



ИЗМЕРЕНИЯ НА ВРЪЗКАТА МЕЖДУ КОРПОРАТИВНИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА РИТЕЙЛЪРИТЕ И АСОРТИМЕНТНОТО ПРЕДЛАГАНЕ

DIMENSIONS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CORPORATE CHARACTERISTICS OF RETAILERS AND THE ASSORTMENT OFFER

Симеонка Петрова
Simeonka Petrova

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: Modern retailers – from independent retailers to supermarkets and hypermarkets, develop innovative and effective concepts and formats for offering the assortment sought by consumers. Conceptually, the identified management decisions aim to realize economic benefits, increase sales and profitability, strengthen market positions and achieve fuller satisfaction of consumer expectations and choices. The present study outlines a theoretical and empirical framework for presenting the potential determinants of assortment supply. The decisions of the retailers to form an assortment are considered to be one of the most important for the business activity. Special research focus is placed on the characteristics of retailers as corporate structures. With the help of a certain empirical database the interdependence between specific corporate characteristics of the retailers and the size of the assortment supply is analyzed and evaluated. In the outlined thematic field, a study is conducted in the specialized theory and practice of the retail industry, related to the presented results regarding the nature of determining the assortment supply.

Keywords: assortment; retailers; corporate characteristics of retailers; assortment supply.

JEL: F13, F14.

ВЪВЕДЕНИЕ

Съвременните ритейлъри – от независимите търговци до супермаркетите и хипермаркетите – разработват иновативни и ефективни концепции и формати за предлагане на търсения от потребителите асортимент. В концептуален план идентифицираните мениджърски решения целят реализиране на икономически ползи, нарастване на продажбите и рентабилността, утвърждаване на заеманите пазарни позиции и достигане на по-пълно удовлетворяване на потребителските очаквания и избори.

Основната цел на настоящата разработка е да се осъществят теоретико-емпирично проучване и анализиране на взаимозависимостта между корпоративните характеристики на ритейлърите и величината на асортиментното предлагане.

Проучването на релативността между характеристиките на ритейлърите като корпоративни структури и развиването на потенциала за предлагане на определен размер и състав на асортимента се осъществява посредством анализиране на подходящ ресурс от емпирични данни. За пос-

тигането на целта се поставят конкретни задачи на проучването: дефиниране, систематизиране и класифициране на базови теоретични постановки за потенциалните детерминанти на асортимента на ритейлърите; изграждане на методологична рамка за изследване на взаимозависимостта между корпоративните характеристики на ритейлърите и асортиментното предлагане; формулиране на по-значими изводи от проведеното теоретико-емпирично изследване.

В така очертаното тематично поле се осъществява проучване в специализираната теория и практика. По дескриптивен път се представят изследователски резултати относно потенциалните детерминанти, определящи асортиментния размер и състав в ритейл сектора по примера на две големи търговски вериги, функциониращи на българския пазар – Lidl България и Kaufland България. Използването на подходящ емпиричен ресурс за търговци на дребно на хранителни и нехранителни бързооборотни стоки позволява да се очертаят и открият по-съществени детерминанти на асортимента. Изясняването на тяхната същностна природа спомага да се установят проявяващите се ефект и въздействие върху асортиментното предлагане на равнището на точките на продажби.

Научните методи на теоретично и емпирично изследване, които намират приложение, се свеждат до: факторно анализиране и синтезиране, сравнение, обобщение, индукция и дедукция, онагледяване посредством фигури и таблици. Получените резултати от изследването представляват основание за разработване на бизнес концепции на ритейлърите за икономически ефективно предлагане на асортиментен размер и състав.

1. Потенциални детерминанти на асортиментното предлагане

Предлагането на асортимент е сред най-важните и първоприоритетни бизнес дейности на ритейлърите. Формираният асортимент от стоки или услуги съществено влияе върху решенията за покупка на потребителите, размерите на продажбите, маржа на печалбата. В специализираната теория редица изследователи, сред които *R. Briesch*, *P. Chintagunta* и *E. Fox*, се придържат към концептуалните съждения за представяне на задачите по планирането, осигуряването и вариативността на асортимента като стратегически за ритейлърите (Briesch, Chintagunta, & Fox, 2007).

Една голяма част от проучванията се фокусира върху определянето на асортиментния размер, като с релативна недоизясненост се разглеждат въпросите, свързани с варирането на този размер в рамките на верига от магазини или точки на продажбите. По-голяма част от авторите разработки се насочва към осветляване на отделни страни на детерминантите на асортимента (Bayus & Putsis, 1999).

