



ՄԼ ՖԵՇՆ ՍՊԸ

2026–2029 թթ. զարգացման ռազմավարության ամփոփագիր

Ինստիտուցիոնալ նկարագիր և կառավարում	2
Ընթացիկ բրենդային պորտֆելը և աշխարհագրությունը	3
Զարգացման առաջնահերթություններ	3
Մակրոտնտեսական և ժողովրդագրական հիմնավորում	4
Թվային ինքնիշխանություն և բազմալիքային առաջնահերթություններ	4
Վճարային լուծումներ և հաճախորդների արտոնություններ	5
SS ենթակառուցվածք և զարգացման տեսլական	5
Ֆինանսական համայնապատկեր և կառուցվածք	6
Հիմնական ֆինանսական ցուցանիշներ	7
Բնապահպանական, սոցիալական և կառավարման ոլորտի, շրջանաձև տնտեսության և համապատասխանության ճանապարհային քարտեզ	7
Ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների վերլուծություն, ռիսկերի զսպում	8
Հիմնական եզրահանգումներ	10

Ինստիտուցիոնալ նկարագիր և կառավարում

«ՄԼ Ֆեշն» ՍՊԸ-ն (այսուհետ՝ Ընկերություն) նորաձևության հայաստանյան առաջատար ընկերություն է, որը 2017 թվականից ի վեր գործունեություն է ծավալում հագուստի և արքեսուարների ներմուծման և մանրածախ վաճառքի ոլորտում: Ընկերության առաքելությունն է հարստացնել Հայաստանի և Հարավային Կովկասի շուկաները միջազգային ճանաչված նորաձևության ապրանքանիշներով՝ միաժամանակ ձևավորելով ժամանակակից, բարձրորակ և հաճախորդակենտրոն մանրածախ առևտրի էկոհամակարգ:

Ընկերությունն ունի կայուն կորպորատիվ կառավարման համակարգ, որը համատեղում է միանձնյա սեփականությունը, խորհրդի մակարդակով ռազմավարական վերահսկողությունը և բարձրորակ գործադիր ղեկավարումը: Լիանա Մարտիրոսյանը՝ Ընկերության միակ բաժնետերն ու գործադիր տնօրենը, մանրածախ առևտրի ոլորտում ունի ավելի քան 25 տարվա առաջնորդության փորձ: Նրան աջակցում է Ընկերության խորհուրդը, որն իրականացնում է ռազմավարական վերահսկողություն և օժանդակում որոշումների կայացմանը տարածաշրջանային մասշտաբավորման, կորպորատիվ ֆինանսավորման, ռիսկերի կառավարման և ապրանքանիշի զարգացման ուղղություններով: Խորհուրդը կազմված է խորհրդի նախագահից և անդամներից, ովքեր ունեն միջազգային բիզնեսի և կառավարման երկարամյա փորձ: Ընկերության ընթացիկ գործունեությունը ղեկավարում է գործադիր տնօրենը՝ կենտրոնացված ֆինանսական կառավարման գործառույթի և մասնագիտացված գործառնական ստորաբաժանումների աջակցությամբ:

Ընկերությունը տեղական շուկայում միջազգային ապրանքանիշներ ներկայացնելու և մասշտաբավորելու հաջողված և ապացուցված փորձ ունի: 2018 թվականին ներմուծելով Zarina ապրանքանիշը՝ «ՄԼ Ֆեշն» ՍՊԸ-ն 2026 թվականի դրությամբ այն ընդլայնելով դարձրել է 12 խանութ ներառող ցանցի, որը ռազմավարության տեսանկյունից ծածկում է ինչպես բարձր խտությամբ երևանյան շուկան, այնպես էլ մարզային քաղաքները (Գյումրի, Վանաձոր և Էջմիածին): Բացի այդ, իսպանական Punt Roma ապրանքանիշը, որն Ընկերությունը ներմուծել է 2025 թվականին, արագորեն ամրապնդել է իր դիրքերը և 2026 թվականի դրությամբ արդեն ունի երկու գործող խանութ Երևան քաղաքում: Այս ապրանքանիշները Ընկերությանն ապահովում են 14 գործող խանութների բարձր արտադրողականությամբ հենքով՝ հաստատելով նրա տեղական կարողությունները ապրանքանիշի իրագործման, անդրսահմանային լոգիստիկայի և հաճախորդների համար երկարաժամկետ արժեքի ձևավորման գործում:

