

## ЦИФРОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ КАК НОВЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ю.А. Ковальчук<sup>1</sup>, И.В. Алексеев<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Институт проблем рынка РАН, г. Москва

<sup>2</sup> г. Москва

Статья отражает результаты исследований по тематике цифровизации современной экономики и ее влияния на процессы разработки и корректировки стратегии экономических субъектов на примере франчайзинговых предприятий. Рассматриваются аспекты развития новых форм рыночного сотрудничества в цифровой среде, включая проникновение на региональные рынки в новом цифровом качестве представления и продаж продукции и услуг.

Проведен анализ российского рынка интернет-продаж, включая оценку региональной структуры, оценены параметры цифровой грамотности по данным экспертных оценок. Определены сравнительные характеристики направлений развития франчайзинговых предприятий, включая открытие собственных филиалов, слияния и поглощения, собственно франчайзинг, создание стратегических альянсов или совместных предприятий, а также интернет-представительств.

Установлено, что усложнение принципов взаимодействия участников рынка через цифровую среду приводит к тому, что франчайзинговым предприятиям необходимо адаптировать свои бизнес-процессы к новым трендам информационного обмена с целью сохранения своих показателей конкурентоспособности. Стратегия присутствия на цифровом рынке без активизации управленческих процессов приводит к уходу целевой аудитории к предприятиям-конкурентам.

Результаты исследований позволяют предложить франчайзинговым предприятиям оригинальную систему предварительного мониторинга цифрового потенциала региональных рынков, направленную на поиск дополнительных локаций с потенциальными партнерами и клиентами. Предлагается механизм расширения границ предпринимательской деятельности для франчайзинговых предприятий в рамках регионов по четырем сценариям: инновационному, консервативному, стабилизационному и кризисному.

Создание благоприятных условий для B2B и B2C сегмента в рамках региональных рынков должно стать определяющим выбором франчайзинговых предприятий при разработке стратегий развития на основе применения интернет-технологий.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, стратегия, франчайзинговое предприятие, интернет-технологии, интернет-продажи, региональный рынок, цифровой потенциал, конкурентоспособность, электронное взаимодействие, цифровая грамотность.

### Введение

Современный этап экономического развития России характеризуется фокусировкой интересов к большому спектру проблем региональных рынков, не только со стороны государственных структур [1], но и коммерческих предприятий. Данные процессы обусловлены постепенным исчерпанием возможностей качественного развития бизнеса в рамках определенных территориальных локаций. По прогнозам экспертов аналитического кредитного рейтингового агентства (АКРА), российская экономика выбралась из двухлетней рецессии и взяла курс на восстановление. В среднесрочной перспективе (в ближайшие пять лет) ВВП России будет расти, хотя рост и будет ограничен 1,5 % [2]. На наш взгляд, представленная динамика экономических показателей будет положительно отражаться на всех участниках рынка, тем самым способствуя развитию новых форм сотрудничества. Одним из таких направлений является цифровая среда. Трансфер общественной активности в вир-

туальное пространство предопределяет новую специфику коммуникации, которая заключается в необходимости освоения инструментов электронного взаимодействия. Разработка стратегии развития франчайзинговых предприятий в цифровой среде позволит эффективно стимулировать процессы реализации своей продукции (услуг) на региональных рынках, привлекать новых партнеров для развития сети, а также проводить маркетинговые исследования с подробной аналитикой расходов и доходов.

### 1. Стратегии развития франчайзинговых предприятий

Правильный выбор стратегии развития франчайзинговых предприятий с каждым годом приобретает все большую актуальность, вследствие появления большого количества технологий при работе с рыночным пространством. Ошибки планирования не только снижают шансы на достижение сформулированных целей, но и увеличивают риски сделать убыточным весь бизнес. По нашему мне-

## Предпринимательская деятельность

нию, определение степени масштабности партнерской сети – это первый этап на пути к формированию стратегии развития франчайзинговых предприятий; следующий этап – оценка направлений развития (табл. 1).

Выбор классической модели развития сети (органический рост) сопряжен с расширенным комплексом потенциальных проблем, которые связаны с финансами, интеграционными процессами и кадровым составом. Для снижения инвестиционных рисков развития бизнеса мы предлагаем рассмотреть применение комбинации моделей (франчайзинг и интернет-представительства). Выбор данных направлений продиктован оптимальным соотношением преимуществ и ограничений. Синергетический эффект представленных бизнес-моделей позволит создать современные инструменты работы с рыночным пространством как в сфере оффлайн, так и онлайн. Консолидация тематического сектора отрасли в цифровой среде направлена не только на поддержку общего бренда франчайзингового предприятия, а также на создание базы данных клиентов с последующей её передачей региональным партнерам. Указанный технический процесс достигается при помощи предварительного создания виртуальных платформ (корпоративные и информационные сайты, группы в социальных сетях) с указанием необходимой геолокации.

Таким образом, новый партнер после запуска бизнеса сможет рассчитывать на проверенные бизнес-технологии и первичную потребность в его продукции со стороны сформированной клиентской базы.

Основным и наиболее сложным вопросом развития франчайзингового предприятия в цифровой среде является отбор критериев, характеризующих потенциальную привлекательность регионального рынка. В ходе исследования уровня обеспеченности российского бизнеса сайтами было выявлено, что для создания интернет-представительств важен предполагаемый объем прибыли, следовательно, на первый план выходит анализ валовых показателей, которые характеризуются объемом потребительского рынка сети интернет. Следует отметить, что в настоящее время российский рынок электронной коммерции оценивается в 15,6 млрд долларов и, в соответствии с рейтингом Global Retail E-Commerce Index, в 2015 году Россия занимает 8 место по обороту рынка интернет-торговли в мире, улучшив свою позицию на 5 пунктов относительно показателей 2014 года [3] и имеет отличный потенциал для роста (рис. 1).

### 2. Влияние цифровой среды на франчайзинговые предприятия

Приобретение продукции в цифровой среде для отечественных пользователей становится все более привычным процессом, однако, по уровню

Таблица 1  
Сравнительная характеристика направлений развития франчайзинговых предприятий (разработана авторами)

Направление	Преимущества	Ограничения
1. Органический рост (открытие собственных филиалов)	Тотальный контроль филиальных точек; расширенные возможности для оперативного внесения изменений	Большие временные, трудовые и финансовые расходы; необходимость поддержания мотивационной составляющей кадров
2. Слияния и поглощения	Быстрый старт увеличения доли рынка в краткосрочной перспективе; низкие затраты на приобретение бизнеса в сравнении с его запуском и продвижением	Проблемы интеграционных процессов с головной компанией; рентабельно только в рамках крупных территориальных областей
3. Франчайзинг	Мгновенное покрытие локальных рынков при условии прибыльной модели бизнеса; минимизация трудовых и финансовых затрат	Сложность реализации франчайзинга в компании; необходимость постоянного контроля франчайзи во всех процессах его работы
4. Стратегические альянсы / совместные предприятия	Возможность сбалансированного расширения доли рынка со сниженными рисками выхода на новые рынки	Риск конфликтов при формировании стратегии развития компании; инвестиционная политика, распределение маркетинговых бюджетов
5. Интернет-представительства (конверсионный франчайзинг интернет-формата)	Удаленное влияние на региональный рынок без необходимости создания оффлайновой точки; присутствуют расширенные возможности общения с потенциальными клиентами; есть возможность системного анализа инвестиционных вложений при помощи веб-аналитики	Частая смена алгоритмических процессов поисковых систем и технологических преобразований в отрасли; сложность в подборе квалифицированного персонала для обслуживания проектов

активности российский потребитель отстает от глобальных трендов. Основным барьером, который препятствует развитию электронной коммерции является низкая техническая оснащенность предприятий, так как не все они в полной мере применяют в своей деятельности инструменты электронного взаимодействия.

При этом необходимо отметить, что современная специфика активности потребителей сформировалась таким образом, что поиск продукции в онлайн не всегда приводит к его приобретению, а онлайн-покупки – не всегда следствие его поиска [5]. Вопросы покупательского поведения россиян наделяют рынок электронной коммерции параметрами, которые направлены на расширение доступного ассортимента и снижение цен. Исследование аналитиков АКИТ и GfK показывают, что доли округов в покупательской интернет-активности (электроника и бытовая техника) растут среди пользователей Приволжского, Южного, Сибирского, Северо-Кавказского и Дальневосточного федеральных округов (табл. 2).

По мнению группы экспертов Morgan Stanley, к 2020 году общий объем электронных продаж в Москве и Санкт-Петербурге вырастет на 30 %, в региональных секторах данный показатель будет варьироваться на отметке 55 %.

Покупательская активность в цифровой среде, как правило, не имеет 100 % аддикции. Процессы приобретения продукции через интернет не вымещает классические оффлайн-покупки. Покупатель, который совершит хотя бы одну транзакцию в виртуальном пространстве, с большей долей вероятности будет в дальнейшем покупать через представленную коммуникационную платформу.

Среди многообразия товаров, которые доступны к покупке через цифровую среду, российские потребители предпочитают одежду (46 %), бытовую технику (40 %), авиа- и ж/д билеты (31 %), электронику (28 %). Одновременно с категориями, которые популярны в интернете, существуют товары, не пользующиеся особым спросом, – это бытовая химия, лекарства, товары медицинского назначения, продукты питания [9].



Рис. 1. Объем российского рынка электронной коммерции (2008–2018 гг., млрд рублей) [4]

Структура рынка интернет-продаж в России по округам [6, 7, 8]

Таблица 2

Округ	Доли российских округов в интернет-продажах бытовой техники и электроники, % от объема продаж				Прогноз распределения интернет-продаж по регионам России, в %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ЦФО	52,2	49	47,6	47,8	35	34	31	30
СЗФО	19,9	18,8	15,3	15,1	22	19	19	17
ЮФО и СКФО	6,1	6,5	7,6	8	11	12	12	12
ПФО	9,7	12,1	12,2	12,8	12	13	13	13
УФО	6,6	6,9	6,8	6,1	7	7	8	9
СФО	3,5	5,5	7,4	7,4	10	11	13	14
ДФО	2	1,2	3,2	2,7	3	4	4	5

## Предпринимательская деятельность

Постепенный переход пользователей к приобретению товаров через цифровую среду символизирует о повышении общей цифровой грамотности. Цифровая грамотность – это набор знаний, умений и навыков, которые необходимы для жизни в современном мире, для безопасного и эффективного использования цифровых технологий и ресурсов интернета [10]. Цифровая грамотность – собирательный показатель и дополнительно сегментируется на составные части (субиндексы):

1) цифровое потребление – применение цифровых компетенций в рамках определенных жизненных ситуаций, что приводит к использованию (потреблению) различных цифровых ресурсов;

2) цифровые компетенции – способность пользователя уверенно, эффективно и безопасно выбирать и применять инфокоммуникационные технологии в разных сферах жизни, основанная на непрерывном овладении знаниями, умениями, мотивацией, ответственностью;

3) цифровая безопасность – сочетание инструментов, мер предосторожности и привычек, которые необходимы пользователям для гарантирования их безопасности в цифровом мире.

Структура индекса цифровой грамотности представляет собой трехуровневую модель, состоящую из 20 параметров (табл. 3) [11].

По итогам 2016 года показатель цифровой грамотности среди российских пользователей достиг отметки 5,42 пт. по десятибалльной шкале. Фактический уровень расхождения между феде-

ральными округами находится в диапазоне 3,47–6,78 пт. (табл. 4). Основная тенденция данного периода заключается в выравнивании между собой значений субиндексов, разница составляет порядка 3 %, в 2015 году уровень дисбаланса составлял 7 % [10].

Субиндекс цифровой безопасности продемонстрировал рост на 7 %. Точкой роста указанного параметра является уровень культуры поведения в социальных сетях. Происходит изменение значений компетенций в области отношения к нелегальному контенту и программному обеспечению, характеризующееся в постепенном снижении доли населения, которая им активно пользуется. В примере с контентом лидерами является СКФО и СФО, программным обеспечением – УФО и ЦФО.

Субиндекс цифрового потребления зафиксировал темп роста на уровне 3 %, что предопределило список постоянных лидеров рейтинга по данному показателю ЦФО, СЗФО и УФО. Положительная динамика показателей стала возможна благодаря увеличению количества зарегистрированных интернет-СМИ, активном потреблении информации в социальных сетях и государственных услуг через цифровое пространство, расширению доступности зон покрытия широкополосного интернета. Активное вовлечение населения в новые формы информационного обмена приближает Россию к необходимым результатам цифровизации экономики [12].

Субиндекс цифровых компетенций по итогам

Таблица 3

Ключевые параметры индекса цифровой грамотности

Индекс цифровой грамотности		
Субиндекс цифрового потребления	Субиндекс цифровых компетенций	Субиндекс цифровой безопасности
Охват фиксированного интернета	Компетентность в области поиска информации в интернете	Способность защиты персональных данных
Охват мобильного интернета	Компетентность в области использования мобильных средств коммуникации	Наличие навыков борьбы с угрозами целостности информации и компьютерными вирусами
Уровень наличия в личном пользовании цифровых устройств	Компетентность в области использования социальных сетей	Отношение к пиратскому программному обеспечению
Количество зарегистрированных в регионе интернет-СМИ на душу населения	Компетентность в области проведения финансовых операций через интернет	Отношение к пиратскому медийному контенту
Уровень потребления социальных сетей	Компетенции в области потребления товаров и услуг через интернет	Уровень культуры взаимодействия в социальных сетях
Уровень потребления цифровых государственных услуг	Компетентность в области критического восприятия информации и проверки на достоверность	Соблюдение этических норм при размещении цифрового контента
Уровень потребления новостной информации в интернете	Компетентность в области производства мультимедиа контента для интернета	

2016 года увеличился на 8 % (повышение объема мультимедийного контента на 15 %, приращение оборота финансовых транзакций через интернет на 12 %). Лидером рейтинга является СЗФО, далее следуют ЦФО, УФО и СКФО. Цифровые компетенции ДФО, СФО и ЮФО пока находятся на низких пороговых значениях. Наиболее ярко данная тенденция проецируется на неравномерном развитии пользования мобильными устройствами.

Усложнение принципов взаимодействия участников рынка через цифровую среду приводят к тому, что франчайзинговым предприятиям необходимо адаптировать свои бизнес-процессы к новым трендам информационного обмена с целью сохранения своих показателей конкурентоспособности. Но стремительная переориентация коммуникационных каналов компаний для взаимодействия с аудиторией не приводит к пропорциональной динамике улучшения качества отношений между экономическими агентами – повышению их лояльности – и не выражается в ощутимом увеличении объема потребляемых товаров. Стратегия присутствия на цифровом рынке без активизации управленческих процессов приводит к уходу целе-

вой аудитории к предприятиям-конкурентам. Эволюция экономической ценности в цифровой среде сегодня достигла своего высшего значения в точках «насыщения», «вовлечения» и «впечатления», поэтому уровень конкуренции интернет-сегментов не может определяться только долей организаций, которые имеют корпоративный сайт на территории своей предпринимательской деятельности (табл. 5).

Также отметим, что в зарубежной литературе отмечается возникновение в условиях современной цифровой экономики так называемого «эффекта платформы» [14], при котором организации, основанные на цифровых технологиях, создают сети, соединяющие продавцов и покупателей широкого ассортимента продукции и услуг, повышая таким образом доходы за счет эффекта масштаба.

### 3. Роль мониторинга цифрового потенциала региональных рынков в стратегиях франчайзинговых предприятий

Для определения цифрового потенциала региональных рынков, мы считаем возможным рекомендовать для франчайзинговых предприятий систему предварительного мониторинга, направ-

Таблица 4

Динамика индекса цифровой грамотности в России в 2015 – 2016 гг.

Округ	Индекс цифровой грамотности		Субиндекс цифрового потребления		Субиндекс цифровых компетенций		Субиндекс цифровой безопасности	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
ЦФО	5,83	6,78	6,86	7,33	5,11	6,21	5,85	7,06
СЗФО	6,46	6,39	7,29	7,66	7,89	6,81	3,78	4,65
ЮФО	4,72	3,47	4,06	3,08	4,29	3,93	5,90	3,21
СКФО	4,19	4,47	4,25	2,06	3,32	4,63	5,30	6,45
ПФО	3,30	4,42	3,81	3,98	2,76	4,02	3,55	5,37
УФО	5,02	5,07	4,45	5,64	5,91	4,98	4,33	4,69
СФО	3,97	3,71	4,47	3,71	3,11	3,83	4,66	3,56
ДФО	5,17	4,17	5,59	4,98	3,10	2,55	7,56	5,62

Таблица 5

Доля организаций, которые имеют сайт, среди представленных в сервисах Яндекса за период 2012–2015 г. [13]

Округ	Доля организаций, %	
	2012	2015
Москва	70	71
Санкт-Петербург	70	76
ЦФО (без Москвы)	37	62
СЗФО (без СПб)	26	49
ЮФО	34	53
СКФО		
ПФО	41	55
УрФО	33	51
СФО	39	55
ДФО	34	56

ленную на поиск дополнительных локаций с потенциальными партнерами/клиентами (рис. 2). Представленная система предварительного мониторинга цифрового потенциала региональных рынков включает в себя показатели цифровой инфраструктуры и общих структурных трендов геолокаций. Собранные данные позволяют оценить перспективы региональной цифровой среды и принять решение о запуске информационно-коммуникационных каналов. Дополнительная детализация уровня проникновения широкополосного и мобильного интернета направлена на идентификацию уровня технологий в практике потребления контента. Расширение параметров для анализа построения медиаканалов при учете прогнозных значений поисковых запросов статистических сервисов (Google Adwords, Google Тренды, Яндекс Wordstat) в сочетании с данными конкуренции по естественным результатам выдачи и платным позициям конкурентов в контекстной рекламе позволит оценить технологический уровень конкуренции.

Система приоритизации сформирована на основе метода сравнения показателей развития цифровой экономики федеральных округов с эталонными показателями Москвы, вследствие максимального насыщения в данной локации всех представленных показателей. В результате проведенного научного анализа российские территориальные сегменты образовали три группы. Первую группу возглавили города федерального значения с повышенной освоенностью интернет-технологиями – Москва, Санкт-Петербург. Перечень второй группы составили регионы со средней освоенностью интернет-технологиями – ЦФО, СЗФО, ПФО, УРФО, СФО. Список третьей группы дополнили регионы с пониженной освоенностью интернет-технологиями – ЮФО, СКФО, ДФО. Процессы детализации потенциала региональных рынков во временном интервале являются динамичными показателями, следовательно, переход округа из одной группы в другую постоянен.

Расширение границ предпринимательской деятельности в рамках регионов для франчайзинговых предприятий может проходить по четырем сценариям: инновационному, консервативному, стабилизационному и кризисному.

Инновационный сценарий направлен на постепенное повышение доли применения интернет-технологий в хозяйственной деятельности экономического субъекта. Построение диалога с потенциальными клиентами на региональных платформах, где доступ к информации о франчайзинге затруднен, способствует более активному распространению своих коммерческих предложений. На фоне деловой активности при взаимодействии с местным экономически активным населением усилится статус франчайзингового предприятия до уровня эксперта в исследуемой отрасли. Привлечение государственных структур к одному из ин-

формационно-коммуникационных каналов позволит оперативно решать вопросы, касающиеся развития отдельных отраслей региона, вследствие концентрации заинтересованного круга лиц в рамках одной платформы. Региональные программы направлены на сбалансированное вовлечение франчайзера в структуру всех крупных территориальных сегментов.

Консервативный сценарий реализует стратегию сохранения действующих позиций предприятия на рыночном пространстве. Изоляция от технологического прогресса ставит в приоритет взаимодействие с уже сформированной базой данных клиентов и партнеров. Меры по стимулированию сбыта продукции направлены на традиционные оффлайн-каналы, роль франчайзера в вопросах развития франчайзинга в регионе сводится к минимуму. Снижение собственных экономических показателей воспринимается предприятием как фактор нестабильности всей экономики.

Стабилизационный сценарий фокусируется в области консолидации прогрессивных инструментов цифровой экономики и в точечном запуске информационно-коммуникационных каналов в городах-миллионерах России. Коммерческое сотрудничество с потенциальными партнерами будет выдвигаться в максимальный приоритет с целью повышения вероятности открытия франчайзинговых представительств. Индивидуальная работа с рыночным пространством воспринимается как объект инвестиций, который требует долгосрочных вложений. Построение диалога с региональными органами власти осуществляется только на уровне поддержки тематических направлений по франчайзингу. Оперативное реагирование становится вектором в вопросах апробации новых интернет-технологий в практике работы франчайзинговой сети.

Кризисный сценарий ставит перед франчайзинговым предприятием выбор между развитием оффлайн-деятельности и полноценным переходом к онлайн-медиаканалам с целью значительного сокращения финансовых затрат. Консервация хозяйственных процессов в инновационной среде может стать единственным выходом для сохранения целевой аудитории франчайзера.

### Выводы

Интеграция того или иного сценария стратегии развития франчайзинговых предприятий в цифровой среде на региональном уровне зависит частично от стратегических инициатив франчайзингового предприятия, частично – от степени понимания кадровым составом современных инструментов цифровой экономики. Опираясь на текущую динамику показателей рынка, наиболее конкурентоспособным направлением развития партнерской системы мы считаем комбинацию параметров инновационного и стабилизационного

