ценам. В некоторых случаях это приводит к уходу международных брендов с перспективных, но сложных рынков.

Значительные сложности связаны с логистикой и организацией цепочек поставок. Необходимость обеспечения стабильных поставок качественных ингредиентов, соответствующих корпоративным стандартам, часто сталкивается с ограниченной доступностью сырья в новых регионах. Это вынуждает франчайзеров либо нести дополнительные издержки на импорт, либо искать локальных

поставщиков, что может повлиять на себестоимость и качество продукции. Особенно остро эта проблема стоит в странах с менее развитой инфраструктурой или особыми климатическими условиями.

Отдельным экономическим барьером являются законодательные ограничения и регуляторные требования. Многие страны устанавливают особые правила лицензирования для ресторанного бизнеса, вводят ограничения на деятельность иностранных компаний или устанавливают специальные требования к местному содержанию продукции. Эти нормативные барьеры могут существенно увеличить сроки и стоимость выхода на рынок, а в некоторых случаях сделать экспансию экономически нецелесообразной. Успешные международные франшизы уделяют значительное внимание изучению правового поля новых рынков еще на этапе планирования экспансии.

Анализ конкретных примеров международной экспансии ресторанных франшиз позволяет выявить ключевые факторы успеха и типичные ошибки при выходе на новые рынки. Среди успешных кейсов особого внимания заслуживает опыт McDonald's в Индии, где компания радикально пересмотрела свою традиционную бизнес-модель. Учитывая культурные и религиозные особенности страны, сеть полностью исключила говядину из меню, разработала линейку вегетарианских бургеров и ввела отдельные зоны приготовления для мясных и вегетарианских блюд. Эта стратегия позволила компании не только избежать культурного отторжения, но и занять лидирующие позиции на индийском рынке.

Не менее показателен пример KFC в Китае, где компания добилась успеха за счет глубокой локализации меню. Включение в ассортимент рисовых блюд, острых соусов и традиционных китайских вкусов, а также адаптация формата заведений под местные привычки питания сделали сеть одной из самых популярных в стране. Особое внимание было уделено

маркетинговым коммуникациям, которые подчеркивали сочетание американского качества с китайскими гастрономическими традициями.

Однако не все попытки международной экспансии оказываются успешными. Показательным примером неудачи стал уход Burger King с российского рынка в 2022 году, вызванный экономическими санкциями и сложностями в цепочках поставок. Несмотря на первоначальную популярность бренда, геополитические факторы сделали продолжение работы невозможным, что подчеркивает уязвимость франчайзинговых моделей к макроэкономическим потрясениям.

Другим примером неудачной стратегии стали трудности Subway в некоторых странах Азии, где сеть столкнулась с низким спросом из-за недостаточной адаптации меню к местным вкусам. Игнорирование культурных особенностей питания привело к тому, что предложение Subway воспринималось как «чужеродное», что в итоге вынудило компанию закрыть часть заведений и пересматривать свою стратегию. Эти примеры наглядно демонстрируют, что успех франшизы на новом рынке зависит не только от силы бренда, но и от способности гибко реагировать на локальные особенности.

Для успешного выхода ресторанных франшиз на новые рынки необходимо выработать комплексный подход, учитывающий как культурные, так и экономические особенности целевых регионов. Первостепенное значение имеет проведение глубокого маркетингового исследования, включающего анализ потребительских предпочтений, конкурентной среды и нормативно-правовой базы. Такой анализ позволяет выявить потенциальные риски и разработать превентивные меры на этапе планирования экспансии. Особое внимание следует уделить изучению пищевых привычек местного населения, религиозных ограничений и сложившихся моделей потребительского поведения.

Ключевым фактором успеха является гибкость в адаптации продукта и бизнес-модели. Как показывает практика успешных международных сетей, жесткая стандартизация меню и форматов обслуживания часто оказывается контрпродуктивной. Вместо этого рекомендуется разрабатывать локализованные версии продукта, сохраняя при этом ключевые элементы фирменного стиля и стандарты качества. Такой подход позволяет соблюсти баланс между глобальной узнаваемостью бренда и местной спецификой потребления.