Съблюдаването на постановките на редица изследователи, сред които на *A. Kök*, *M. Fisher*, *R. Vaidyanathan*, спомага да се изведе трактовката, че се установяват оскъдност и непълнота в емпиричната информация за това как планирането на асортимента се осъществява на практика (Kök, Fisher, & Vaidyanathan, 2009). Откритият въпрос има отношение към проучването на *зависимостите, които се проявяват между характеристиките и особеностите на ритейлърите като корпоративни структури с определена собственост, от една страна, и, от друга страна, предлагането на асортимент, целящ по-пълно обслужване на потребителските сегменти*. Привеждането на базови емпирични констатации в тази посока представлява изследователски интерес.

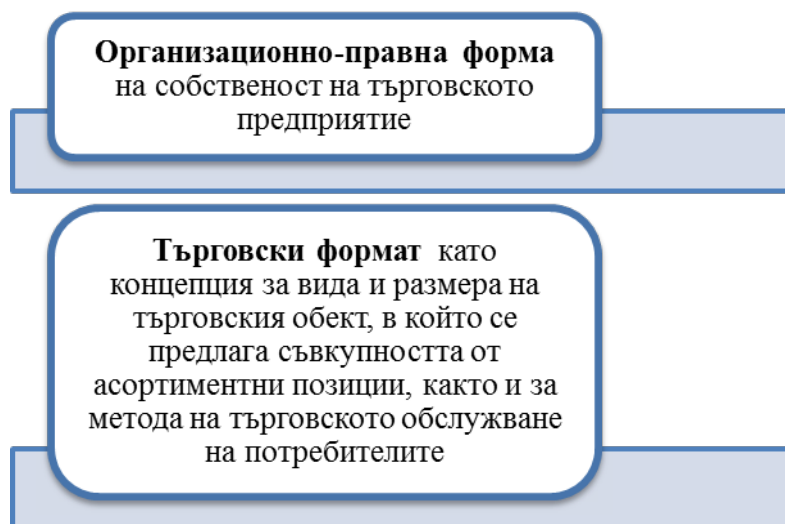
Съществена част от авторите съждения, оповестени в специализираната литература, се насочва към установяване на прилаганите в търговската практика подходи за формиране и планиране на асортиментен размер и състав. Открояват се систематичните последователни дейности на ритейлърите относно асортимента и неговия мениджмънт. Съществуват литературни твърдения на теоретици, като *M. Mantrala*, *M. Levy*, *B. Kahn*, *E. Fox*, *P. Gaidarev*, *B. Dankworth* и *D. Shah*, според които ритейлърите локализируют определен асортимент с цел да отговорят по най-добър начин на разнородните изисквания за потребителите (Mantrala, Levy, Levy, & Fox, 2009).

В настоящата разработка анализът на асортимента се осъществява през призмата на силата на влияние на конкретни променливи. Емпиричният ресурс от данни се осигурява на база бизнес

дейността на ритейлъри от различен тип търговски формат. Анализът се систематизира в предва-
рително зададена последователност:

- очертаване на същностната природа на корпоративните характеристики на ритейлърите с привеждане на теоретични и емпирични данни;
- анализиране на взаимовръзката между корпоративните характеристики на ритейлърите и предлагането на асортимент.

Възприетият аналитичен подход се свежда до оценяване на взаимозависимостта и въз-
действието на конкретно определени корпоративни характеристики върху изследваната величина
на асортиментното предлагане. Като такива характеристики се открояват и обособяват следните
две: вж. Фиг. 1.



Фиг. 1. Основни корпоративни характеристики на ритейлърите,
определящи величината на асортиментното предлагане

За целите на анализа се използват обобщени метрики на асортимента, позволяващи ораз-
меряване в определен разрез. В очертаното аналитично направление се търси отговор на въпроса
доколко променливите и факторите, свързани с корпоративните характеристики на ритейлърите,
обясняват вариациите в размера на предлагания асортимент.

Избраната **организационно-правна форма на собственост** има сила на влияние върху
потребителския избор на асортимент от стокови единици. Това влияние може да се прояви при
различните типове търговци съобразно управляваната от тях собственост по различни начини.
Например, когато в рамките на верига от магазини се постигат икономии от мащаба или обхва-
та на дейността, то могат да възникнат благоприятни предпоставки за: формиране на по-високи
търговски отстъпки от продажните цени на предлаганите асортиментни позиции; установяване
на определени количествени отстъпки при продажбите; реализиране на общо по-добро и ефек-
тивно управление на разходите и приходите за осъществяваната бизнес дейност. Тези вътрешни
икономии от мащаба на дейността на равнище търговска верига от магазини са подпомогнати от
създаването на трайни и устойчиви взаимоотношения с доставчици и други партньори.

Корпоративната собственост на ритейлърите въздейства върху равнището на хомогенност
или разнородност и вариативност на предлагания асортимент. Следва да се отчитат предимства-
та от формиране и поддържане на асортимент с определен размер и състав, степен на отлич-
ност, асортиментно разнообразие. В своите разработки изследователи като *A. Kök*, *M. Fisher* и
R. Vaidyanathan извеждат твърдението, че предлаганият асортимент следва да е разнообразен и
отговарящ в по-добра и в по-пълна степен на непрекъснато вариращите и изменящите се предпо-
читания на потребителите (Kök, Fisher, & Vaidyanathan, 2009).

Както потвърждава *И. Бланк*, сред факторите, предопределящи избора на организацион-
но-правна форма, се открояват: мащабите на търговската дейност; размерът на стартовия капитал,

който предприемачът може да вложи в търговски бизнес, и капиталовата обезпеченост за функциониране в даден сегмент на пазара; индивидуалната мотивация към формите на предприемаческа дейност и предразположеността към индивидуална (независима) или дружествена форма на организация на бизнеса; прогнозираните темпове на развитие на бизнеса в стратегическа перспектива; отношение към предприемачески търговски и финансов риск, а също и носене на отговорност със своето имущество; особености на законовото и нормативното регулиране на бизнеса и пр. (Бланк, 2009).

В рамките на представените основни фактори, определящи избора на организационно-правна форма на дейност на търговеца, попадат спецификите на законовото и нормативно регулиране на бизнеса. В този смисъл може да се внесе пояснението, че съобразно формата на организация на бизнеса в търговските обекти или формати се разграничават – едноличен търговец, търговски дружества и кооперации, т.е. с индивидуална или с дружествена форма на организация на бизнеса. По същността си едноличните търговци имат индивидуална организация на бизнеса, докато търговските дружества, както и кооперациите се основават на дружествената форма на организация на бизнеса. Индивидуалните или независимите търговски обекти се създават за сметка на капитала на един предприемач или на членове на неговата фамилия.

По реда на *Търговския закон* като едноличен търговец може да се регистрира всяко дееспособно физическо лице (Търговски закон). Търговските дружества са юридически лица. Тяхното имущество се формира от вноските на съдружниците или акционерите, които могат да са както парични, така и непарични. Търговските дружества се разделят на персонални и капиталови. Персоналните търговски дружества (събирателни дружества и командитни дружества, в частта на неограничено отговорните съдружници) осъществяват предимно малък и среден бизнес. Към капиталовите търговски дружества се отнасят тези с ограничена отговорност, акционерното дружество и командитното дружество с акции.

Според отговорностите и задълженията, които поемат, така *разграничените алтернативи на организационно-правни форми притежават своите предимства и недостатъци*. Недостатъците рефлектират върху потенциала и възможностите на ритейлърите за формиране и предлагане на асортимент с определени размер, състав и вариативност.

Аналитичният подход, възприет в настоящата разработка, налага последващото изложение да се обвърже с *друга корпоративна характеристика на ритейлърите, каквато е ритейл форматът* с неговите същностно дефиниране и типове. По своето естество бизнес дейността на ритейлърите добавя стойност към предлаганите асортиментни позиции и улеснява производителите при продажбата, а потребителите при покупката. Ритейлърите извършват услуги, които намаляват риска от закупуването на стоки, и създават търговска атмосфера за увеличаване на удоволствието от пазаруването. Една от значимите функции на ритейлърите е грижата за удобството на потребителите, които да могат да пазаруват по време и по място, съответстващи на техните изисквания.

Посредством изградените търговски обекти се определя подходяща зона за пазаруване на потребителите. При традиционните търговски обекти покупко-продажбата се фокусира върху самите асортиментни позиции, докато при иновационната търговия акцентът се поставя върху обстановката и персонализираното преживяване по време на пазаруването.