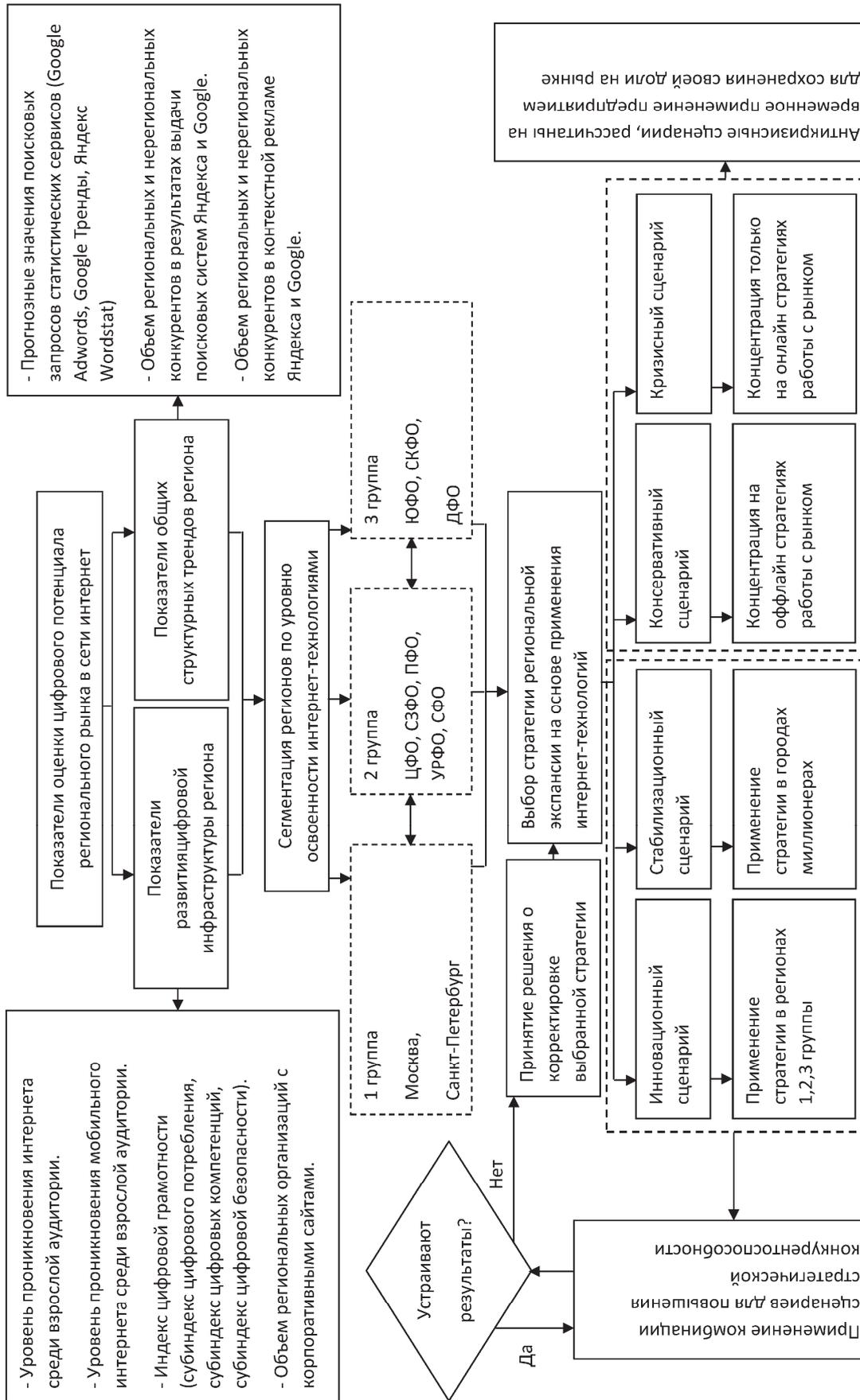


Рис. 2. Система предварительного мониторинга цифрового потенциала региональных рынков

сценариев. Синергия отраслевых решений при нестабильном положении на уровне национальной экономики позволит уменьшить риски потери постоянных клиентов, усилить конкурентоспособность компании в перспективных отраслях, а также установить доверительные отношения с органами государственной власти. Создание благоприятных условий для B2B и B2C сегмента в рамках региональных рынков должно стать определяющим выбором франчайзинговых предприятий при разработке стратегий развития экономических субъектов на основе применения интернет-технологий, так как основа модернизации страны состоит в повышении ее технологической конкурентоспособности и сбалансированного применения проектного управления.

При написании статьи использованы результаты исследования формирования и реализации платформенного принципа в экономике в условиях ее цифровизации, выполненного автором (Ковальчук Ю.А.) за счет гранта Российского научного фонда (проект №16-18-10149).

### Литература

1. Цветков, В.А. Реализация стратегий новой индустриализации экономики / В.А. Цветков, И.М. Степнов, Ю.А. Ковальчук // Вестник Финансового университета. – 2016. – Т. 20, № 6 (96). – С. 19–30.
2. Дембинская, Н. Российской экономике предрекли рост на уровне развитых стран / Н. Дембинская. – Режим доступа: <https://ria.ru/economy/20170329/1491068980.html>.
3. Аналитический бюллетень InSales 2015: Рынок Интернет-торговли в России в 2014 году. – <http://www.insales.ru/blog/2015/05/20/analyticalbulletin-insales-2015>.
4. Ермолич, П. Обзор российского рынка интернет-торговли, 2014 г. / П. Ермолич. – [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/obzor-rossiyskogo-rynka-internet-torgovli-2014-g-20150202063902](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/obzor-rossiyskogo-rynka-internet-torgovli-2014-g-20150202063902).
5. Алешин, П. Покупки в интернете: как кризис изменил поведение потребителей / П. Алешин. – <http://www.rbc.ru/opinions/business/30/05/2016/574c18ef9a7947ab22fa8149>.
6. Галеева, Ю. Рынок e-commerce Итоги первого полугодия 2014 / Ю. Галеева. – <http://www.akit.ru/rynok-e-commerce2014/>.
7. Ищенко, Н. Российский рынок онлайн-торговли ускорил рост / И. Ищенко. – <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/09/22/658172-rynok-onlain-torgovli>.
8. Гэу, А. Российские платежные системы на пути к международной экспансии / А. Гэу. – <https://www.lawmix.ru/banki/513>.
9. Крыкова, О. Покупки в Интернете: да или нет? / О. Крыкова. – <https://www.retail.ru/articles/137888/>.
10. Чеснокова, Е. Центр оказался грамотнее всей России / Е. Чеснокова. – [https://www.gazeta.ru/tech/2016/11/01/10296533/rocit\\_index.shtml](https://www.gazeta.ru/tech/2016/11/01/10296533/rocit_index.shtml).
11. Зверева, Т. Цифровая грамотность / Т. Зверева. – <http://www.rbcplus.ru/news/5817eee77a8aa940304bdb53>.
12. The New Digital Economy. How it will transform business. A research paper produced in collaboration with AT&T, Cisco, Citi, PwC & SAP. Oxford Economics, 2016.
13. Развитие интернета в регионах России (Информационные исследования/2007–2015). – [https://company.yandex.ru/researches/reports/2015/ya\\_internet\\_regions\\_2015.xml](https://company.yandex.ru/researches/reports/2015/ya_internet_regions_2015.xml).
14. Шваб, К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб. – М.: Издат. дом «Е», 2017.

**Ковальчук Юлия Александровна**, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Институт проблем рынка РАН (г. Москва), [fm-science@inbox.ru](mailto:fm-science@inbox.ru)

**Алексеев Игорь Владимирович**, независимый исследователь, г. Москва, [gznpst@mail.ru](mailto:gznpst@mail.ru)

Поступила в редакцию 15 апреля 2017 г.

## THE DIGITAL POTENTIAL OF REGIONAL MARKETS AS A NEW STRATEGIC FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF FRANCHISE BUSINESSES

Yu.A. Kovalchuk<sup>1</sup>, I.V. Alekseev<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Market Economy Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow,  
Russian Federation

<sup>2</sup> Moscow, Russian Federation

The article reflects the study results on digitalization of a modern economy and its influence on the processes of development and adjustment of strategies of economic entities as exemplified by franchise companies. The paper deals with the aspects of development of new forms of market cooperation in the digital environment, including entrance into regional markets in the new digital quality of goods and services presentation and sales.

The study presents the analysis of the Russian market of Internet sales, including evaluation of a regional structure, parameters of the digital literacy according to expert judgements. The comparative characteristics of areas for development of franchise companies, including opening of own branches, mergers and acquisitions, franchising, establishment of strategic alliances or joint ventures, and websites, are determined.

It is established that complication of the principles of interaction of market participants with the help of a digital environment leads to the fact that franchise companies need to adapt their business processes to new trends of information exchange in order to preserve their competitiveness indices. The strategy of presence in the digital market without activation of management processes results in a situation that the target audience give preference to competitors.

The study results allow us to suggest an original system pre-digital monitoring of potential regional markets, aimed at finding additional locations with potential partners and customers. The paper provides a mechanism of expanding the boundaries of business activity for franchise companies within regions based on four scenarios: innovative, conservative, stabilization, and crisis.

The creation of favorable conditions for the B2B and B2C segment in the regional markets should be responsible for the choice of franchise businesses when developing strategies based on the use of Internet technologies.