Ընթացիկ բրենդային պորտֆելը և աշխարհագրությունը

Ապրանքանիշ	Կարգավիճակ 2026թ.	Աշխարհագրություն	Ռազմավարական դերը
Zarina	12 խանութ	Երևան և մարզեր	Եկամտի հիմնական շարժիչ ուժ, շուկայում լայն ներկայացվածություն
Punt Roma	2 խանութ	Երևան	Արագ և հաջողակ մուտք շուկա
Zarina Men	1 խանութ	Երևան	Տեսականու ընդլայնում և նոր սեգմենտի գրավում
Gerry Weber	Մեկնարկը 2026թ.-ին	Վրաստան	Տարածաշրջանային մասշտաբավորման հիմք, Հարավային Կովկասում կենտրոն

Ջարգացման առաջնահերթություններ

Ընկերության ընթացիկ զարգացման ռազմավարական ներկա փուլը կենտրոնանում է աշխարհագրական մասշտաբավորման, ապրանքանիշների դիվերսիֆիկացման և վաճառքի ուղիների համապարփակ թվային փոխակերպման վրա:

- **Աշխարհագրական ընդլայնում.** Մուտք գործել վրաստանյան շուկա Zarina, Punt Roma և Gerry Weber խանութների բացման միջոցով՝ ձևավորելով խորը ինտեգրված Հայաստան-Վրաստան մանրածախ ցանց:
- **Արտադրանքի դիվերսիֆիկացիա.** Ընդլայնել հայաստանյան գործող խանութների ապրանքատեսականին՝ ներմուծելով Zarina Men տղամարդկանց հագուստի շարքը, որը թիրախավորում է այս մեծ պահանջարկ ունեցող սեգմենտը:
- **Թվային ինքնիշխանություն.** Ձևավորել բազմալիքային վաճառքի առաջադեմ պրակտիկա Ընկերության էլեկտրոնային առևտրի սեփական կայքի և տեղական ինտեգրված թվային հարթակների միջոցով:
- **Պորտֆելի հարստացում.** Համագործակցել մանրածախ առևտրի ոլորտի միջազգային առաջատար ընկերությունների հետ՝ Հարավային Կովկասի շուկա խոշոր միջազգային ապրանքանիշներ բերելու համար:

Ապրանքանիշային պորտֆելի հարստացումը տարածաշրջանային գերակայության ապահովման ռազմավարական հրամայական է: Ընտրելով ապրանքանիշներ, որոնք թիրախավորում են շուկայի տարբեր սեգմենտներ՝ սկսած ամենօրյա բազային հագուստից և «արագ» նորաձևությունից մինչև մատչելի ընտանեկան տեսականի, Ընկերությունը ստեղծում է մրցունակ տարածաշրջանային առաջարկ, գրավում սպառողական լայն շրջանակներ և առաջատար դիրք զբաղեցնում շուկայում:

Մակրոտնտեսական և ժողովրդագրական հիմնավորում

2026 թվականին Հարավային Կովկասի մանրածախ առևտրի ոլորտը ենթարկվում է խորը կառուցվածքային փոփոխության՝ մեծածախ վաճառքից կախված հատվածային առևտրի մոդելից անցում կատարելով դեպի բարդ սպառողակենտրոն էկոհամակարգ, որը բնութագրվում է մեծ աճով և արագ տեխնոլոգիական ինտեգրմամբ: Հայաստանը, մասնավորապես, ներկայանում է որպես բարձր կատարողական արդյունքներով շուկա. 2026թ. առաջին երկու ամիսներին Հայաստանի մանրածախ առևտուրը նախորդ տարվա նույն ժամանակաշրջանի համեմատ աճել է 8,1%-ով՝ նշանակալիորեն գերազանցելով ընդհանուր առևտրային շրջանառության աճի տեմպերը:

Սպառողական պայմանները խիստ նպաստավոր են մանրածախ առևտրի ընդլայնման համար: 2026 թվականի հունվար ամսին Հայաստանում միջին ամսական անվանական աշխատավարձը նախորդ տարվա նույն ժամանակաշրջանի համեմատ աճել է 5.4%-ով, մինչդեռ գնաճը մնացել է կայուն 3.8% մակարդակի վրա: Կարևոր է այն հանգամանքը, որ «հագուստ և կոշիկ» ապրանքախմբում տարեկան գնաճը կազմել է ընդամենը 0.4%: Վերահսկվող գնաճը, զուգորդված աճող եկամուտների և հասանելի սպառողական վարկերի հետ, նպաստում է իրական գնողունակությանը և միջազգային ապրանքանիշների համար ստեղծում կանխատեսելի ֆինանսական միջավայր:

Ավելին, զբոսաշրջությունը ծառայում է որպես պահանջարկի կառուցվածքային բազմապատկիչ: 2025 թվականին հանգիստն ու ժամանցը կազմել են Հայաստան կատարած բոլոր զբոսաշրջային այցերի 56.2%-ը՝ ապահովելով բարձր եկամուտ ունեցող սպառողների կայուն սեզոնային հոսք, ովքեր արդեն իսկ հավատարիմ են միջազգային ապրանքանիշներին:

Կազմակերպված միջազգային մանրածախ առևտրի գործառնական կենսունակությունը հաստատվում է Inditex-ի (կառավարվում է Cenomi Retail-ի կողմից) տարածաշրջանային հաջողված ներկայությամբ, որտեղ Հայաստանն ու Վրաստանն ապահովում են միջազգային մանրածախ առևտրի հասույթի համապատասխանաբար 12% և 35%-ը¹: Մինչ տեղական, չկազմակերպված ապրանքանիշները բախվում են արտադրական լուրջ խոչընդոտների և դժվարանում են մասշտաբավորվել, միջազգային ապրանքանիշները սպառողների շրջանում զանգվածային վստահություն են վայելում Երևանի առաջատար առևտրի կենտրոններում:

Թվային ինքնիշխանություն և բազմալիքային առաջնահերթություններ

Հայաստանի թվային շուկան 2026 թվականին խիստ կայուն է, և էլեկտրոնային առևտուրը ծառայում է որպես մանրածախ մարքեթինգային ռազմավարությունների հիմք: Հայաստանում կա 2.36 միլիոն ակտիվ ինտերնետ օգտատեր (80.0% թափանցելիության

¹ https://ir.cenomiretail.com/media/zpmpblqa/investor-presentation_q2-2025.pdf?utm

մակարդակ) և սոցիալական մեդիայի 1.65 միլիոն ակտիվ օգտատեր (ինչը կազմում է չափահաս բնակչության 72.7%-ը)²: Թվային կապակցվածության այս ցուցանիշը նպաստավոր է սպառողական այնպիսի մոդելի համար, որտեղ հաճախորդները նախքան թվային կամ ֆիզիկական խանութներում գնում կատարելը առցանց ուսումնասիրում են ոճերը, համեմատում գները և փոխգործակցում ապրանքանիշների հետ:

Շարժական կապի վրա հիմնված այս սպառողական վարքագծից օգուտներ քաղելու համար «ՄԼ Ֆեշն» ՍՊԸ-ն 2026 թվականի երրորդ եռամսյակում գործարկում է ամբողջությամբ ինտեգրված բազմալիքային մոդել: Բացի սեփական կայքից, Ընկերությունն իրականացնում է լիարժեք ինտեգրում տեղական էլեկտրոնային առևտրի «buy.am» և «Bidygo» առաջատար հարթակների հետ: Այս միասնական թվային էկոհամակարգը կապահովի ապրանքային պաշարների իրական ժամանակում թարմացվող միասնական տեսանելիությունը, խանութների և պաշարների առցանց ավտոմատացված համակարգումը, ինչպես նաև վաճառքի օպտիմալացված ուղիների գործարկումը, որոնք համատեղում են միջալիքային վերլուծության և առաջնային տվյալների հավաքման հնարավորությունները:

Վճարային լուծումներ և հաճախորդների արտոնություններ

Ընկերության մանրածախ ցանցում գնումներ կատարելն այժմ ավելի հարմարավետ և ճկուն է: Հաճախորդները կարող են անմիջապես ձեռք բերել իրենց նախընտրած ապրանքները՝ վճարելով միջազգային բանկային քարտերով, ինչպես նաև առաջատար թվային գործիքների և հավելվածների միջոցով: Ընկերության համակարգը ինտեգրված է «Rocket Line»-ի («Idram և IDBank»), «Pay Later»-ի («InecoMobile»), «My Pay»-ի («MyAmeria»), ինչպես նաև «Tellicell Wallet»-ի հետ՝ հաճախորդներին հնարավորություն տալով ընտրել իրենց առավել հարմար վճարման եղանակը:

Բացի այդ, Ընկերությունը համագործակցում է «Yerevan City»-ի «Հավատարիմ հաճախորդ» ծրագրի և «Lady Zone» ֆիլենտ սկումբների ցանցի հետ՝ հաճախորդներին գնումների ընթացքում առաջարկելով բացառիկ լրացուցիչ զեղչեր և արտոնություններ:

SS ենթակառուցվածք և զարգացման տեսլական

Ընկերությունն իրականացրել է SS ենթակառուցվածքի համապարփակ արդիականացման և թվային փոխակերպման միջոցառումներ, որոնք ուղղված են բիզնես գործընթացների արդյունավետության բարձրացմանը, տվյալների անվտանգության ապահովմանը և ապագա աճի համար անհրաժեշտ տեխնոլոգիական հիմքի ստեղծմանը:

SS ենթակառուցվածքի վերջին բարելավումների շրջանակում արդիականացվել են ամբողջ մանրածախ ցանցի սարքավորումները և ծրագրային ապահովման միջոցները:

² <https://dataportal.com/reports/digital-2026-armenia>

Բոլոր մասնաճյուղերն ու մանրաձախ խանութները փոխկապակցվել են միասնական և անվտանգ IPsec VPN թունելային ցանցի միջոցով, արդիականացվել են տեսահսկման և անվտանգության համակարգերը, ներդրվել և գործարկվել է վերջին սերնդի լիցենզավորված FortiGate 40F Firewall լուծումը, բարելավվել են տվյալների պահուստավորման և աղետներից վերականգնման մեխանիզմները, ինչպես նաև արդիականացվել է առաջադրանքների կառավարման համակարգը:

Ընկերությունը հանձնառու է շարունակել տեխնոլոգիական զարգացումն ու թվային փոխակերպումը՝ ներդնելով ժամանակակից տեխնոլոգիական լուծումներ, ընդլայնելով ավտոմատացման կիրառումը և ամրապնդելով տեղեկատվական անվտանգությունը: Նախատեսվող նախաձեռնությունները ներառում են տվյալների վերլուծության և հաշվետվությունների համակարգերի կատարելագործում, API ինտեգրումների ընդլայնում, նոր թվային ծառայությունների ներդրում, SS ենթակառուցվածքի հետագա արդիականացում և SS միջավայրի մասշտաբայնության ապահովում՝ Ընկերության աճող գործառնական կարիքներին և երկարաժամկետ զարգացման ռազմավարությանը համապատասխան:

Ֆինանսական համայնապատկեր և կառուցվածք

Ընկերության ֆինանսական ռազմավարությամբ նախատեսվում է արագ անցում պարտքի զգալի բեռով աճից դեպի կապիտալի կայունությամբ բնութագրվող, մեծ մարժայով շուկայական առաջնորդություն: Մինչև 2029 թվականը Ընկերության հաշվեկշիռը կլինի բացառիկ կայուն, իսկ ներգրավված միջոցներ / սեփական կապիտալ հարաբերակցությունը նախատեսվում է իջեցնել մինչև խիստ պահպանողական 0.04x մակարդակի:

Այս ռազմավարական ընդլայնումն արագացնելու համար Ընկերությունը 2026 թվականի երկրորդ եռամսյակում իրականացնելու է 500 միլիոն ՀՀ դրամ անվանական արժեքով արժեկտրոնային պարտատոմսերի թողարկում: Ներգրավված միջոցները կուղղվեն տարածաշրջանում ընդլայնման ֆինանսավորմանը, առաջնակարգ անշարժ գույքի վարձակալության ապահովմանը և նոր ներմուծվող միջազգային ապրանքանիշների մեկնարկային պաշարների ֆինանսավորմանը:

Ըստ կանխատեսումների, մինչև 2029 թվականն Ընկերության ընդհանուր ակտիվները կկազմեն շուրջ 2,223.2 միլիոն ՀՀ դրամ, իսկ սեփական կապիտալը կաճի մինչև 1,384.8 միլիոն ՀՀ դրամ՝ բանկային վարկերի և կարճաժամկետ պարտքային գործիքների ամբողջական մարմամբ: Ծախսերի օպտիմալացման միջոցառումների, պարզեցված լոգիստիկայի և առաջնակարգ ապրանքանիշների վաճառքի մեծ մարժաների շնորհիվ գործառնական շահույթը նախատեսվում է 2025 թվականի 211.6 միլիոն ՀՀ դրամից 2029 թվականին հասցնել 760.3 միլիոն ՀՀ դրամի: Սա նշանակում է գործառնական մարժայի

զգալի ընդլայնում՝ 10.12%-ից մինչև 18.07%: EBITDA³ ցուցանիշի կանխատեսված աճը կկազմի 178.64%՝ հասնելով 1,050.5 միլիոն ՀՀ դրամի, մինչդեռ ներգրավված միջոցներ/EBITDA հարաբերակցությունը կնվազի մինչև 5.00%, ինչն ապացուցում է պարտքի սպասարկման բացառիկ կարողությունը:

Հիմնական ֆինանսական ցուցանիշներ

2025 թվականի փաստացի և 2029 թվականի կանխատեսվող հիմնական ֆինանսական ցուցանիշները ստորև ամփոփված են աղյուսակի տեսքով.

Ցուցանիշներ	2025թ. փաստացի (միլիոն ՀՀ դրամ)	2029թ. կանխատեսում (միլիոն ՀՀ դրամ)
Հասույթ	2,091.4	4,207.7
Գործառնական շահույթ	211.6	760.3
Գործառնական մարժա	10.12%	18.07%
EBITDA	377.0	1,050.5
Զուտ շահույթ	75.9	498.7
Ակտիվներ	1,176.0	2,223.2
Սեփական կապիտալ	61.5	1,384.8
Պարտավորություններ	1,114.5	838.5
Ներգրավված միջոցներ/ կապիտալ	3.6x	0.04x
Ներգրավված միջոցներ/ EBITDA	59.00%	5.00%

Բնապահպանական, սոցիալական և կառավարման ոլորտի, շրջանաձև տնտեսության և համապատասխանության ճանապարհային քարտեզ

«ՄԼ Ֆեշն» ՍՊԸ-ն լիովին հավատարիմ է պատասխանատու մանրածախ գործառնությունների իրականացմանը: Ընկերության մատակարարման շղթան հիմնված է ներմուծման թափանցիկ փաստաթղթավորման, արտադրանքի հետազոտության ստուգված համակարգի և բոլոր կորպորատիվ ստորաբաժանումներում կիրառվող մատակարարման էթիկական ընթացակարգերի վրա:

Եվրոպական համապատասխանության ստանդարտներին համահունչ լինելու և իր ապագա միջազգային գործընկերներին աջակցելու նպատակով Ընկերությունն ակտիվորեն նախապատրաստվում է 2027 թվականի ԵՄ Թվային արտադրանքի անձնագրի կիրառմանը՝ ներդնելով մատակարարման շղթայի և գույքագրման տեխնոլոգիական համակարգեր: Բացի այդ, Ընկերության գործառնական ընթացակարգերը նախագծված են այնպես, որ բավարարեն Գերմանիայի

³ EBITDA-ն (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) ցուցանիշ է, որն արտացոլում է ընկերության հիմնական գործունեությունից ստացվող արդյունքը՝ մինչև տոկոսների, շահութահարկի, մաշվածության և ամորտիզացիայի ազդեցությունը: Այն օգտագործվում է ընկերության գործառնական արդյունավետությունը գնահատելու համար:

մատակարարման շղթայի պատշաճ ուսումնասիրության ակտի (LkSG) մարդու իրավունքների և բնապահպանական խիստ պահանջներին՝ եվրոպական գլխամասային գրասենյակների համար վերացնելով համապատասխանության խոչընդոտները:

Որպես բնապահպանական, սոցիալական և կառավարման ոլորտի իր ճանապարհային քարտեզի հաջորդ փուլ՝ Ընկերությունը ներդնում է շրջանաձև տնտեսության տեղայնացված նախաձեռնություններ: Խանութներում հազուստի հավաքման արկղերի տեղադրումը և հազուստի վերանորոգման գործընկերությունների մեկնարկը, որոնք բարձր են գնահատվում ժամանակակից, սոցիալապես պատասխանատու սպառողների կողմից, նախատեսվում է իրականացնել առաջնակարգ խանութներում՝ կիրառելով միջազգային կայուն զարգացման նախաձեռնությունների փորձը:

Ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների վերլուծություն, ռիսկերի զսպում

Ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների վերլուծություն

Ուժեղ կողմեր	Թույլ կողմեր
<ul style="list-style-type: none"> • 2017 թվականից ի վեր հաջողված գործունեություն մանրածախ առևտրի ոլորտում • 14 գործող խանութների կայացած ցանց խոշոր քաղաքներում • Հաճախորդների կայուն բազա և ապրանքանիշների տեղայնացված վաճառքներ • Թվային հնքնիշխանության հստակ ճանապարհային քարտեզ և տեղական հարթակների ինտեգրումներ • Անվանական արժեկտրոնային պարտատոմսերի թողարկման շնորհիվ աճի համար անհրաժեշտ միջոցների ներգրավում 	<ul style="list-style-type: none"> • Կախվածություն ներմուծվող ապրանքներից • Արտարժույթային փոխարժեքների տատանումների նկատմամբ խոցելիություն (AMD/EUR/USD) • Միջազգային լոգիստիկ խափանումների և բեռնափոխադրման ծախսերի ազդեցություն • Բարձր սկզբնական կապիտալ ծախսեր (CAPEX) խոշոր ֆիզիկական խանութների բացման համար
Հնարավորություններ	Սպառնալիքներ
<ul style="list-style-type: none"> • Հայաստանում մանրածախ առևտրի արագ աճի տեմպեր (8.1%-ով) • Սպառողական վարքագծի ուղղորդում դեպի թվային հարթակներում գործառնություններ 	<ul style="list-style-type: none"> • Խիստ մրցակցություն նորաձևության կայացած միջազգային խմբերի կողմից • Աշխարհաքաղաքական անկայունություն, որը կարող է խաթարել ավանդական տարանցիկ միջանցքների գործունեությունը

Ռիսկերի զսպման գործնական միջոցառումներ

Պոտենցիալ ռիսկ	Մեղմացմանն ուղղված գործնական միջոցառումներ
Ներմուծումից կախվածություն և	<ul style="list-style-type: none"> • Պահպանել 15-20% նվազագույն անվտանգության պաշար լավագույնս վաճառվող բազային մոդելների և հիմնական չափսերի համար:

<p>մատակարարման շղթայի խաթարում</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Մերձավոր Արևելքում լոգիստիկ խցանումները շրջանցելու համար ներմուծումները վերաուղղորդել վրացական Սևծովյան նավահանգիստներ (Փոթի/Բաթումի)՝ ցամաքային ճանապարհով դեպի Երևան 700 կմ երկարությամբ բարձր արդյունավետությամբ լոգիստիկ միջանցքով: • Եվրոպական պաշարների համար օգտագործել ուղղակի ցամաքային տեղափոխում Բալկանյան մայրուղային միջանցքներով՝ ապահովելով 10-14 օրվա արագ տարանցման ժամկետներ Կենտրոնական Եվրոպայի լոգիստիկ հաբերից
<p>Արտարժույթային տատանումներ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Պարբերաբար մոնիտորինգի ենթարկել EUR/AMD և USD/AMD փոխարժեքների փոփոխությունները: • Կիրառել պարբերական հեջավորման պայմանագրեր և ճկուն կերպով կարգավորել գնագոյացման կառուցվածքը, պատվերների ծավալները կամ կատեգորիաների համամասնությունները՝ համախառն շահույթի մարժան պաշտպանելու համար:
<p>Բարձր վարձավճարներ և խանութների բացման ծախսեր</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Կիրառել խանութների փուլային բացման մոդել՝ միաժամանակ մի քանի տարածքների գործարկման փոխարեն: • Սկզբնական շրջանում առաջնահերթությունը տալ մեկ բարձր արդյունավետությամբ առաջատար խանութի զարգացմանը, ուսումնասիրել տեղական պահանջարկը նախքան լայնածավալ ցանցի ստեղծումը:
<p>Նորաձևության թրենդների ռիսկ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Շաբաթական կտրվածքով վերլուծել իրացվող ապրանքների վերաբերյալ վիճակագրությունը: • Թույլ վաճառվող ապրանքատեսակնու նկատմամբ կիրառել զեղչեր 3-4 շաբաթվա ընթացքում՝ համապատասխանեցնելով միջազգային նորաձևության ցիկլերին: • Թրենդային ապրանքների համար կիրառել պահպանողական նախնական պատվերների ծավալներ՝ ապավինելով արագ արձագանքող համալրման խողովակներին:
<p>Ապառողական գնային զգայունության փոփոխություն</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ամսական կտրվածքով հետևել վաճառքի անհատական գումարներին, կոնվերսիայի մակարդակին և զեղչերի նկատմամբ զգայունությանը: • Իրականացնել հավատարմության թիրախային արշավներ, փաթեթային առաջարկներ և անհատականացված թվային առաջխաղացումներ էլեկտրոնային առևտրի հավելվածի միջոցով վաճառքները խթանելու նպատակով խուսափելով ամբողջ տեսականու վրա տարածվող և մարժան վատթարացնող զեղչերից
<p>Մաքսային և կարգավորող դաշտի փոփոխություններ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Յուրաքանչյուր ապրանքանիշի համար կազմել ներմուծման համապատասխանության ստուգաթերթ, որը ներառում է Արտաքին տնտեսական գործունեության ապրանքային անվանացանկի կողերի դասակարգումը, ծագման սերտիֆիկատները և մակնշման ստանդարտները: • Իրականացնել նախքան առաքումը մաքսային համապատասխանության աուդիտ փորձառու բրոքերների հետ: • Օգտագործել Հայաստանի և Վրաստանի միջև նորաբաց համատեղ մաքսային անցակետերի հնարավորությունները՝ անդրսահմանային տարանցման ժամանակն ու գործառնական ծախսերը կրճատելու համար:

Հիմնական եզրահանգումներ

«ՄԼ Ֆեշն» ՍՊԸ-ի զարգացման ռազմավարությունը ներկայացնում է իրատեսական, հիմնավորված և գրավիչ տեսլական՝ Հարավային Կովկասում միջազգային նորաձևության մանրաձախ առևտրի առաջատար հարթակ դառնալու ճանապարհին: Հիմնվելով 14 գործող խանութների ենթակառուցվածքի, փորձառու ղեկավար թիմի և կայուն ֆինանսական ցուցանիշների վրա, որոնցով կարևորվում է պարտքային բեռի նվազեցումը և կորպորատիվ թափանցիկության բարելավումը, Ընկերությունն ունի բոլոր անհրաժեշտ կարողությունները ճանաչված ապրանքանիշների պորտֆելները հաջողությամբ կառավարելու և ընդլայնելու համար:

Միջազգային նորաձևության առաջատար ապրանքանիշների հետ անհատականացված գործընկերային մոդելի հիման վրա համագործակցելով՝ Ընկերությունը կկարողանա արդյունավետորեն զբաղեցնել տարածաշրջանային շուկայի իր մասնաբաժինըը, դիվերսիֆիկացնել հաճախորդների բազան և ապահովել կայուն աճ: Համաշխարհային մանրաձախ առևտրի առաջատարների համար «ՄԼ Ֆեշն» ՍՊԸ-ի հետ գործընկերությունը բացառիկ ռազմավարական հնարավորություն է՝ մուտք գործելու մեծ ներուժ ունեցող, սակայն դեռևս լիարժեք կերպով չսպասարկվող սպառողական շուկա, ինչպես նաև ապահովելու հզոր և առաջանցիկ տարածաշրջանային առավելություններ նոր ձևավորվող Եվրասիական տրանսպորտային միջանցքում: