

ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО ЗАСТРАХОВАНЕ И ФИНАНСИ - СОФИЯ

Катедра „Финанси“

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

**МАРГИНАЛИЗАЦИЯ НА ВЕРИГИТЕ ЗА ПРОДАЖБИ И
УЯЗВИМОСТТА КЪМ ФИНАНСОВА И ИМИДЖ КРИЗА В
КОНТЕКСТА НА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА
OMNICHANNEL**

**за присъждане на научна степен доктор на икономическите науки по
докторска програма „Финанси и застраховане“ по професионално
направление 3. 8. Икономика**

Норберт Жичински

СОФИЯ

2020 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ОБОСНОВКА НА ИЗБОРА НА ТЕМАТА	1
2. ЦЕЛ НА РАБОТАТА.....	5
3. ОБЕКТ И СФЕРА НА РАБОТАТА. МЕТОДИ НА ПРОУЧВАНЕ.....	6
4. СТРУКТУРА И ОБЛАСТ НА ДИСЕРТАЦИЯТА.....	7
5. ОПИСАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА	10
6. ПРИНОС НА ПРОУЧВАНИЯТА В РАЗВИТИЕТО НА НАУЧНИТЕ ЗНАНИЯ Error! Bookmark not defined.	
7. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ.....	32

1. ОБОСНОВКА НА ИЗБОРА НА ТЕМАТА

Развитието на търговията като една от основните области на човешката дейност е неразривно свързано с развитието на цивилизацията, докато нарастващото значение на търговските мрежи през 19 и 20 век, им дава възможност да заемат водеща позиция, позволявайки им да налагат на производителите какво и на каква цена ще получат от тях. Търговията на дребно, която е в края на дистрибуционния канал за даден продукт или услуга, е да позволи на страните по сделката да имат еквивалентен обмен, при който транзакциите в този случай касаят диапазона, предлаган на потребителите в относително малки количества.

Развитието на новите технологии, наблюдавано от началото на XXI век, което води до промени в поведението на потребителите в контекста на влиянието върху техния избор, и по-специално до появата на Интернет и нови канали за онлайн продажби, доведе до значително укрепване на позицията на клиентите, които благодарение на своя избор започнаха да решават кое предприятие ще успее. Този прогресивен процес на независимост от потребителите създаде необходимостта от адаптиране на структурата на търговията на дребно към техните индивидуални нужди, благодарение на което съвременните търговски предприятия започват да работят под постоянен натиск от реструктуриране, предизвикано от въздействието на новите технологии върху тях. Разпределените организации с централизирано управление, които несъмнено са търговски мрежи, поради сложността на протичащите в тях процеси и често сложната структура на собственост, са принудени да внедрят иновативни решения, които гарантират тяхната конкурентоспособност, включително интегрирани многостепенни ИТ системи. Появата и развитието на електронната търговия позволи на потребителите да пазаруват не само на

националния, но и на глобалния пазар, което увеличи конкурентния натиск на предприятията. Електронните покупки престанаха да бъдат достъпни само за младите хора, тъй като в резултат на застаряването на обществото и разпространението на съвременните технологии и Интернет все повече хора, независимо от възрастта, използват предложенията на онлайн магазините в комбинация с предложението на традиционни стационарни магазини.

По този начин конкурентоспособността на отделните вериги на дребно все повече зависи от тяхната готовност да внедрят и интегрират нови решения, които отговарят на променящите се нужди и изисквания на клиентите в глобалната информационна икономика, сред които играе важна роля прозрачната интеграция на всички достъпни канали за продажба, базирана на интегрираната ИТ система, наречена Omnichannel. С появата на новите технологии и разпространението на Интернет и различни иновативни приложения, потенциалният клиент получи достъп до почти неограничен източник на информация за компанията и марката, както и премахване на бариерите пред разпространението на негативни мнения относно продуктите, услуги, жалби, доходи, както и бързината и навременността на обработката на поръчките, които увеличиха риска от криза в търговските предприятия. Това от своя страна прерасна в необходимост от създаване на подходящи антикризисни структури, специфична имунна система, която, от една страна, отговаря за постоянния мониторинг на информацията, която се появява в мрежата, и за осигуряване на подходящото време за реакция за откриване на негативни фактори, а от друга страна, създава позицията на определена марка в мрежата, използвайки съвременни инструменти като онлайн кампании, социални мрежи, модерирани групи, влиятелни или многоканални програми за лоялност. Мероприятията, провеждани по тази стратегия, са насочени и към изграждане на доверие към марката и нейната репутация,

които имат проактивен и антикризисен характер, тъй като кризата често се свързва с бърза загуба на доверие, а правилното ѝ изпълнение комбинира положителен опит в пазаруването в интернет-магазин и онлайн-магазин и води до ефект на синергия. Високата нестабилност в средата на съвременните предприятия увеличава риска от неблагоприятни кризи, произтичащи от внезапни и непредвидени промени в социалната, икономическата, природната, правната или технологичната среда. Превантивните и подготвителни действия, извършвани по време на периодите на стабилизация, дават възможност за по-добра подготовка на организацията за кризисна ситуация, затова те трябва да се извършват постоянно. Кризата като естествено, бързо и неизбежно явление представлява сериозна заплаха за функционирането на дадена организация и предизвиква промени, необходими за по-нататъшното ѝ съществуване, чието изпълнение в подходящо подготвена организация е значително улеснено. Кризата е преходно състояние, често свързано с фундаментална промяна в условията на функциониране на дадена организация и въпреки факта, че обикновено има отрицателен ефект, опитът показва, че появата на такива внезапни събития води до разрушаване на съществуващия ред на нещата, но може да се превърне и във фактор за развитие, да даде импулс на положителни промени.

Рискът от криза е особено висок в случай на предприятия, работещи в така наречените маргинални отрасли, и предприятията, работещи в такива отрасли, трябва да бъдат съзнателно и постоянно подготвени за кризисни ситуации. Проучванията показват, че към маргиналните отрасли може да се включат строителната индустрия, развитието, енергетиката, фармацевтиката, финансите, FMCG, общественото хранене, автомобилостроенето, хранителната промишленост, минното дело, транспортната индустрия, както и месопреработвателната промишленост. От друга страна, веригите за търговия на дребно, които могат да работят

във всички отрасли, се характеризират с особена междуотраслова маргинализация поради естествената си ориентация към клиента на дребно и директния контакт с него. В ерата на цифровизацията и достъпа до глобалния Интернет всеки клиент, използващ услугите или продуктите на дадена компания, може лесно, например, да публикува негативно мнение и да предизвика нежелано и отрицателно поведение сред останалите потребители, както и забавена реакция на компанията към такива неблагоприятни ситуации могат да доведат до сериозни загуби на имидж и в резултат на това до финансови проблеми.

2. ЦЕЛ НА РАБОТАТА

Целта на тази работа е да анализира и оцени проблемите с маргинализацията на разпределените вериги за търговия на дребно като особен тип предприятия, характеризиращи се с междуотраслова маргинализация, което ги прави особено уязвими в кризисна ситуация. В допълнение е извършен анализ на възможностите на такива организации да прилагат многоканална стратегия, т.е. методи за интегриране на традиционни и електронни канали за продажба в единна, многоканална и прозрачна система за обслужване на клиенти. В контекста на антикризисната политика, прилагането на стратегия от този тип е проактивно и превантивно действие, което позволява получаването и поддържането на конкурентна позиция чрез използване на съвременни технологии в отговор на бързи промени в технологичната среда, която формира поведението и очакванията на потребителите, и води до синергичен ефект.

При обосноваването на избора на изследователската задача и последващата подготовка за проучването са приети следните научни хипотези, които бяха потвърдени в дисертацията:

Хипотеза 1. Разпръснатите търговски мрежи като особен тип предприятия, характеризиращ се с междуотраслова зависимост, са особено уязвими в кризисна ситуация.

Хипотеза 2. Внедряване на стратегията omnichannel може да се разглежда като проактивно и превантивно действие, което позволява да се получи и поддържа конкурентна позиция.

Ограничения на проучването. Дисертацията се опитва да анализира и оцени проблема за зависимостта на разпръснатите търговски вериги като особен тип предприятия, характеризиращи се с междуотраслова зависимост, а също така се анализира възможността такива организации да прилагат стратегията omnichannel. Поради прозрачността на представеното проучване, анализът се отнася за предприятия, работещи в Полша, но неговото разширяване и потвърждаване в международен контекст е важно.

3. ОБЕКТ И СФЕРА НА РАБОТАТА. МЕТОДИ НА ПРОУЧВАНЕ.

Предметът на проучването, извършено за целите на настоящата работа, включва теоретични и практически аспекти на функционирането на разпределените търговски мрежи в контекста на тяхната маргинализация и начини за прилагане на стратегията omnichannel.

За решаване на изследователския проблем са използвани теоретични и емпирични методи на проучване, включително наблюдение и научен метод САТІ. Беше извършено търсене на информация в полската и чуждестранна литература по въпроса и действащите разпоредби в тази връзка. Ценен източник на информация са научни статии, публикувани в научни списания и материали, достъпни в Интернет. В хода на тази работа авторът използва и мненията и предложенията на опитни PR експерти и архитекти на ИТ системи.

Това изследване е своеобразно обобщение, както и продължение на проучване, което се провежда от повече от 10 години с участието на

автора, посветено на антикризисното управление, с проблема за маргинализация на промишлеността, представена от него в последния брой през 2017г. Субективната област на проучването е създадена от субектите, избрани въз основа на списъка на 500-те най-големи полски предприятия, публикуван от "Rzeczpospolita". Анкетата е подготвена по такъв начин, че да е възможно да се определи фактическото ниво на участие в антикризисното управление, а респондентите са хора, отговорни за имидж сферата в своите предприятия, от най-голямата група, изпълняваща управленски функции. Изследователската извадка включва представители на всички войводства с преобладаване на Мазовецкото воеводство, тъй като около 40% от предприятията в списъка са със седалище в това войводство. С оглед вида дейност, най-голям брой са производствените компании, следвани от услугите, търговските и смесените предприятия. Въпреки това, поради нивото на заетост, големите предприятия доминират и само 10% от субектите са класифицирани като средни предприятия. За целите на това проучване анкетираните са тези, които имат мрежа за продажби и тези, които продават чрез онлайн магазин, след което е направен сравнителен анализ в контекста на фактори, влияещи върху маргинализацията. В процеса на анализ на прилагането на интегрирана многоканална стратегия обаче е проведено проучване, използващо метода на научното наблюдение върху група полски предприятия, използващи разпределени многоканални мрежи за търговия на дребно, след което е идентифициран и представен начинът на реализация на тази стратегия, с оглед най-добрите практики, водещи до синергичен ефект.

4. СТРУКТУРА И ОБЛАСТ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Структурата на тази работа и нейният обем се определят от целта и концепцията за представяне на анализираното съдържание, възприети от автора, а от методологична гледна точка работата е теоретична и

изследователска по своя характер. Първият раздел представя развитието на търговията през цялата история, от древността до наши дни, с особен акцент върху иновативните технологични решения в областта на подпомагането на сложни многоканални продажби. Във втория раздел са описани характеристиките на маргиналните отрасли, с акцент върху проучвания, които показват междуотрасловата маргинализация на търговската мрежа, както и произтичащата от тях специална податливост на възникването на кризисни ситуации. Третият раздел е подробно представяне на резултатите от проучването за необходимия обхват на внедряване на интегрирана ИТ система в разпределена мрежа за продажби, за да се подкрепи стратегията на всички канали в мрежи за разпределени продажби.

Структура на дисертацията:

Увод

1. Същност и значение на разпределените продажби
 - 1.1 Търговия, продажби, retail - увод
 - 1.2 Етапи на развитие на търговията на дребно
 - 1.3 Търговия на дребно в Полша
 - 1.4 Иновации в търговията на дребно – Omnichannel
2. Проблематика на Omnichannel в контекста на маргинализацията на търговската мрежа
 - 2.1 Податливост на търговската мрежа към кризата
 - 2.2 Проблематика на маргинализацията в контекста на търговската мрежа
 - 2.2.1 Маргинализация на промишлеността
 - 2.2.2 Имиджова криза
 - 2.2.3 Crisis manual като елемент на антикризисното управление
 - 2.2.4 Антикризисен щаб като поддръжка на процесите на управление
 - 2.2.5 Тренинги за антикризисна комуникация като елемент от

управленската подкрепа

2.2.6 Антикризисна структура

2.2.7 PR клетки и антикризисни мерки

2.2.8 Прес-секретар като елемент от PR клетката на компанията

2.2.9 Комуникационният мениджър като елемент на поддръжка на антикризисни процеси

3. ИТ поддръжка на търговската мрежа за повишаване на икономическата ефективност на продажбите Omnichannel

3.1 Структурата на изследваното предприятие

3.2 Архитектура и случаи на използване на интерфейс, който поддържа междуканална интеграция

3.2.1 Статус на услугата

3.2.2 Общо състояние на складовете

3.2.3 Подробно състояние на складовете в магазините

3.2.4 Стокова картотека

3.2.5 Създаване на нова поръчка

3.2.6 Потвърждаване на съществуваща поръчка

3.2.7 Отмяна на поръчката

3.2.8 Получаване на актуална информация за поръчката

3.2.9 Получаване на данни на клиента

3.2.10 Регистрация на нов клиент

3.2.11 Модификация на данните на клиента

3.2.12 Автоматично уведомление за промяна на статуса на поръчката

3.2.13 Кодове за грешки

3.2.14 Статуси на поръчките

3.2.15 Ограничения

3.3 Обработка на поръчки от интернет канала в централния офис

3.3.1 Изпълнение на клиентски поръчки от интернет канала

3.3.2 Обработка на връщания и замяна в централния офис

3.3.3 Управление на наличността на стоки за извършване на поръчки чрез интернет канал

3.3.4 Централно координиране на движението на липсващи стоки до магазина, изпълняващ поръчка от интернет канала

3.3.5 Обслужване на превозвачи

3.4 Обработка на онлайн поръчки в стационарен магазин

3.4.1 Получаване от клиента на онлайн поръчка в стационарен магазин

3.4.2 Потвърждение или отхвърляне на поръчка за взимане в стационарен магазин

3.4.3 Извършване на поръчка за доставка от интернет канала в стационарен магазин

3.4.4 Връщане на стоки, закупени по интернет канала в стационарен магазин

3.4.5 Създаване на онлайн поръчка в стационарен магазин

3.4.6 Уведомления

Изводи

Библиография

Списък на таблиците

Списък на рисунките

5. ОПИСАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Тази работа се състои от увод, три основни глави и заключение.

Първи раздел — това е представяне на развитието на търговията през цялата история от древността до наши дни - това е въведение в проблемите за осигуряване на функционирането на предприятията за търговия на дребно в условията на поява на информационната икономика.

Думата търговия се използва като обозначение за размяна на стоки, докато понятието договор за покупко-продажба се регулира от

Гражданския кодекс и означава задължението на продавача да прехвърли собствеността на купувача и да му предостави конкретно нещо срещу фиксирана цена. През изминалите години формата на търговията претърпява постепенни промени, предизвикани от различни стимули и условия. Търговията на дребно, поради тясната си връзка с потребностите и очакванията на отделните клиенти, се е променила в същото темпо и направление, като местните и глобални условия на живот. Появата на универсалните магазини през XVII век бележи началото на фазата на развитие на търговията на дребно. Друга важна промяна е породена от появата на големи търговски площи в началото на XX век, а развитието на интернет технологиите и онлайн продажбите, наблюдавано в началото на XXI век, предизвика революция на пазара на дребно в безпрецедентен мащаб.

Движещата сила за развитието на цивилизацията и следователно търговията са нови изобретения и открития, които са пробив за човечеството, като например ефективни методи за напояване на полето или все по-съвършени инструменти. Това позволи на населението да получава доходи, надвишаващи собствените им нужди, и следователно получените излишъци могат да бъдат заменени за други стоки, а прогресивната специализация на труда и развитието на обществото доведе до появата на градски центрове и професията на търговец, който се занимава с размяна и продажба на стоки. Използването на сребро и злато и въвеждането на парите като средство за размяна са значително подобрение в търговските сделки. Първите стандарти и правила, регулиращи търговията и насочени към подобряване на защитата на интересите както на продавача, така и на купувача, датират от XVIII век пр.н.е. Честното умножаване на богатството чрез търговия също е оценено както в Стария, така и в Новия завет. Търговските дейности започват да търсят обосновка за получените печалби поради тяхната социална полезност в контекста на

внос, съхранение и транспортиране на стоки, което подобрява тяхната наличност на места, където тези стоки са дефицитни. Днес търговията определя дейността, свързана с обмяна на стоки и услуги, по-специално покупката и продажбата на стоки, докато търговията на дребно се занимава с продажба на малки количества стоки директно на потребителите и затова се намира в края на дистрибуцията канал, който позволява на страните по сделката еквивалентен обмен. Благодарение на това предлагането на стоки и услуги, създадено и предоставяно от производителя, се представя на потенциалните потребители, като същевременно създават благоприятни условия за покупка.

Търговските предприятия се различават по размер и сфера на дейност: от местни независими търговски обекти, където собствеността е съсредоточена в ръцете на отделни лица, които едновременно отговарят за управлението, продажбата, покупката, маркетинга и други области, до големите търговски вериги, състоящи се от множество свързани търговски точки, често с много сложна структура на собственост, където повечето решения се вземат от главния център за вземане на решения. По отношение на географски разпределените многоотраслови търговски предприятия, един от ключовите аспекти, влияещи върху доходността, е достъпът до надеждна и актуална информация за функционирането както на търговската мрежа като цяло, така и на отделни национални и регионални центрове, а също така и на всеки отделен търговски обект, който допълнително може да бъде отделен обект. Автономният местен магазин за търговия на дребно може лесно да получи информацията, от която се нуждае, за да работи ефективно, докато достъпът до информацията, необходима за ефективно управление на цялата разпръсната структура на многоотрасловото предприятие, е значително затруднен. Разпределените, централизирани търговски вериги са разпознаваем и разпространен елемент на съвременния търговски

ландшафт. Развитието на този сегмент е особено повлияно от социално-демографски промени, по-специално, увеличаване на мобилността и увеличаване на продължителността на работния ден с увеличаване на броя на работещите жени, увеличаване на честотата на покупките с едновременно намаляване на количеството им и прогресивно стареене на населението. В такива разпределени организации, поради сложността на протичащите в тях процеси и често поради сложната структура на собственост, изглежда разумно да се внедрят интегрирани многостепенни ИТ системи, които поддържат управлението.

В условията на пазарна икономика поведението и очакванията на купувачите, особено в случаите на търговия на дребно, имат ключово влияние върху действията, предприемани от доставчиците, а способността за адаптиране на предложението към променящите се потребности може да определи успеха или неуспеха на търговията компания. Особено важен фактор в този контекст е повишаването на информираността на потребителите, което до голяма степен може да бъде свързано с появата и разпространението на нови технологии, които осигуряват незабавен и лесен достъп до информация за отделни продукти, както и възможността за бърза проверка на цените при конкуренти или дори бързо се консултират за тях с други потребители. Друг важен фактор е конкурентната среда, която до голяма степен определя начина на бизнес, а силната конкуренция може значително да възпрепятства не само по-нататъшното развитие, но дори и запазването на текущата позиция на компанията на пазара. Колкото по-голяма е интензивността на конкуренцията, толкова по-голяма е необходимостта от предприемане на мерки, благодарение на което стоките, предлагани в конкретно търговско предприятие, да бъдат избирани по-лесно от купувачите, отколкото от конкурентите. Икономическите условия са свързани с динамиката на икономическото развитие, особено с ръста на търсенето на стоки и услуги,

заедно с увеличаване на благосъстоянието на обществото и прогресивния процес на икономическа либерализация, което намалява пречките, свързани с навлизането на нови субекти в пазара и създава по-добри условия за осъществяване на предприемачески предприятия. Правните условия уреждат принципите на бизнеса или обхвата на защита на участниците на пазара. Последният, но не по-малко важен фактор, влияещ върху развитието на търговията, е технологичната среда и по-специално новите информационни технологии, които значително влияят върху икономическата и финансовата ефективност на логистичните и търговски процеси на търговските предприятия и в резултат на това стават незаменим фактор, определящ по-нататъшното развитие. Интегрираните, диференцирани ИТ системи улесняват управлението на разпределена мрежа за продажби и подобряват ефективността на продажбите, логистичните процеси и дори основните складови операции. Освен това, внедряването на този тип решения подобрява взаимоотношенията с клиентите, улеснява комуникацията и увеличава влиянието на търговското дружество върху създаването на потребности и процеса на вземане на решения, като улеснява адаптирането на предлаганата продукция към конкретни индивидуални потребности. Използването на съвременни технологии, съчетано с предимствата на традиционното пазаруване, като например да възможността да се докосне, помирише, да се пробва стоката, преди покупката, да се използват услугите на професионален консултант или, като правило, стоката да се получи веднага, може да бъде източник на конкурентно предимство.

В Полша може лесно да се наблюдава корелацията между развитието на retail през последните няколко десетилетия и огромната вълна от различни видове промени, произтичащи от политическата трансформация след 1989 г., както и технологичния прогрес и глобализацията. Понастоящем развитието на този сектор в основната

рамка е в съответствие с тенденциите, преобладаващи в други развити страни. По този начин присъединяването към структурите на ЕС става за много полски предприятия началото на борба за оцеляване на силно конкурентен пазар, която често се губи, но, от друга страна, отваря нови перспективи пред полските предприемачи. Например полската индустрия за облекло и обувки е изправена пред огромен брой трудности, но след присъединяването си към ЕС кризата в тази индустрия е преодоляна толкова ефективно, че сега тя е не само един от ключовите сектори на икономиката, но дори и силен конкурент за чуждестранни концерни. За зрял пазар в Полша може да се говори от 2006 г. и неговите характерни черти са развитието на собствени марки и дейности, насочени към разработване на подходящ имидж.

Формата на сектора на Retail несъмнено е повлияна от развитието на съвременните технологии. Доскоро това влияние беше ограничено до подобрения в логистиката и процесите на продажби, но разпространението на този тип технологии, и по-специално на глобалния Интернет, също започва да оформя поведението и очакванията на потребителите. Купувачите получават възможност не само бързо да сравнят цените, но и да проверят мненията на други потребители за стоките, качеството на обслужване в определен магазин или политиките на търговската мрежа, например в областта на обработката на рекламации и жалбите. Освен това, важен фактор става косвеното влияние на Интернет върху формирането на нуждите на потребителите, които, докато търсят в Интернет информация за конкретни продукти и услуги, се натъкват на предлагане на други продукти, свързани с тези, които често се търсеха само по метода на търсене и предпочитанията на други потребители. Свързаното с това понятие за виртуалната общност се използва взаимозаменяемо с интернет общността, онлайн общността или електронната общност, определя група хора, които се интересуват от определена тема и общуват помежду си в

киберпространството. По този начин умелото използване на технологичните иновации осигурява двупосочна комуникация между продавача и купувача, а възможността да се запознаете с чувствата на потребителите, свързани с обслужването и мненията за закупените стоки, е изключително ценен ориентир, който позволява да се идентифицират потенциални възпалителни огнища и да се реагира на тях бързо, както и допълнително подобряване на мрежовата връзка с доставчиците, като се посочват нуждите на потребителите и продуктите, добре и зле получени от тях. Съвременните предприятия работят в условия на постоянен натиск за реструктуриране в резултат на въздействието върху тях на нови технологии и възприемането на информацията като основна икономическа категория, а знанията като стратегически ресурс, който определя тяхната конкурентна позиция и оцеляване, и именно новите технологии стават основата на икономическото развитие. Електронната търговия (eng. eCommerce), която може да се определи като обработка на бизнес данни и търговски трансакции чрез публични и частни мрежи, е особено важна в съвременните търговски дейности. ECommerce - е процес на покупко-продажба, поддържан от електронни устройства, използвайки нови технологии, по-специално информационни и комуникационни мрежи, като медиен обмен, който включва операции от типа бизнес към бизнес (B2B), бизнес към потребител (B2C) и потребител към потребител (C2C). Многоканалните продажби се случват, когато дадена компания използва два или повече канала за продажба едновременно, за да разпространява своите продукти и услуги, и може да се извърши продажба във всеки от тези канали. Въвеждането на иновативни ИТ решения може значително да повлияе на оптимизацията, интеграцията и автоматизацията на процесите, протичащи в търговско предприятие, което подобрява финансовите резултати и повишава ефективността на работата, по-специално благодарение на значителна автоматизация и интеграция на процеси,

възникващи в търговски предприятия, което води до по-малко грешки и осигуряване на единно предлагане в цялата търговска мрежа. В този контекст ролята на интегрираните системи в процеса на оптимизиране на разходите на предприятието и рационализиране на заетостта също е важна. Понастоящем обаче тези аспекти изглеждат по-малко важни от въздействието на внедряването на такива системи върху създаването на нови възможности за задоволяване на нуждите на клиентите и следователно върху отварянето на нови възможности за продажба на стоки и услуги, предлагани по отношение на нарастващата роля на клиента, неговите предимства и удовлетвореност от покупките. Такива предимства се осигуряват от прозрачна интеграция на всички канали (omnichannel), която отваря нови възможности за търговското предприятие да продава стоки и услуги, което води до укрепване на пазарните му позиции и потенциално увеличение на оборота и печалбата. Комбинацията от процеси, протичащи в стационарни магазини и в Интернет, е приоритет за много търговски вериги, тъй като позволява да се получат допълнителни икономически ефекти, по-специално финансови. Присъствието в Интернет е свързано не само с отваряне на интернет-магазин и възможността за пазаруване в Интернет, но и служи като по-широка стратегия за изграждане на доверие и възприемане на марката. Още преди появата и разпространението на Интернет, потребителите имаха възможност да се запознаят с определена марка или продукт по контролиран и неконтролиран от компанията начин. Компанията има влияние върху рекламата в средствата за масова информация, която стимулира покупките, но няма влияние върху мнението на другите потребители за себе си, докато броят на тези лица е относително малък и географски ограничен. С появата на нови технологии и разпространението на Интернет и различни иновативни приложения, потенциалният клиент има достъп до почти неограничен източник на информация за марката или продукта, по-

специално до мненията на други клиенти, благодарение на което вероятността от възникване на имиджова криза се е увеличава в резултат на почти неограниченото разпространение на негативни мнения относно предлаганите продукти, качеството на обслужване, жалби, връщане, бързина и навременност на обработката на поръчките и т.н. По този начин, независимо от отрасъла, маргинализацията на търговската мрежа се увеличава, което предизвиква създаването на съответни антикризисни структури, специфична имунна система, която не само постоянно следи информацията, появяваща се в мрежата, и е в състояние бързо да реагира на отрицателни фактори, но има и задачата да изгради конкретна позиция в мрежата на конкретна марка с използване на съвременни инструменти като онлайн кампании, социални мрежи, модерирани групи, инфлуенсъри или многоканални програми за лоялност. Затова стратегията Omnichannel е не само да отвори и стартира интернет-магазин като допълнение към стационарни продажби, но и да изгради имидж на марката. Прилагането му се основава главно на синергията на положителния опит, свързан с пазаруването в магазини и онлайн, а дейностите са насочени към изграждане на доверие към марката и нейната репутация.

Вторият раздел представя понятието за маргинализация и характеризира търговските вериги като особено маргинализирани предприятия в светлината на проучвания, които показват тяхната маргиналност в различните отрасли и по този начин тяхната особена податливост на кризисни ситуации.