**Keywords:** digital economy, strategy, franchise company, Internet technologies, Internet sales, regional market, digital potential, competitiveness, electronic communication, digital literacy.

### References

1. Tsvetkov V.A., Stepnov I.M., Koval'chuk Yu.A. [Implementation strategies of new industrialization of the economy]. *Vestnik Finansovogo universiteta* [Bulletin of The Financial University], 2016, vol. 20, no. 6 (96), pp. 19–30. (in Russ.)
2. Dembinskaya N. *Rossiyskoy ekonomike predrekli rost na urovne razvitykh stran* [The Russian economy predicted a growth rate of developed countries]. Available at: <https://ria.ru/economy/20170329/1491068980.html>.
3. *Analiticheskiy byulleten' InSales 2015: Rynok Internet-torgovli v Rossii v 2014 godu* [The analytical bulletin of InSales 2015: The e-commerce market in Russia in 2014.]. Available at: <http://www.insales.ru/blog/2015/05/20/analytical-bulletin-insales-2015>.
4. Ermolich P. *Obzor rossiyskogo rynka internet-torgovli, 2014 g.* [Overview of the Russian market of Internet Commerce, 2014]. Available at: [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/obzor-rossiyskogo-rynka-internet-torgovli-2014-g-20150202063902](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/obzor-rossiyskogo-rynka-internet-torgovli-2014-g-20150202063902).
5. Aleshin P. *Pokupki v internete: kak krizis izmenil povedenie potrebiteley* [Shopping online: how the crisis has changed consumer behavior]. Available at: <http://www.rbc.ru/opinions/business/30/05/2016/574c18ef9a7947ab22fa8149>.
6. Galeeva Yu. *Rynok e-commerce Itogi pervogo polugodiya 2014.* [E-commerce Market in the first half of 2014]. Available at: <http://www.akit.ru/rynok-e-commerce2014/>.
7. Ishchenko N. *Rossiyskiy rynek onlayn-torgovli uskoril rost* [The Russian market of online trading has accelerated the growth]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/09/22/658172-rinok-onlain-torgovli>.
8. Geu A. *Rossiyskie platezhnye sistemy na puti k mezhdunarodnoy ekspansii* [The Russian payment system on the way to international expansion]. Available at: <https://www.lawmix.ru/banki/513>.

9. Krykova O. *Pokupki v Internetе: da ili net?* [Online shopping: Yes or no?]. Available at: <https://www.retail.ru/articles/137888/>.

10. Chesnokova E. *Tsentr okazalsya gramotnee vsey Rossii* [The facility is a competently throughout Russia]. Available at: [https://www.gazeta.ru/tech/2016/11/01/10296533/roci\\_index.shtml](https://www.gazeta.ru/tech/2016/11/01/10296533/roci_index.shtml).

11. Zvereva T. *Tsifrovaya gramotnost'* [Digital literacy]. Available at: <http://www.rbcplus.ru/news/5817eee77a8aa940304bdb53>

12. *The New Digital Economy. How it will transform business*. A research paper produced in collaboration with AT&T, Cisco, Citi, PwC & SAP. Oxford Economics, 2016.

13. *Razvitie interneta v regionakh Rossii (Informatsionnye issledovaniya/2007–2015)*. [The development of the Internet in regions of Russia (Information studies/2007–2015)]. Available at: [https://company.yandex.ru/researches/reports/2015/ya\\_internet\\_regions\\_2015.xml](https://company.yandex.ru/researches/reports/2015/ya_internet_regions_2015.xml).

14. Shvab K. *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The Fourth Industrial Revolution]. Moscow, 2017.

**Yulia A. Kovalchuk**, Doctor of Economics, professor, senior research fellow, Market Economy Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, [fm-science@inbox.ru](mailto:fm-science@inbox.ru)

**Igor V. Alekseev**, independent researcher, Moscow, [rnzpost@mail.ru](mailto:rnzpost@mail.ru)

*Received 15 April 2017*

---

### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Ковальчук, Ю.А. Цифровой потенциал региональных рынков как новый стратегический фактор развития франчайзинговых предприятий / Ю.А. Ковальчук, И.В. Алексеев // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11, № 2. – С. 149–158. DOI: 10.14529/em170222

### FOR CITATION

Kovalchuk Yu.A., Alekseev I.V. The Digital Potential of Regional Markets as a New Strategic Factor in the Development of Franchise Businesses. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2017, vol. 11, no. 2, pp. 149–158. (in Russ.). DOI: 10.14529/em170222