

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ПРИОБЩАВАНЕТО НА НОВОПРИДОБИТИ ТЪРГОВСКИ ОБЕКТИ КЪМ ДЕЙСТВАЩА ВЕРИГА МАГАЗИНИ ЗА БЪРЗООБОРОТНИ ПРОДУКТИ

Светослав Ангелов

CHALLENGES IN INTEGRATION OF NEWLY ACQUIRED RETAIL FACILITIES TO AN EXISTING FOOD RETAIL STORES CHAIN

Svetoslav Angelov

Abstract: Key benefits of expansion in FMCG include access to new customer bases, reduced market dependency on specific regions or competitor development, increased brand recognition and improved economies of scale. Successful integration of newly acquired stores requires a structured approach to overcome obstacles such as software system unification, logistical adaptations, real estate assessments, service standards and the unification of merchandising and store layouts. One of the most complex and further ongoing aspects is aligning corporate culture, operational standards and workforce management. The study also highlights the importance of pre-acquisition due diligence, considering financial performance, competitive positioning and legal factors. Additionally, it discusses the role of digitalization, automation and after acquisition activities in enhancing efficiency. Sustainable growth in retail requires a well-planned and resource-backed strategy, where expansion is not just an ambition but an essential pillar of long-term success.

Key words: expansion; retail; FMCG; process; location; logistic; store chain.

Увод

Развитието на търговските отношения в условията на свободен пазар е динамичен процес, предполагащ силна мотивация за постигане на пазарните цели, партньорски подход, адаптивност и гъвкавост, наред с готовност за правене на компромиси. Постоянното подобряване на резултатите е цел на всеки търговец и факторите за постигане на успех непрекъснато се увеличават. Това подтиква всички участници в процеса да бъдат по-находчиви, по-изобретателни и по-прогресивни. Едни от най-динамичните пазарни отношения се реализират в сферата на FMCG - бързооборотните продукти, като съществена предпоставка за успеха на един търговец е местоположението на търговските му обекти, тяхното състояние, обслужването и асортиментния микс, който предлага. Дигитализацията и електронните форми на търговия частично рушат тази обвързаност и рисуват нова реалност, при която локацията на търговските обекти все по-рядко изглежда да е решаващ фактор, но до достигането на пазарна реалност, която функционира изключително в дигитална среда трябва да се извърви още дълъг път. Физическите обекти продължават да бъдат във фокуса на търговията на дребно с бързооборотни стоки, а локацията е една от най-сериозните предпоставки за успех. В хода на

развитие на един търговец, резултатите от стопанската дейност на търговските му обекти достигат до нива, отвъд които става все по-трудно последващо успешно развитие. При зрелите пазари, резултатите от работата на търговските обекти до голяма степен са зависими от промените в обкръжаващата среда и интензивността на влияние на преките конкуренти. Поради динамичното развитие на FMCG пазара в последното десетилетие, все повече търговци достигат до извод, че следващия етап в тяхното развитие като търговци преминава през решението да се разкрие втори, трети или пореден търговски обект. Според Тодоров (2011), успешното стратегическо управление на една търговска организация включва планиране на разрастване, базирано не само на пазарни възможности, но и на организационен капацитет за интеграция на нови звена. Това се отнася в пълна сила при придобиване на нови търговски обекти (експанзия), като е необходимо да се намери баланс между растеж и управляемост на системата. Експанзията дава редица предимства за бизнеса по-важните от които са:

- Разширяването на търговското присъствие с нови търговски обекти осигурява достъп до нови потребители и така се създава реална възможност за генериране на повече приходи.
- Чрез експанзия на бизнеса си, търговците на дребно на бързооборотни продукти могат да

достигнат до нови географски райони и така да увеличат пазарния си дял. Новите географски райони реално намаляват риска и зависимостта от присъствие само в един район, където при агресивно поведение на пряк конкурент може да бъде застрашена дейност на търговеца. Експанзионните обекти могат да разсеят този риск и да добавят стойност към приходите при евентуален спад в продажбите.

- Откриването на нови търговски обекти не е самоцел. Тя е в съответствие с тенденцията за нарастващото търсене на потребителите и желанието им за бърз и лесен достъп до желаните продукти и услуги. Тя е в отговор на това търсене, предоставяйки удобство, достъпност и обслужване.

- Когато търговецът експандира бизнеса си, той увеличава своето присъствие на пазара. Това неминуемо води до повишаване на закупните обеми от продукти и съответно до икономии от мащаба. Експанзията дава на търговеца и подобра покупателна сила не само поради увеличените обеми. Чрез новите търговски обекти на търговеца, продуктите на доставчиците увеличават физическата си дистрибуция и присъствие на пазара. По този начин експанзията влияе положително върху веригата на доставки. Логистичната синергия е от критично значение за ефективното приобщаване на нови обекти към съществуваща верига. Сираков (2014) посочва, че интегрирането на логистичните потоци е предпоставка за оптимално снабдяване и минимизиране на оперативни загуби.

- Чрез експанзията на търговските си обекти търговците на дребно увеличават разпознаемостта си и повишават своята бранд идентичност, което им помага за изграждане на лоялна клиентска база.

- Увеличаване на присъствието в нови пазари помага за придобиването на по-значима пазарна мощ и привличане на нови партньори и доставчици, което помага за диверсифициране на асортимента и търговското предложение като цяло.

- Експанзията позволява изпробването на различни пазарни стратегии при различни пазарни условия. Това е предпоставка за по-умелото адаптиране и избор на най-подходящ бизнес микс, както и по-пълно и по-съдържателно разбиране на потребителските очаквания.

Експанзията на търговските обекти може да се осъществява по различни начини – откриване на нови обекти чрез търсенето им на база пред-

варително дефинирани критерии, придобивания, франчайз модели, интернационализация, партньорства и ко-брендиране, разширяване на канали за продажба и комбинации от изброените подходи. За да е успешна обаче, експанзията трябва да е със статут на стратегическа цел за един бизнес, пълноценно интегрирана и ресурсно обезпечена. Целта трябва да е постигане на разтеж и разширяване на пазарното присъствие, гарантиращи устойчивост и дългосрочен успех.

Най-често в практиката, за увеличаване на търговската мрежа от обекти на един търговец се прибегва до активно търсене на обекти по определени критерии или/и до придобивания както на самостоятелни търговски обекти, така и на вериги. И в двата случая са налице предварително уточнени ясни критерии за избор и оценка на потенциалните търговски обекти и как те биха допълнили и доразвили настоящото пазарно присъствие на търговеца. Отчитат се различни аспекти като:

- Финансово икономически показатели – приходи, разходи, възможни ръстове, тенденции, марж, рентабилност, дългова структура, парични потоци, амортизация, възвращаемост на инвестициите, оборотен капитал и ликвидност, оперативната рентабилност и др.

- Оценка на локациите и търговски потенциал
- Демографски профил
- Пазарно позициониране и конкурентни предимства – пазарен дял, репутация, клиентска лоялност и потенциал за привличане на нови клиенти

- Оценка на локацията на всеки от търговските обекти - зони с клиенти, които обхваща конкретния търговски обект, социален профил на клиента, честота на покупка, платежоспособност, наситеност на конкуренцията, интензивност на трафика, достъпност и потенциал за разширяване зоната на привличане на клиенти, рискове от поява на нови конкуренти, възможна „канибализация“ с настоящи собствени или планирани бъдещи обекти.

- Синергии и оперативна съвместимост – възможност за интеграция с текущите бизнес процеси, ефективност на веригата на доставки

- Правни аспекти - договори и задължения по тях, лицензи, правни рискове и ограничения, антимонополни аспекти.

- Оценка на пазарния потенциал на зоната, в която е позициониран търговския обект и настоящи или бъдещи инфраструктурни проекти,

които могат да повлияят върху локацията.

- Други аспекти на дейността (маркетинг разходи, потребност от обучения, оперативни аспекти и др.), които могат да окажат влияние върху представянето на търговските обекти. Георгиев (2018) отбелязва, че при всяко реорганизиране или интеграция на нови обекти е необходимо маркетингът да играе ключова роля в утвърждаване на бранда и пренасочване на клиентския поток. Синхронизирането на маркетинговите комуникации помага за по-бързо приобщаване на клиентите към новия обект.