Ритейлингът означава извършване на продажби с определена култура на обслужване в меса, удобни за пазаруване. Ролята на търговеца е да предлага търсените артикули от асортименти в необходимите количество, качество, цена и привлекателност.

Обогатяващата се все повече литература за търговския мениджмънт предлага не само изследователски постановки на по-малко изучени аспекти, но и нови идейни съображения и възгледи за развитие на ритейл бизнеса в зависимост от промените, настъпващи в пазарите, технологиите, потребителските навици и очаквания. Поради естеството на търговските дейности и процеси при тяхното формиране и реализиране се налага да се приведе фундаменталното разбиране, че покупко-продажбата на асортиментни позиции, опосредствана от парите, се определя като услуга. В този смисъл в рамките на Европейската общност върху принципа на наднационалността *Евро-*

нейската директива за услуги дефинира търговията, включително осъществявана на неорганизиран пазари, като вид услуга (Директива за услугите на ЕС).

Специално изследователско внимание заслужават въпросите за определяне формата за търговия, разграничаването на видовете търговски формати, установяването на профилите на различните формати и тяхната роля в организационната система на търговията. В това изследователско направление С. Костова споделя разбирането си, че форматът за търговия е комбинация на различните продуктови фактори с околната среда, които образуват търговската стратегия заедно с метода на търговското обслужване, вида и размера на обекта, представени от търговците в „пакет“ пред потребителите (Костова & Петров, 2010).

Разкриването на същността и спецификата на търговския формат позволява да се формулират следните по-важни трактовки. В икономически аспект форматът за търговия се определя като възприетата от търговеца формула за продажба на стоки, която влияе върху избора на потребителя на магазин и отговаря на неговите изисквания и очаквания.

Потребителите посещават различни формати на магазини, за да закупят необходимите артикули от стоки. **Изборът на формат на магазин се детерминира от влиянието на голям брой фактори.** Потребителското поведение е различно, когато стремежът е към закупуване на един или няколко артикула, а също и когато търсенето е насочено към по-голям брой артикули, предлагани в релевантни по размер търговски обекти. Следователно разнообразието от ситуации на пазаруване предопределя потребителския избор на формат за търсене и закупуване на артикули. Равнището на честотата на покупките и потреблението на дадени артикули от асортиментите на търговците също моделират определени ефекти върху концепцията за изграждане на търговския формат.

От изследователска гледна точка е важно да се интерпретират причините, които предопределят потребителския избор на ритейл формат в ситуации на пазаруване с полезни мениджърски прозрения за това как ритейлърите могат да се конкурират на пазара в условия на нарастваща конкуренция. В специализираната теория се приема твърдението, че търговският формат е място за покупко-продажба, където специфичната търговска политика определя стоковия профил, местоположението и големината на обекта, ценовата стратегия, предлаганите допълнителни услуги и редица други аспекти на търговския бизнес (Kostova & Pachev & Petov, 1999).

Следователно като ключови решения на ритейлърите за разработване и конструиране на концепция за търговски формат могат да се открият:

- планиране на локацията или местоположението на точката на продажба;
- дизайн и оформление на точката на продажба;
- създаване на база данни за оценяване на потребителското поведение;
- управление на търговските комуникации;
- осигуряване на определено равнище на търговско обслужване на потребителите.

Съществува широко разнообразие от фактори, които обуславят избора на търговски формат. Разнообразието произтича от възприетия критерий за класифициране. По своята същност класифицирането следва да се обвързва с основните аспекти на бизнес дейността на търговското предприятие, с обема на дейността, предлагания асортимент, обслужваните потребителски сегменти, целевата пазарна ниша и други.

2. Емпирична рамка на взаимозависимостта „корпоративни характеристики на ритейлърите – асортиментно предлагане“

Емпиричният ресурс от данни, използвани в настоящото изследване, се осигурява от официалните сайтове на две проучвани търговски вериги – Lidl България и Kaufland България, както и от техни публикувани данни от годишни доклади за дейността. Изследователски интерес представлява информацията за основните икономически резултати от търговските обекти, структурна част от общата корпоративна собственост. В рамките на разработката намират приложение и данни, оповестени от Националния статистически институт, изготвени на база годишната счетоводна

и друга отчетност на търговци на дребно на хранителни и нехранителни бързооборотни стоки. В конкретен секторен разрез тези данни се отнасят за предприятията, които се класифицират към сектор G „Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети“ съгласно Класификацията на икономическите дейности. Формираната съвкупност от данни за дейността на търговците на хранителни и нехранителни бързооборотни стоки спомага за провеждане на изследването и достигането на съответните емпирични резултати, представящи взаимозависимостта „корпоративни характеристики на ритейлърите – асортиментно предлагане“.

Като обект на изследване в представяната разработка се детерминират две от най-бързо развиващите се търговски вериги, които заемат лидерски позиции в ритейл сектора на България. Корпоративната политика на анализиранияте вериги от магазини е насочена към формиране на богат и разнообразен асортимент от хранителни и нехранителни бързооборотни стоки. Поставените бизнес цели се заключават в устойчиво предлагане на асортиментни позиции при запазване на най-търсените артикули и разширяване на портфолиото със стокови единици за удовлетворяване на специфични потребителски вкусове в определена и по-висока категория. Особен акцент се поставя върху категориите от нови сегменти потребители, предпочитащи екологично чисти храни (Blazheva, 2016; Blazheva, 2020).

Търговската верига Lidl България се установява на българския пазар през 2010 г. с една логистична база в с. Равно поле и 14 търговски обекта. През 2017 г. веригата открива втора логистична база в с. Кабиле. През 2019 г. търговските обекти на компанията достигат 99 и се разполагат в 48 града на страната. В България Lidl се утвърждава като смарт дискаунтър, а избраният тип търговски формат е супермаркет. Предвижда се изграждането на трета логистична база. Общият брой на наетите е над 2700 души.

Преди да навлезе в страната, търговската компания Lidl има дълга предистория, която започва от една германска фамилия, създала не само Lidl, но и друга много успешна европейска марка в ритейл индустрията – Kaufland. Така двете търговски вериги, които сами по себе си са конкурентни, представляват част от немската група Schwarz-Gruppe, собственост на германската фамилия Шварц. Седалището на компанията Lidl е в Некарзулм, Германия.

Възприетият от Lidl бизнес модел е в търсене на най-доброто съотношение между цена и качество на предлаганите асортиментни позиции, какъвто е слоганът на компанията. Целите на веригата са оптимизиране равнището на разходите за бизнес дейността, минимален брой служители. Предлаганото асортиментно разнообразие от стоки за ежедневно и седмично пазаруване включва над 2300 артикула, от които над 1700 артикула са под собствена марка и повече от 600 артикула – български и световни търговски марки.

Веригата от магазини Lidl оперира в над 30 държави, като непрекъснато се разраства в Европа. Компанията е с магазини във Великобритания, Швейцария и САЩ. В мениджърските планове се предвижда навлизане на японския пазар. В глобален мащаб веригата има изградени близо 10 500 магазина, а за нея работят повече от 315 000 души (Lidl: Семейство Шварц и историята на една от най-успешните вериги в Европа, 2019).

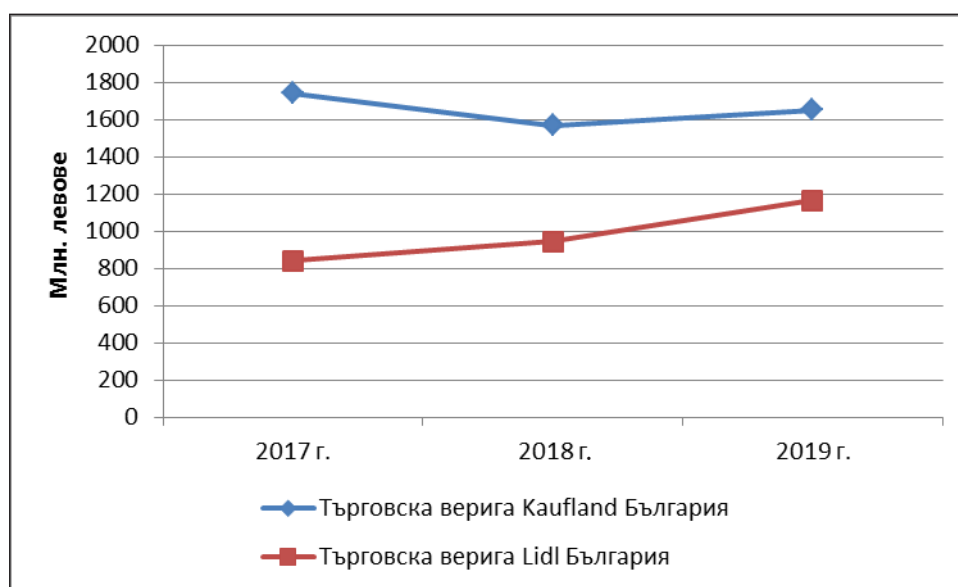
В настоящата разработка втората изследвана търговска верига от магазини е Kaufland. От 2006 г. тази верига е на българския пазар и се превръща в значим фактор за развитието на националния ритейл сектор с инвестиции от над 1,4 млрд. лева. По данни от официалния сайт компанията има изградени 60 хипермаркета в 34 града на страната. Обектите са със средна търговска площ от 3200 кв.м. Предлаганият асортимент в най-големите обекти на компанията надвишава 20 000 артикула (Kaufland България заема първо място сред търговските вериги в класацията K100: Най-големите компании в България, 2020). През 2019 г. в Kaufland са ангажирани над 6300 души. В международен план търговската верига се нарежда сред водещите ритейл компании с над 1300 хипермаркета и близо 132 000 служители в осем европейски държави.