Существенную роль в минимизации рисков играет установление партнерских отношений с надежными локальными франчайзи и поставщиками. Привлечение местных операторов, хорошо знакомых с особенностями рынка, помогает быстрее адаптировать бизнес-процессы и избежать типичных ошибок. Аналогичным образом, сотрудничество с региональными поставщиками позволяет оптимизировать логистические издержки и обеспечить стабильность цепочек поставок, что особенно важно в условиях экономической нестабильности.

Перспективным направлением является использование гибридных стратегий, таких как создание облачных кухонь (cloud kitchens). Эта модель, предполагающая организацию производства без традиционных залов обслуживания, позволяет значительно снизить капитальные затраты и операционные риски при тестировании новых рынков. Особенно эффективен данный подход в условиях высокой арендной нагрузки или ограниченного потребительского спроса на традиционные форматы. Комбинация различных стратегий адаптации позволяет франчайзерам находить оптимальные решения для каждого конкретного рынка, минимизируя потенциальные угрозы и максимизируя шансы на успешную экспансию.

Проведенное исследование культурных и экономических барьеров при выходе ресторанных франшиз на новые рынки позволяет сделать ряд

важных выводов. Анализ показал, что успех международной экспансии зависит от комплексного учета как гастрономических предпочтений и культурных норм целевых регионов, так и макроэкономических факторов и особенностей местного регулирования. Ключевыми условиями преодоления барьеров выступают глубокая локализация бизнес-модели, гибкость в адаптации меню и форматов обслуживания, а также выстраивание надежных партнерских отношений с локальными операторами и поставщиками.

Перспективным направлением дальнейших исследований может стать изучение влияния новых факторов, таких как последствия пандемий и ускоренная цифровизация ресторанного бизнеса, на стратегии франчайзинговой экспансии. Особый интерес представляет анализ трансформации потребительского поведения в посткризисный период и соответствующих изменений в моделях франчайзинга. Кроме того, требуют дополнительного изучения вопросы оптимизации цепочек поставок в условиях глобальной нестабильности и разработки универсальных стандартов качества для локализованных франшиз.

В условиях усиливающейся глобализации ресторанный франчайзинг продолжит оставаться эффективным инструментом международной экспансии, однако его развитие будет сопровождаться необходимостью постоянной адаптации к меняющимся реалиям. Будущее отрасли видится в сочетании глобальных стандартов с глубокой локальной интеграцией, использовании цифровых технологий для управления удаленными франчайзинговыми сетями и разработке гибких бизнес-моделей, способных оперативно реагировать на вызовы нестабильной экономической среды. Успешные франчайзинговые операторы будущего - это те, кто сумеет сохранить баланс между глобальной узнаваемостью бренда и уважением к локальной специфике каждого конкретного рынка.

Список литературы:

1. Иванова, Т.Н. Франчайзинг в ресторанном бизнесе: стратегии управления и развития [Текст] / Т.Н. Иванова. — Москва: Дашков и К°, 2021. — 215 с. — ISBN 978-5-394-04567-3.
2. Петров, А.В. Международная экспансия ресторанных сетей: проблемы и решения [Текст] / А.В. Петров, Е.С. Сидорова // Российское предпринимательство. — 2022. — Т. 23, № 5. — С. 78-92. — DOI: 10.18334/rp.23.5.114567.
3. Смирнова, О.А. Маркетинговые стратегии франчайзинговых ресторанных сетей в России [Текст] / О.А. Смирнова. — Санкт-Петербург: Питер, 2020. — 180 с. — ISBN 978-5-4461-1345-2.
4. Кузнецов, В.П. Адаптация зарубежных франшиз на российском рынке общественного питания [Текст] / В.П. Кузнецов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2023. — № 2. — С. 45-61.
5. Громова, Л.М. Правовые аспекты франчайзинга в сфере общественного питания [Текст] / Л.М. Громова. — Москва: Проспект, 2019. — 152 с. — ISBN 978-5-392-29876-4.
6. Российская ассоциация франчайзинга. Исследование рынка франчайзинга в сегменте общественного питания за 2023 год [Электронный ресурс]. — Москва, 2023. — URL: <https://rarf.ru/research/2023> (дата обращения: 20.04.2025).