Интегрирането на нови търговски обекти често е затруднено от различията в действащата в двете компании организационна култура. Стоянова (2017) подчертава, че устойчивото поведение в рамките на фирмената култура е решаващо при сливане или включване на нови структури в една вече установена система. Чобанов (2013) от друга страна определя интеграцията след придобиване като ключов етап, при който се определя дългосрочният успех или неуспех на сделката. Изготвянето на план за финансова, техническа, културна и процесна синхронизация е основна предпоставка за гладък преход и в последствие стабилност на оперативното представяне.

Финансовият аспект на придобиването на търговска верига или на отделни обекти е достатъчно важен и определящ за решението и следва да му се отдаде дължимото в отделен труд, за това тук няма да се спирам на него. Ще разгледам накратко основните организационни, управленски, технологични, логистични и маркетингови предизвикателства при интеграцията, изискващи планиране, определена последователност и синхрон на усилията.

След като е взето решение за приобщаване на търговски обект/и към верига съществуващи магазини е необходимо да се изготви план за гладкото интегриране на новите обекти в съществуващите системи на работа. Най-често срещаните предизвикателства са свързани с:

- Интеграция на софтуерните системи.

Новопридобитите търговски обекти често имат различни софтуерни платформи и системи за управление на продажбите, наличностите и отчетността. Усилията недвусмислено трябва да бъдат насочени към оеднаквяване на тези системи. Обратното може да доведе до сериозни предизвикателства и несъответствия в последствие при синхронизацията и правилното функ-

циониране на процесите. Ако не се извърши миграция към единна система по-скоро трябва да се очакват трудности и липса на синергия между различните звена/отдели, които са ползватели на софтуерните системи. Тези системи обикновено касаят не само софтуерът, който се използва за реализирането на продажба в търговския обект, но са свързани с различни дейности по поръчката на продукти, връзка между търговския обект и логистичната инфраструктура (вътрешна и външна за организацията), заприхождаване на продукти и отчетност в системата, оптималното управление на наличностите и стоките, боравете със стоките и тяхната трансформация (ако в търговските обекти е налице последващо обработване на продукти като изпичане на хляб, порциониране, готвене на място и др.). Затруднения може да се очакват също при дейности като бракуване, отписване на продукти и суровини, финансова отчетност, комуникация с централен офис и между обектите, видеонаблюдение и контрол на достъп, технически софтуерни системи по оптимално управление на работната среда, безопасността и др.

В един търговски обект, част от верига обикновено функционират няколко системи, имащи отношение към различни аспекти от дейността. Такива системи са:

- ERP (Enterprise Resource Planning) – централна система за управление на ресурсите. Ролята ѝ е да интегрира всички бизнес процеси – финанси, логистика, търговски дейности, продажби, HR, складови наличности, аналитична дейност, управление на проекти и др. Функциите ѝ са свързани с управление на доставките, оптимизация на запасите, отчетност и контрол.

- Специфични стандарти, операции и системи за качество, регламентиращи дейностите на отделните звена (отдели) в оперативна и офис среда.

- POS (Point of Sale) – Система за продажби и касово обслужване. Тя осигурява регистрация и обработка на продажбите, управление на касовите операции, следене на продажбите в реално време, издаване на фискални документи.

- WMS (Warehouse Management System) – Софтуер за управление на складовите дейности – управление на запасите.

- CRM (Customer Relationship Management) – Софтуер за управление на клиентските взаимоотношения – маркетингови стратегии за по-

вишаване на лоялността на клиентите.

- BI (Business Intelligence) – Аналитични системи за управление на данни – позволява визуализация на ключови показатели за бизнеса като цяло и за конкретния търговски обект.

- ESL – electronic shelf labels – система, управляваща електронни етикети. Дава възможност за оптимизация по отношение на производителност - човекочасове, хартия, консумативи.

- Система за управление на електронно съдържание при работа с дисплеи. Все по-често в търговската мрежа виждаме електронни дисплеи (с размер на телевизори или по-големи), комуникиращи към клиентите търговски предложения. Това съдържание се управлява именно от такива системи, чрез които то е предварително подбрано, обработено и подготвено за излъчване в конкретна последователност.

- AI - изкуствен интелект и автоматизация на процесите – оптимизират оперативната ефективност чрез помощни системи и автоматизация на процесите

- CCTV and Safety systems – системи за видео наблюдение и за създаване на безопасни условия на труд

- BMS – building management systems – системи за управление на работна среда - техника и инсталации. Тук най-често се включва хладилна, климатична, осветителна, вентилационна техника и различна автоматика. Целта е избягване на индивидуални режими на работа и прилагане на доказани оптимизационни решения и практики

- Други индивидуални системи като TRS – time recording system – система за регистрация и управление присъствието на работно място, автономни и корпоративни системи за управление на качеството, система „Таен клиент“, системи за проследяване спазването на стандарти на работа и др.

Планирането на хомологизация и интегрирането на всички тези системи в новопридобитите търговски обекти е предпоставка те да започнат да комуникират на един език с централното управление и да бъдат пълноценна част от сложния механизъм на голямата картина.

Оценка на недвижимата собственост по отношение на техническа и експлоатационна пригодност и инфраструктурна съвместимост.

Този аспект на приобщаването е свързан със съвместимостта на действащите към момента системи и желаното състояние, към което се

стреми бизнесът. Различия са възможни във всяка от системите и честа практика е новопридобитите обекти да преминава през процес на частична или пълна реконструкция. Разходите за нея трябва да бъдат предварително оценени и взети предвид на етап до акта на приобщаване. Преди началото на всяка реконструкция се установяват изискванията към търговския обект по отношение на вход-изход, вътрешно разпределение на оборудването, товароносимост, складова зона, зона за товаро-разтоварни дейности при доставка, касова зона и инфраструктурни детайли, в следствие на което се проектират за вграждане всички действащи във веригата системи. В процеса на реконструкция те се изграждат и тестват така, че в следствие да бъдат пълноценно функциониращи в общата система на управление и комуникация. Задължително условие е тези системи да са в пълен унисон със съществуващите вече във веригата системи и изисквания, като така ще се обезпечи приемственост и безпроблемно интегриране. Честа практика е в новопридобити обекти или в такива с частична или пълна реконструкция да се тестват нови системи и така да се дава началото на нововъведения за търговската верига. В тези случаи е необходимо не само инсталирането на новата система, но и пълноценното ѝ интегриране със съществуващите системи и процеси. Едва след интеграция и при необходимост корекции се въвеждат иновациите в останалата част от веригата.

- Логистични предизвикателства

При интеграцията на новите обекти може да има затруднения в логистиката, като забавяне на доставките, неправилно изпълнени операции по прием и складиране на стоки или проблеми с наличностите на различни продукти. Често причините за това може да са разликите между съществуващите и новите логистични процеси, знания и навици. Управлението на стоките запаси е в основата на ефективността на процесите в сферата на бързооборотната търговия и пътят на стоката до клиентите е един от най-важните аспекти на дейността. Тогава, когато системата на доставки се променя обикновено може да се очакват сътресения, които намират отражение в неправилни поръчки, недоставена на време стока, свръх или нулеви наличности, допълнителни усилия за обработка на стоки и документи, объркване на партии и неспазване на FIFO (first in-first out), липса на ресурс за

обработка на останалите процеси. Преминването от една система на работа към друга трябва да бъде добре планирано, а хората ангажирани в тези процеси - добре обучени. Това може да се окаже едно от най-важните усилия – наличието на квалифициран и мотивиран екип. От техническа гл.т., най-трудните настройки са свързани с оптимален размер на поръчката и избягване на моментите с нулеви наличности или свръх-наличности. За това се изисква период от време и натрупване на история на продажбите, тъй като съвременните логистични системи се ръководят от сложни алгоритми, отчитащите не само споменатите вече фактори, но и много други, като вместимост на рафта, време от поръчка до доставка, история на продажбите в промоционален и непромоционален период, вторично излагане, активни продажби, продажби на сходни продукти и др.

- Втрешно разпределение и мърчандайзинг.

Втрешното разпределение в един търговски обект е до толкова важно и определящо за една търговска верига, че днес е възможно само по разпределението на категориите в магазина да кажем в обект на коя търговска верига се намираме. Втрешното разпределение показва на клиентите кои категории в магазина са с приоритет пред други, на кой асортимент акцентира търговецът, къде е профилиран и къде може да очакваме най-добри предложения. Разпределението на категориите в един търговски обект подсказва на клиентите къде е фокусът на търговеца, какво е най-важно за него и в какво се състои експертизата му.