Приведените данни за двете проучвани търговски вериги – Lidl България и Kaufland България – позволяват да се направи *хипотетичното предположение*, че корпоративната собственост и избраният тип на търговския формат въздействат с определена сила на проявление както върху заеманите позиции на пазара на хранителни и нехранителни бързооборотни стоки, така и

върху разнообразието и вариативността на предлагания асортимент. Следва да се отчитат предимствата от формиране и поддържане на асортимент с определени размер и състав, които рефлектират върху стойността на реализираните приходи от продажби от страна на изследваните вериги от магазини.

По обобщени данни на Националния статистически институт и въз основа на информация от официалните сайтове на търговските компании през 2019 г. веригата от магазини Lidl България допринася за 2,48% от общия стойностен размер на реализираните продажби в целия ритейл сектор. През същата година конкурентната търговска верига – Kaufland България, формира 3,51% от стойната величина на продажбите в изследвания сектор. Така отчетените резултати поставят двете търговски вериги сред най-големите компании, заемащи лидерски позиции в ритейл сектора на България.

През 2019 г. съвкупното относително тегло на реализираните приходи от продажби на изследваните търговски вериги – Lidl България и Kaufland България, е близо 6,00% при обща оценка на ритейл пазара от над 47 млрд. лв. (НСИ. Продажби на дребно). През периода 2017–2019 г. приходите на двете анализирани конкурентни ритейл компании в абсолютен стойностен размер бележат умерено развитие: вж. Фиг. 2.



Източник: <https://www.capital.bg>

Фиг. 2. Динамика на приходите от продажби на търговска верига Lidl България и търговска верига Kaufland България през периода 2017–2019 г.

В аналитичен разрез изследването на скоростта на развитие на величината на приходите от продажби на конкурентните търговски вериги позволява да се характеризира темпът на техния прираст. Установява се, че при търговска верига Lidl България се отчита благоприятно нарастване на оразмеряваната величина. Средният темп на растеж при тази верига от магазини възлиза на над 17,80% и е по-висок от този на сравняваната търговска компания Kaufland България. При веригата от магазини, корпоративна собственост на Kaufland България, средната скорост на развитие на приходите от продажби се влияе от незначително намаляване на тяхната величина през втората година от оценявания период. Следователно през следващите години прогнозите за растеж на приходите от продажби вероятно следва да са по-равномерни и отчитащи влиянието на конюнктурните фактори върху осъществявания ритейл бизнес.

Проучваните две ритейл компании използват гъвкави икономически подходи за намиране на допълнителни възможности за растеж на продажбите. Тези подходи се обвързват с прецизни анализи и оценки на постигнатите резултати от предлагането на асортимент от хранителни и

нехранителни бързооборотни стоки, тенденциите в развитието на потребителското поведение, възможностите за обезпечаване на промоционални и рекламни активности и други.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осъществено теоретико-емпирично проучване и анализирането на взаимозависимостта между корпоративните характеристики на ритейлърите и величината на асортиментното предлагане представляват основание за формулиране на следните по-важни изводи:

Първо. Върху основата на направения литературен обзор и приведените теоретични постановки за аргументиране на релативността между корпоративните характеристики на ритейлърите и предлагания от тях асортимент се създават предпоставки за очертаване на потенциалните детерминанти на процеса по формиране и поддържане на асортимент с определени размер и състав, степен на отличимост, разнообразие или вариативност.