При управлението на предприятие е необходимо да се вземе предвид създаването и последващото ефективно използване на система, която осигурява непрекъснатост на нейното функциониране. За постигането на тази цел е необходимо да се идентифицират и определят отделни области на риск, както и допълнителни процеси за оценка, чиято цел е да се разберат и прогнозираят потенциални заплахи и области, които са особено

уязвими на кризи. Съвременните организации, работещи в условия на висока променливост на околната среда, са до голяма степен податливи на възникването на проблемни ситуации, сред които особено място заемат кризисни ситуации, предизвикани от непредвидени промени в социалната, икономическата, естествената, правната или технологичната среда, които обикновено имат неблагоприятно въздействие върху тях. Предприятията, работещи в условията на пазарна икономика, трябва непрекъснато да наблюдават промените, настъпващи в тяхната среда и бизнес средата и, ако е необходимо, да предприемат подходящи действия за адаптиране, защото ако сигналите за необходимостта от такава адаптация на организацията не са забелязани или са пренебрегнати, тогава обикновено възниква криза, която така или иначе ще ги накара да реагират. Следователно антикризисното управление трябва да се извършва постоянно, тъй като превантивните и подготвителни действия, извършвани по време на периодите на стабилизация, позволяват по-добрата подготовка на организацията за спасителни операции и по този начин се минимизират потенциалните загуби. Кризата, въпреки своите негативни последици, обикновено е временно състояние, като в същото време принуждава да се предприемат коригиращи действия и да се търсят нови иновативни решения, които могат да доведат до положителни ефекти.

Един от видовете криза е кризата с имиджа, която е особено уязвима за търговските мрежи, работещи по формулата Omnichannel, тъй като има не само физически пряк контакт с крайния клиент, но и такъв клиент, използвайки различни видове инструменти, достъпни в Интернет, може сравнително лесно да повлияе на възприемането на компанията от другите участници на пазара, като по този начин се превърне във важен елемент в изграждането на нейния имидж. Образът се създава от сигнали, получени и обработени в съзнанието на човека, докато най-трайни и най-сложни за промяна в този контекст са чувствата и асоциациите, които възникват в

резултат на субективни мнения, създадени въз основа на собствения и чуждестранния опит, достъпът до които благодарение на развитието на Интернет -технологиите е практически неограничен и не подлежи на контрол от компанията. Импиджът се състои от всичко, което потребителите мислят за дадена компания или марка, набор от техните субективни впечатления и опит, които не отразяват непременно реалността. В този контекст, конкретно изображение се формира като реакция на поредица от дразнителни, предавани на клиентите и акционерите на дадено предприятие, и може да се отнесе както към визуалните аспекти, които съставят визуална идентичност, като logo, конкретни цветове, интериорен дизайн и подбран външен вид на уебсайта или на самия предлаган продукт и опаковката му, така и невизуални, като пряко мнение на други потребители, положителни или отрицателни отзиви или мнения за персонала и качеството на обслужване. Фактът, че имиджът е силно субективно понятие е изключително важен, тъй като означава, че образът може да бъде повлиян и променен в полза или в ущърб на организацията, като се използва фактът, че общественото мнение може да се формира относително свободно. Добрият имидж изгражда доверие в организацията и намалява субективното чувство за риск, свързано с избора за определен продукт от потребителя, увеличавайки шансовете на компанията за продажба. Трябва да се отбележи, че кризите се вписват в дейностите на организацията и са естествено явление в жизнения цикъл на предприятията. Многоканалните компании за продажба са особено уязвими на криза, тъй като тяхната географско разпределена структура, често основана на различни форми на собственост, пречи на директния и ефективен контрол на всеки търговски обект. В този контекст е трудно да се приложи, по-специално, като се осигури унифицирането на предлагането в цялата търговска мрежа, включително онлайн канала за продажба, необходимостта от тясна корелация на търговското предлагане с

текущите маркетингови и имиджови дейности, извършвани от централния офис, увеличете скоростта и качеството на обслужване и осигуряване на последователна ценова политика във всеки канал за продажби, за да се подобри удовлетвореността на клиентите. Освен това, прилагането на стратегията Omnichannel в търговско предприятие изисква интегриране на стационарни продажби с канала за онлайн продажби и осигурява промени в начина на обработка на поръчките, така че купувачът, независимо от мястото на покупката, да получи стоките в уговореното време и място, а също така да има възможност да ги върне или да ги замени по всяко време. Клиент, който получава стоки в стационарен магазин, закупени по интернет канал, има възможност да сравни покупната цена с текущата цена в този магазин, също в контекста на активни рекламни акции или правила за оплаквания, и може относително лесно да повлияе на решенията за покупка на други потенциални клиенти, като публикуват отзиви за качеството на дадена стока или услуга. По-специално, продължителното и несъгласувано с договорените срокове изпълнение на поръчки, липса на стоки, които трябва да бъдат доставени до предварително определено място и време, лошо качество или кратък срок на годност на стоките, подготвени за доставка, противоречиви рекламни акции и цени в отделни цифрови канали и в стационарни магазини, или проблеми с връщането или замяната, често поради недостатъчна интеграция между каналите, могат да доведат до влошаване на възприемането на имиджа на определена търговска мрежа и да доведат до увеличаване на броя на връщанията или дори до масови откази на покупки, които застрашават функционирането.

Преобладаващият отрасъл се определя като отрасъл, в който рискът от криза е толкова висок, че трябва да се включи в стандартните управленски дейности. Използваната в този контекст дума маргинализация посочва особено обезпокоителното и трудно местоположение на предприятията в такъв отрасъл. Поради факта, че в тази група предприятия

има повишен риск от кризисни ситуации, те трябва да са наясно с това и да се подготвят за проблеми с имиджа. В маргиналните отрасли са предприятия, които се отнасят до области, в които, от друга страна, са индивидуалните клиенти, всеки от които може по различен начин да получи услугите, предоставяни от бизнес субекта. В тези отрасли също се увеличава вероятността от грешки, аварии или други проблеми. Почти всяко предприятие трябва да вземе предвид факта, че неговите дейности са свързани с функционирането в рамките на отрасъла, включително тези, които се характеризират с висока маргиналност. Следователно фактът, че дадена компания работи в отрасъл, наречен маргинален, влияе върху действията, предприети от бизнес субектите в този аспект. Проучванията показват, че отраслите може да се разделят на по-маргинални и, следователно, по-податливи на кризи и по-малко податливи. Въз основа на това може да се посочи, че маргиналните отрасли, тоест отраслите с повишен риск от криза, включват строителство, развитие, енергетика, фармацевтика, финанси, FMCG, гастрономия, автомобилна промишленост, гориво, преработка на месо, хранителна промишленост, транспорт и добивна промишленост. Докато групата на отрасли, които могат да бъдат категоризирани като нискорискови, може да се включат, наред с други, авиацията, металургията, мебелната промишленост, телекомуникациите, връзките с обществеността, ИТ, химическия и застрахователния отрасъл. В този контекст търговията на дребно, разглеждана като междуотраслова, несъмнено се характеризира с повишена маргинализация поради естествената ориентация на този вид дейност към купувачите на дребно и следователно пряк контакт с тях, търговията на дребно, по-специално голямата търговия мрежи, намираме практически във всяка индустрия. Това изследване е продължение на изследването на автора за управление на кризи в продължение на повече от 10 години. За целите на това проучване сред изследваните предприятия са идентифицирани тези, които