Предизвикателствата могат да възникнат от нестандартната форма на търговската зала, търговски площи на повече от едно ниво, голям брой вътрешни колони, които възпрепятстват видимостта в търговския обект, не достатъчно добра визия на входа на търговския обект, стълби или прегради, които възспират клиентопотока към магазина и др. Всичко това би следвало да е оценено при т.2 – оценка на недвижимата собственост.

- Различия в управленската култура.

Едно от най-сериозните предизвикателства е успешното интегриране на екипа спрямо новите системи, стандарти, процеси, култура и начини на работа. В новопридобитите магазини със сигурност е прилаган различен подход както от страна на ръководството към екипа, така и по

отношение на междуличностната комуникация и обслужване на клиентите. За успешното приобщаване на работещия екип в новопридобитите обекти е задължително да се излъчи още в самото начало позитивна комуникация, приветстваща екипа и гарантираща подробни и съдържателни обучителни програми. Обученията не трябва да са еднократно усилие, а продължаваща във времето програма, която се адаптира на база скоростта на усвояване и качество на прилагане на наученото. Трябва да включват интеграционни мероприятия с цел приобщаване към културата на новата компания, на нейните мисия и цели така, че новите служители безпогрешно да установят своята роля в процесите и в усилията за постигане на целите. Новите обекти трябва да бъдат разпределени в организационната структура под управлението на опитни и комуникативни ръководители, които да улеснят първоначалните периоди на интензивна работа и промени, като същевременно поощряват положителния пример и стимулират движение в правилната посока.

- Оеднаквяване на стандарти за обслужване

Клиентите придобиват впечатление за нов обект на база много и различни критерии – интериор, екстериор, удобство, наличност на определени продукти, обслужване и др. И ако интериорът и наличието на достатъчно продукти са технически и организационни въпроси, то обслужването е „душата“ на всеки бизнес. Фокусът върху възприемането и прилагането на стандартите за обслужване е една от най-сериозните предпоставки за положителна обратна връзка от страна на клиентите. За да се направи положителна асоциация с новата търговска среда е от съществена важност да се обърне особено внимание на установяването и поддържането на високи стандарти на обслужване. Това не е еднократно усилие, а продължаващ във времето процес. Честа практика в управлението на вериги търговски обекти е при откриването на нови за веригата магазини да се командирова от другите обекти служители, чието ниво на обслужване е високо и е за пример. Така, след преминаване на обучения се придобиват и затвърждават необходимите умения за следване на стандарти за обслужване. По този начин стандартът, който притежава веригата в съществуващите си обекти може да бъде положително възпроизведен. Добра практика е в новите търговски обекти да се излъчи отговорен и

опитен служител, който е натоварен със задачата да обучава, съблюдава и разпространява стандартите за обслужване. Това е един от успешните начини за трансфер на добри практики и управление на качеството на обслужване на локално ниво.

Елементи на обслужването могат да бъдат както стандартните за една индустрия базисни норми (любезен поздрав, препоръка за продукт, приятна комуникация), така и нови за търговския обект практики – прибиране на продуктите в торба, помощ при пазаруване за клиенти, за които това е затруднено, активна продажба и специално отношение към деца и др. Доброто обслужване няма горна граница и успехите на един търговски обект до голяма степен могат да се повлияят от обслужването.

- **Маркетинг и комуникация**

Обикновено приобщаването на нови търговски обекти трябва да е подкрепено с допълнителна комуникация и маркетингови активности. Те имат за цел да привлекат вниманието на клиентите от обкръжаващата среда и да го насочат към обновения търговски обект. Неотчитането на този аспект поставя под съмнение успехът на преобразуването на търговския обект и така търговецът пропуска да насочи вниманието на клиентите към себе си. Това води до пропиляни шансове както по отношение на имидж, така и в продажбите. Комуникацията в този случай не трябва да е еднократно действие. Тя трябва да е средносрочна програма (6-12 месеца) с честота на излъчване и съдържание, насочени към промяна на съществуващите клиентски възприятия и навици така, че това да е в услуга на обновения търговски обект. Комбинацията между интензивна комуникация, интересни търговски предложения, приятен интериор и отлично обслужване със сигурност ще окажат благоприятно въздействие върху клиентските нагласи и съответно върху продажбите.