Второ. Съблюдаването на концептуални идеи и съждения на теоретици и специалисти, работещи в сферата на асортиментния мениджмънт, спомага за представяне на същностната природа на корпоративните характеристики на ритейлърите, както и за анализиране и оценяване на съществуващата взаимозависимост между тях и величината на асортиментното предлагане.

Трето. Възприетият аналитичен подход и използваният емпиричен ресурс от данни за бизнес дейността на две конкуриращи се търговски вериги, функциониращи на българския пазар, позволяват да се открие обстоятелството, че корпоративната собственост и избраният тип на търговския формат, представляващи значими корпоративни характеристики на проучваните ритейлъри, оказват въздействие с определена сила на проявление както върху заеманите позиции на пазара на хранителни и нехранителни бързооборотни стоки, така и върху равнището на разнообразие и вариативност на предлагания асортимент от стокови единици.

В контекста на изследваната проблематика осъществяваната от ритейлърите корпоративна политика следва да осигурява формиране на богат и разнообразен асортимент от хранителни и нехранителни бързооборотни стоки, като се акцентира върху запазване и нарастване на привлекателността на точките на продажби и подобряване удовлетворяването на потребителските избори и очаквания.

REFERENCES

Bayus, B., & Putsis, W. (1999). Product proliferation: An empirical analysis of product line determinants and market outcomes. *Marketing Sci.*, 18(2), 137–153.

Blazheva, V. (2016). Regional and global manifestations of trading with agricultural produce, Proceedings of Roundtable with international participation “Commerce and tourism under conditions of smart, sustainable and inclusive growth”. Volume II, Svishtov: Tsenov, pp. 203–207 (in Bulgarian).

Blazheva, V. (2020). Economic asymmetries of production in the agricultural sector. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 18, Suppl. 1, pp. 570–575.

Briesch, R., Chintagunta, P., & Fox, E. (2007). Assortment, price, and convenience: modeling the determinants of grocery store choice? *Marketing Res.*, 46(2), pp. 176–189.

Kaufland България заема първо място сред търговските вериги в класацията K100: Най-големите компании в България. (31 юли 2020 г.). Изтеглено на 23.02.2021 г. от <https://zanas.kaufland.bg/presa/pressuobsheniya/presa-kontakt.y=2020.m=07.n=kaufland-kapital-top100.html>

Kök, A., Fisher, M., & Vaidyanathan, R. (2009). Assortment planning: Review of literature and industry practice. *Retail Supply Chain Management*, 1.

Lidl: Семейство Шварц и историята на една от най-успешните вериги в Европа. (14.04.2019 г.). Изтеглено на 23.02.2021 г. от <https://money.bg/companies/lidl-semeystvo-shvarts-i-istoriyata-na-edna-ot-nay-uspeshnite-verigi-v-evropa.html>

Mantrala, M., Levy, M., Levy, B., & Fox, E. (2009). Why is assortment planning so difficult for retailers? A framework and research agenda. *Retailing*, 85(1), pp. 71–83.

Бланк, И. (2009). *Торговый менеджмент.* Эльга.

Директива за услугите на ЕС. (н.д.). Извлечено от http://publications.europa.eu/resource/cellar/19efbac4-b0f1-45b1-8166-778678f43022.0016.02/DOC_3

11. *Закон за малките и средните предприятия.* (13 03 2020 г.). Изтеглено на 16.03.2021 г. от <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2134682112>

Kostova, S., & Petrov, I. (2010). Retail. Sofia: University Publishing House „Economy“ (in Bulgarian).

Kostova, S., Pachev, P., & Petrov, I. (1999). Commercial Entrepreneurship. Sofia: Informa intellect (in Bulgarian).

НСИ. Продажби на дребно. (н.д.). Изтеглено на 2021 02 24 г. от https://infostat.nsi.bg/infostat/pages/reports/result.jsf?x_2=292

Търговски закон. (н.д.). Изтеглено на 16 02 2021 г. от <https://lex.bg/laws/ldoc/-14917630>

За контакти:

Симеонка Петрова, доцент, доктор
Служебен адрес: гр. Свищов, 5250, ул. „Емануил Чакъров“ № 2
Стопанска академия „Д. А. Ценов“,
катедра „Търговски бизнес“
Ел. поща: s.petrova@uni-svishtov.bg