имат мрежа за продажби и имат онлайн магазин, след което е извършен сравнителен анализ в контекста на фактори, влияещи върху маргинализацията. Останалата част от тази статия представя анализ на резултатите от проучването в контекста на променливите, които влияят върху ефекта от подготовката на предприятието за кризисни ситуации. Проучването показва, че процентът на субектите, работещи в така наречените маргинални индустрии в търговските вериги, може да бъде малко по-висок (67,3%), отколкото при предприятията без търговска мрежа (59,8%). Освен това предприятията, които търгуват през Интернет, са по-склонни да бъдат класифицирани като маргинални отрасли (69,1%), отколкото тези, които не търгуват (60,9%). Анализът също така посочва потенциално по-голям процент предприятия, които имат адекватни антикризисни структури и работят в търговски вериги (64,4%), докато относително голям процент от предприятията, които имат антикризисни структури в своята структура, продава по интернет канала. В хода на проучването бяха анализирани и други аспекти. Наличието на длъжност прес секретар или мениджър по комуникациите в структурите на предприятието в случай на мрежови предприятия се среща малко по-често, отколкото в не-мрежовите предприятия. Що се отнася до наличието на специализирана PR-клетка в случай на не-мрежови компании, 38,1% от анкетираната група заявяват, че в техните структури има такъв отдел, чието значение може да се сравни с предприятия, които имат и търговска мрежа и PR-клетка. В този случай процентът на такива предприятия е 50%, а критерият хи-квадрат е 3,899; $p = 0,048$ и потвърждава статистическата значимост на разликата на тези нива между тези групи. Включването на търговските мрежи в групата на маргинални отрасли, независимо в кой отрасъл работи тази мрежа, се дължи главно на факта, че те са особено податливи на контакт с потребителя, не само чрез лични, но и чрез дистанционни канали за продажба, от които всеки може да получи услуги,

предоставяни от даден бизнес субект по различни начини. Като се разглежда структурата на разпределените търговски мрежи, можете да се забележат много вътрешни връзки и зависимости, при които вероятността от грешки, аварии или проблеми при използването на произведени стоки се увеличава поради мащаба и областта на дейността. Други условия, които засягат възприемането на търговските вериги като особено маргинални, са интензивните промени на потребностите на клиентите, необходимостта да се отговори на промените в тенденциите и модата, развитието на информационни технологии, които засягат процесите на комуникация с клиентите и, накрая, необходимостта да се интегрират традиционните продажби с онлайн продажби, очаквани от потребителите. Изложените резултати от проучването показват, че мрежовите компании изглежда са малко по-осведомени за излагането на кризи в резултат на тяхната маргиналност и, следователно, по-често създават съответни формални структури за предотвратяване и управление на кризи. В този контекст ИТ поддръжката е особено важна, която улеснява дистанционното управление и осигурява прозрачна интеграция на всички канали за продажби, като същевременно поддържа необходимото ниво на обслужване на клиентите, независимо от местоположението.

Третият раздел представя ефекта от емпирични проучвания, проведени на пазара за реализация на многоканални стратегии в разпределени търговски вериги. Той предоставя подробен преглед на резултатите от изследванията за необходимото внедряване на интегрирана ИТ система в разпределена мрежа за продажби за осигуряване на основна подкрепа за тази стратегия.

За целите, представени в тази работа, анализът на начина за прилагане на интегрираната стратегия omnichannel е извършен по метода на научното наблюдение, изследване на група полски предприятия, използващи разпределени търговски мрежи и в същото време обслужващи

продажби от Интернет канал. На тази основа беше определено и представено предложение за внедряване на метода за многоканална интеграция, като се вземат предвид най-добрите практики, срещани по време на изследването. Поддръжката на многоканална търговска служба в стационарни магазини позволява да се регистрират и да се изпълняват онлайн поръчки директно чрез стационарни магазини, което допълнително влияе положително на скоростта и ергономичността на такива поръчки и допринася за намаляване на доставките между точките. Процесите, свързани с връщане, замяна и жалби на клиенти по отношение на онлайн продажбите, се извършват под контрола на централния офис директно в търговските зали, което осигурява директен контакт между клиента и служителите и може да има положително въздействие върху формирането на тяхната лоялност чрез увеличаване на нивото на удовлетворение. Също така възможността за генериране на товарителници за куриери директно от мястото на обработка на онлайн поръчка улеснява доставката на поръчаните стоки, а възможността за плащане на онлайн магазин чрез стационарен магазин, заедно с обслужване на индивидуални форми на плащане, може положително да повлияе на чувството за безопасност на купувачите. Въвеждането в този контекст на карти за подарък, които се разглеждат като отделно платежно средство и могат да се използват за плащания, събрани при изпълнение на поръчката по всички канали за продажба, потенциално увеличава доходността, особено след като връщанията в стационарните магазини се основават предимно на този метод на плащане. В условията на особената податливост на появата на кризисна ситуация на разграничени търговски мрежи като маргинални предприятия, изглежда особено важно да се осигури подходяща подкрепа от специализирана ИТ система, която осигурява интеграцията и централната координация на всички канали за продажби, като същевременно се запазват пълни данни, което означава, че фактическото

им състояние ще съответства на това, което се изисква и очаква от получателя, и тяхната неизменност в моментите и пространството ще бъде гарантирана.

Подготовката и предоставянето на подходящ интерфейс под формата на уеб услуга прави централната ERP ИТ система независима от избора на клиента в контекста на интернет магазините и мобилните приложения, осигурявайки относително лесна и бърза интеграция. За разпределената система използването на услуги или мрежови услуги, разбирани като модулни, самоописани и независими приложения, достъпни през Интернет, е добро решение, защото те премахват много от проблемите, свързани със съвместимостта. Изпълнението на структурата на такъв интерфейс, което дава възможност да се интегрира всеки онлайн магазин или мобилно приложение и, следователно, поддръжката на допълнителни канали за продажба в интегрирана многостепенна ИТ система може да бъде внедрено в архитектурата REST (ang. Representational State Transfer) с помощта на заявки и отговори във формат JSON (ang. JavaScript Object Notation). Това решение предполага най-добрите практики в процеса на изграждане на разпределени приложения и не зависи от основните протоколи. Неговото предимство е възможността да се използват отворени стандарти, което улеснява отделянето на имплементацията на клиента от имплементацията на услугата. Следователно REST представлява набор от определени правила, касаещи метода на кодиране и модела за системната архитектура, който улеснява начина на обработка на заявките. API (ang. Application Programming Interface), изпълнен по този начин, работи в модел клиент-сървър и има базирана на ресурси структура, която може да бъде достъпна във формат JSON (англ. JavaScript Object Notation), който е лек формат за обмен на данни лек за писане и четене за хора и за генериране и обработка от машини.

6. ПРИНОС НА ПРОУЧВАНИЯТА В РАЗВИТИЕТО НА НАУЧНИТЕ ЗНАНИЯ

Проведените проучвания на проблема позволяват, според автора, да се задълбочат знанията за условията, влияещи на особената уязвимост на кризи на търговски мрежи, което от своя страна дава възможност да се извърши нова класификация на този тип организации като междуотраслови маргинални предприятия. При такава идентифицирана междуотраслова уязвимост към възникването на кризисни ситуации в този тип организации, тяхната маргиналност предполага необходимостта от конкретно организационно и техническо обучение, както и прилагането на системни проактивни действия. В този контекст представеното предложение за имплементация на стратегията omnichannel, която дава възможност за прозрачно интегриране на продажбите, извършвани по различни канали в изследваните търговски мрежи, е необходимо, за да се осигури тяхното функциониране в условията на развиващо се информационно общество с практически неограничен достъп до интернет ресурси и, следователно, конкурентни търговски предложения и мненията на други потребители относно тази марка, компания или продукт.

Появата на кризисна ситуация е реална проверка на подготовката на антикризисната структура на предприятието, тъй като ходът ѝ проверява степента на готовност и дава възможност да се прецени дали внедрените процедури и антикризисната структура позволяват и до какво степен за да се намалят или премахнат напълно негативните последици от кризата. Анализирайки общото определение на кризата, и по-специално нейния образ и финансов аспект, може да се забележи известна взаимовръзка, тъй като имидж кризата може да доведе до финансови проблеми, причинени от загубата на репутация и доверието на потребителите и в резултат на техния отказ от вземане на решение за покупка, както и финансовата криза може да доведе до продължителна и трудно контролируема криза на имиджа. Трябва да се отбележи, че кризите са естествено явление в жизнения цикъл на предприятията и се вписват в тяхната дейност. Търговските мрежи, като

особен вид разпределено предприятие, са особено уязвими на такива нежелани ситуации, тъй като тяхната географско разпръскване и структура, често базирани на различни форми на собственост, предотвратяват директния контрол на всеки търговски обект, който, комбиниран с разпространението на интернет технологии, позволява на недоволните клиенти да достигнат до широка аудитория и да предизвикат негативно поведение у тях, включително решението да откажат покупка. В този контекст изглежда особено проблематично да се осигури пълно съответствие на търговското предлагане във всеки търговски обект с маркетинговите дейности на централния офис, както и неговото обединяване по всички налични канали. Реализацията на интегрирана, прозрачна стратегия omnichannel премахва бариерата между отделните канали, например от стационарен канал за продажба към канал за онлайн продажби, и създаване на нова многоканална търговска служба и използване на ефекта на синергия. Промените в начина, по който се обработват поръчките, за да се провери състоянието на изпълнението на поръчката във всеки канал за продажба, независимо къде е направена покупката, и за получаване или връщане на стоки в избраното от клиента време и място, изискват от различните търговци да внедрят подходящо ИТ решение за осигуряване на съгласуваност на данните в различните канали и глобално управление на продажбите. Липсата на междуканална координация и свързаните с това проблеми в контекста на доставката и връщането на стоки, както и несъгласувани рекламни акции и цени в отделните канали за продажби могат да доведат до влошаване на възприемането на имиджа на търговската мрежа, разпространението на негативни мнения по този въпрос, увеличаване на броя на жалбите и в резултат на това загуба на доверие на клиентите и често отказ за покупка.

Проучването показва по-висок процент на организации с търговски вериги, които могат да бъдат класифицирани като маргинални отрасли,

отколкото компании, които нямат търговски мрежи, което показва особена уязвимост на търговските мрежи към риска от кризисни ситуации, независимо от отрасъла, в която работят. Анализът също така показва, че потенциално по-голям процент от предприятията за мрежова търговия имат подходящи антикризисни структури, при това относително голям процент от предприятия с антикризисни структури се появяват на търга чрез интернет канал. Също така присъствието в структурите на предприятието на длъжността прес секретар или мениджър по комуникациите в случая на мрежови предприятия е малко по-често, отколкото в не-мрежовите предприятия. Що се отнася до наличието на специализиран PR-отдел в предприятия, които нямат мрежа за търговия на дребно, 38,1% от анкетираната група заявяват съществуването на такъв отдел в техните структури, значението на който може да бъде сравнено с предприятията, които имат едновременно както търговска мрежа на дребно мрежа, така и PR клетка, процентът е 50%, а критерият хи-квадрат е 3,899; $p = 0,048$ потвърждава статистическата значимост на разликата на тези нива между тези групи. Изложените по-горе резултати от анализа могат да посочват, че компаниите за търговия на дребно са малко по-наясно с излагането на кризи в резултат на тяхната маргинализация и, следователно, е по-често създават подходящи формални структури за предотвратяване и управление на кризи. По този начин съществуват признаци за междусекторно потискане на такива предприятия, но са необходими допълнителни задълбочени изследвания, за да се провери подробно този въпрос. В контекста на повишената им уязвимост към кризи, особено важно е да се разполага с адекватна ИТ поддръжка, която да гарантира необходимото качество на обслужване на клиентите, независимо от местоположението, и позволява ефективно да се контролират всички канали за продажби, като същевременно се запазва целостта на данните и процедурите. По този начин правилната ИТ система е неразделна част от

антикризисната структура, а правилно подготвената и внедрена стратегия omnichannel позволява да се използва синергията на положителния опит, свързан с пазаруването в стационарен магазин и в Интернет, за да се изгради доверие в марката и нейната репутация.

Представените резултати от изследванията и установените проблеми с решенията ясно показват, че за да може дадена компания, извършваща разпределени продажби да функционира без сериозни проблеми и опасения и да не губи клиенти, а по-скоро да ги придобива, тя трябва да интегрира канали за продажби като част от изпълнението на стратегията omnichannel, поддържана от правилно внедрена ИТ система. Предвид дългото време на проучването и относително голямата изследователска извадка е видно, че всяко предприятие, дори да има стабилна позиция на пазара, трябва непрекъснато да следи пазарните тенденции и действията на конкурентите, а неговата антикризисна структура трябва да бъде постоянно модифицирана. Поради това, че клиентите стават все по-информирани и взискателни, отказът им от определена марка може да има сериозни последици, включително рязък спад в приходите. Трябва още веднъж да се подчертае, че при междуотрасловата маргинализация на търговските мрежи, тяхната особена податливост на възникване и разпространение на кризисни ситуации изпитва остра нужда от правилна и разумна организационна и техническа подготовка за внезапни и неочаквани събития и предприемане на активни действия. Представеното предложение за имплементация на интегрираната стратегия omnichannel, базирана на внимателно внедрена ИТ поддръжка, което произтича от анализа на възможностите за прозрачна интеграция на продажбите, извършена по различни канали в изследваните предприятия, може да бъде подходящ начин за функциониране на разпределена търговска дейност мрежи в условията на развиващо се информационно общество, тъй като преобладаването на съвременните технологии, социалните мрежи и

развитието на потребителската информираност на хората, които търсят решения в Интернет, не позволяват на предприятията да правят дори и най-малките грешки в областта на public relations, продажби и маркетинг. В тази ситуация, след провеждане на изследвания и анализи, може да се направи извод, че е постигната основната цел на работата, която е да анализира и оцени проблема с маргинализацията на разпределените търговски мрежи като особен тип предприятия, характеризиращи се с междуотраслова маргинализация, в същото време, силно податливи на възникването на кризисна ситуация. Предметът на проучването, извършено за целите на тази работа, който представлява теоретичните и практическите аспекти на функционирането на разпределените търговски мрежи в контекста на тяхната маргинализация, както и начинът на имплементация на стратегията omnichannel, е ясно и напълно показан въз основа на резултатите, получени по време на проучването. Използваните теоретични и емпирични методи на проучване, включително научни наблюдения и метод САТІ, позволиха да се получат надеждни резултати, благодарение на които е възможно с голяма вероятност да се твърди, че проучването ясно и без никакви изкривявания показва позицията на предприятията, работещи на пазара.

7. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ

Монографии

1. *Opresyjność sieci sprzedaży w kontekście wdrażania strategii omnichannel*, Oficyna Wydawnicza PRz, Жешув 2019, 200 страниц.
2. *Zarządzanie kryzysem wizerunkowym z perspektywy agencji public relations. Analizy, tendencje i uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza PRz, Жешув 2019. Соавтор D. Tworzydło. P. Szuba, 122 страниц.

Научни статии

1. *An increase of the region's competitiveness through effective tourist product management: an example using the thematic trail*, HSS, 1/2020, стр. 41-48, Соавтор A. Nizioł.
2. *Leading Approaches to Increasing the Efficiency of the Inventory Process in the Retail Network*. [w:] Strielkowski, W., Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics, **Springer Nature Switzerland AG**, 2019, стр. 233-243, Соавтор T. Olejarz.
3. *Profile of public relations practitioners in Poland - based on research results*, Central European Journal of Communication, Vol. 29, Issue 3(24)/2019, стр. 361-377, (**SCOPUS**). Соавтор D. Tworzydło, P. Szuba.
4. *IT Support for the Goods Reallocation Process in Textiles - Based Fashion Retail*, FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe, Issue 6 (138)/2019, стр. 15-19, (**список А согласно Министерства науки и высшего образования, SCOPUS**). Соавтор A. Gazda, J. Woźniak.
5. *Marketing environment and marketing management of universities in Ukraine: national and regional dominants*, Innovative Marketing, т. 15(1), 2019, стр. 1-12, (**SCOPUS**). Соавтор Y. Petrunia, V. Chentsov, V. Petrunia.

6. *Oppressive industry in the context of managing an image crisis*, Humanities and Social Sciences, Факультет менеджмента Жешовского политехнического университета HSS 26 (1/2019), стр. 101-108, Соавтор D. Tworzydło.
7. *Influencerzy jako wsparcie dla kampanii public relations*, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, Vol. 29, Issue 3/2019, стр. 131-150, Соавтор D. Tworzydło, M. Wajda.
8. *Sfery zadaniowe public relations w firmach przemysłowych – analiza wyników badań*, Naukowy. Przegląd Dziennikarski 2/2018 (26), стр. 39-63, Соавтор D. Tworzydło, P. Szuba.
9. *Monitoring the process of anodising of VW70U pistons using the control chart*, Metalurgija, 57 № 4 Ноябрь 2018, стр. 349-352, (список А согласно Министерства науки и высшего образования, индексировано, SCOPUS). Соавтор A. Gazda, A. Pacana.
10. *Logistics management in crisis situations*, e-Journal VFU, Issue 11 – 2018, стр. 1-13, ISSN 1313-7514, Соавтор T. Olejarz, I. Britchenko.
11. *Strategy of expanding the range of goods based on the prices of competitors in the retail network*, CLC 2018: Carpathian Logistics Congress - Congress Proceedings TANGER Ltd., Keltickova 62, 710 00 Острава, Чехия, ЕС, ISBN 978-80-87294-88-8 (**Web of Science**). Соавтор T. Olejarz.
12. *Support the logistics process through information system*, [w:] CLC 2017: Carpathian Logistics Congress - Congress Proceedings, Martin Straka (ред), 2017, TANGER Ltd., Острава, ISBN 978-80-87294-80-2, стр. 288-293. (**Web of Science**). Соавтор A. Gazda, T. Olejarz.
13. *An improvement of inter-branch communication in the process of explaining the discrepancies in deliveries*. The 5th European Interdisciplinary Forum 2017 (EIF 2017), Вильнюс 2017, стр. 141-148 (**Web of Science**). Соавтор G. Ostasz, T. Olejarz.

14. *Wsparcie analizy FoodCost przez zintegrowany system Zarządzania*, Modern Management Review, 2017, vol. 22 (XXII), № 24 (4), стр. 183-193. Соавтор А. Nizioł.
15. *Military economic branches in the logistic military system - historical approach*, [w:] CLC 2016: Carpathian Logistics Congress - Congress Proceedings / Feliks Jerzy (ред.), 2016, TANGER Ltd., Острава, ISBN 978-80-87294-76-5, стр. 663-668. (Web of Science). Соавтор А. Gazda, T. Olejarz.
16. *Wsparcie procesu zamawiania przez nowoczesny system informatyczny*, Журнал Logistyka 6/2015, стр. 357-363. Соавтор Т. Olejarz.
17. *Percepcja a rzeczywiste wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2014, т. 6, № 3, стр. 236-247, Соавтор R. Zajkowski.
18. *Analiza wybranych aspektów planowania wizerunkowych działań strategicznych i operacyjnych w kontekście polskich firm*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2014, т. 48, № 1, стр. 183-192, Соавтор D. Tworzydło.
19. *Nowoczesna i skuteczna strategia promocji samorządu przy użyciu Macierz Celów Wizerunkowych oraz technologii QR-Kod*, [w:] *Innowacje i komunikowanie w samorządzie – trendy i perspektywy*, Newsline, 2012. Соавтор D. Tworzydło.
20. *Problemy rozwoju franczyzy bankowej w Europie na tle sytuacji w Polsce*, Научные тетради студентов и аспирантов экономического факультета Университета им. Марии Кюри-Склодовской в Люблине, Университет Марии Кюри-Склодовской в Люблине, Люблин 2010, стр. 159-169.
21. *Pomiar efektów w procesie komunikacji samorządu z otoczeniem rynkowym*, [w:] Tworzydło D., Kuca P., *Relacje z mediami w samorządach. Teoria i praktyka*, Newsline, 2010, стр. 42-44.

22. *Metoda sferyczna i płaszczyznowa obliczania luki wizerunkowej*, [w:] Tworzydło D., Chmielewski Z., *Public relations w czasach mp3 oraz Internetu*, Высшая школа информатики и управления, Жешув 2008, стр.287-249, Соавтор D. Tworzydło.
23. *Kryzys w relacjach z kooperantami zagranicznymi – metody zarobiania*, реферат был опубликован в материалах после конгресса, издательство VI Конгресса Public Relations, Жешув 2007.