Успешното приобщаване на новопридобити обекти към действаща верига магазини не приключва с първоначалната интеграция, макар сама по себе си тя да е сложен и комплексен процес. Напротив, истински устойчивата експанзия изисква непрекъснат мониторинг, анализ и адаптация, за да се гарантира, че всички обекти функционират ефективно, оптимално и в съответствие с дългосрочната стратегия на веригата. Процесът на приобщаване на нови търговски обекти към веригата може да бъде продължител-

ен, което зависи от ресурсите, нивото на сложност и необходимостта от частична или пълна реконструкция. След придобиването и първоначалната интеграция е необходимо системно проследяване на ключови показатели, които показват ефективността на приобщаването. Основните метрики, които трябва да се следят, включват:

- **Финансови показатели:** ръст на приходите, маржове на печалба, оперативни разходи спрямо очакваните и/или спрямо предходни периоди.

- **Продажбени резултати:** дневен оборот, продажби по категории, динамика на търсенето на продукти, средна стойност на касовата бележка, бракове.

- **Клиентска удовлетвореност,** измерена чрез анкети, Net Promoter Score (NPS) и анализ на обратната връзка.

- **Ниво на обслужване и на умения на персонала** - текучество, удовлетвореност, ефективност на работа.

- **Логистична ефективност** - точност на доставките, ниво на изпълнение на заявките към склад и към магазинна мрежа, наличности, разходи за снабдяване.

- **Потребност от допълнителни програми** за подкрепа на търговския обект, екипа и процесите.

Често пренебрегван, но изключително важен аспект на усъвършенстването е активното събиране на обратна връзка от клиентите и персонала. Въвеждането на регулярни анкети, организиране на фокус групи и проследяване на отзиви в социалните мрежи и платформи за оценяване могат да дадат ценна информация за качество на обслужването и неговата динамика, цени, дизайн и удобство в магазина. Важен показател е наличие на продукти, като тук трябва да разграничим два показателя.

- **Наличието на продукти на база складова система** – Out of Stock

- **Наличие на продукти върху рафтовете за продажба** – Out of Shelf.

Често между двете се поставя знак на равенство, но това не е правилно. Един продукт може да бъде наличен в складовата система – т.е. да има наличност от него, която се намира в складовете на магазина. Това съвсем не означава обаче, че този „наличен“ продукт се намира на рафтовете за продажба. Може да е още в склада и да не е изложен за продажба, а продуктите не се продават, когато са в склада. Те се продават

когато са изложени на рафтовете в търговската зала. Докато едното е системен проблем – не се поръчва продуктът или не се доставя или има техническа грешка в логистичните параметри, то второто е оперативен проблем. Тогава, когато продуктите са налични в складовете на магазина, но не се зареждат своевременно на рафтовете за продажба в търговската зала е необходимо да се одитират работните процеси и да се даде приоритет на тези, които имат пряко отношение към реализирането на продажба.

Персоналът в търговския обект също е важен източник на информация. Работещите в магазините могат да дадат ценни предложения за подобряване на процесите, които ръководството може да не е идентифицирало предварително. Те също така са източник на информация за клиентските предпочитания. Служителите ежедневно са в контакт с клиентите и при комуникация с тях могат да съберат ценни препоръки за асортимент, цени, конкуренти и други аспекти на дейността.

Анализът на събраните данни позволява да се направят корекции в стратегията на управление на придобитите обекти. Сред най-често срещаните възможности са:

- Оптимизиране на продуктовия асортимент – ако анализът покаже, че определени продуктови категории са слабо представени или не отговарят на потребителското търсене, може да се направи корекция в асортиментната матрица.
- Промени в ценообразуването – базирано на ценова еластичност и конкурентни анализи, може да се наложи промяна в ценовите политики.
- Организационни корекции – ако дадени магазини не постигат очакваната ефективност, може да се наложи реорганизация на персонала, обучение или дори реструктуриране на управлението.
- Програми за клиентска лоялност – възможно е някои програми за стимулиране на продажбите и изграждане на клиентска лоялност да бъдат подсилени в конкретни търговски обекти.

За да се управлява процесът по усъвършенстване, веригите за бързооборотни стоки разчитат на софтуерни решения за анализ на големи масиви от данни. Инструменти като BI (Business Intelligence), машинно обучение и изкуствен интелект позволяват прогнозиране на търсенето и автоматично коригиране на складовите наличности посредством прецизирани поръчки. От

друга страна са възможни оптимизации в маркетинговите стратегии на база установяване на поведенчески модели у клиентите. Често в цифрите се разкриват тенденции и зависимости, а оперативните резултати са отличен източник на достоверна и пълноценна бизнес информация.

Основен принцип за оценка на представянето е сравнителния анализ на база бизнес показатели. Веригата, която разполага с множество обекти компетентно и аргументирано може да идентифицира потенциал за разтеж на новопридобитите търговски обекти. Постига се чрез сравняване на показателите им със съпоставими обекти от веригата. Така могат да се изведат амбициозни, но постижими цели. Компании, които успешно използват такива технологии, могат значително да подобрят ефективността на своите операции, като предотвратяват грешки и предвиждат предизвикателства още преди те да се проявят. Те също по-умело прогнозират и управляват стоковите потоци и движението им, като това оказва положително влияние на оперативните резултати. Непрекъснатото усъвършенстване е процес, който гарантира, че след като новите обекти са интегрирани, те ще продължат да се развиват в синхрон с корпоративната стратегия. Чрез комбинация от мониторинг, технологичен анализ, адаптивност и обратна връзка, компаниите могат да не само да поддържат, но и да надграждат резултатите си, осигурявайки стабилен растеж и дългосрочна конкурентоспособност. Това от своя страна е предпоставка за реалистични експанзионни планове аналитично аргументирани и обосновани управленски решения.

Литература

- Тодоров, К. (2011) *Стратегическо управление*, С., УИ „Стопанство“
- Сираков, И. (2014) *Логистика в търговията*, ИУ – Варна.
- Георгиев, С. (2018) *Маркетинг в търговията*, ИУ – Варна.
- Стоянова, С. (2017) *Организационно поведение*, ИУ-Варна.
- Чобанов, А. (2013) *Сливания и придобивания на предприятия*, УНСС.
- Williams, D. E. (1992) Motives for Retailer Internationalization: Their Impact, Structure and Implications. *Journal of Marketing Management*; July, 1992, Vol. 8, Issue 3, p. 271-272
- Vida I., Fairhurst A. (1998) International expansion

sion of retail firms: A theoretical approach for future investigations *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volume 5, Issue 3, July 1998, Pages 143-151

Gielens, K.; L. M. Van de Gucht; J.-B. E. M. Steenkamp; M. G. Dekimpe. (2008) Dancing with a Giant: The Effect of Wal-Mart's Entry into the United Kingdom on the Performance of European Retailers *Journal of Marketing Research (JMR)*, October, 2008, Vol. 45 Issue 5, p. 531

Deloitte. (2013) 'Global Retail Expansion: A Recipe for Creating Shareholder Value? Measuring the potential shareholder benefits of global expansion and understanding the drivers of value creation' May <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/global-retail-expansion-shareholder-value.html>

Conaty, P, (2016) "International Expansion in the Retail Industry: A Multi-Case Study on Strategic Expansionary Variables". Chancellor's Honors Program Projects. https://trace.tennessee.edu/utk_chanhonproj/2013

Krummel, D. (2022) *Expansion in the Retail Sector Market Entry Strategies in Consideration of Formal and Informal Institutions: A Tesco Case Study*. Open Access Library Journal, 9: e8377.

Gupta S. (2023). "Retail Expansion: What You Need to Know to Grow Your Store" <https://www.linkedin.com/pulse/retail-expansion-what-you-need-know-grow-your-store-swati-gupta-hwvaf/>

Lei Z, Shuguang W., Han L. (2024) *Store network expansion in the era of online consumption: Evidence from the Suning Appliance retail chain in China* ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0143622824000304>

Assistant Svetoslav Angelov PhD
University of National and World Economy,
Department Economy of Trade
1700 Sofia, Student Town, UNWE
E-mail: sangelov@unwe.bg