

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“

Факултет „Финанси“

Катедра „Финанси и кредит“

Ваня Владимирова Галчева № D020219177

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация за присъждане на образователна и научна степен
„доктор“ (по икономика) по докторска програма „Финанси,
парично обращение, кредит и застраховка“ (Финанси) на тема:

**ПРОБЛЕМИ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ В
ТЪРГОВСКИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА НА
АВТОМОБИЛНИЯ ПАЗАР В БЪЛГАРИЯ**

Научен ръководител:

Доц. д-р Людмил Боянов Кръстев

Свищов

2026

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на заседание на катедрения съвет на катедра „Финанси и кредит“ при Факултет „Финанси“ на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - гр. Свищов.

Данни за дисертационния труд:

Брой страници – 169

Брой фигури – 11

Брой таблици – 9

Брой литературни източници – 98

Брой публикации на докторанта – 4

Защитата ще се проведе на 06.07.2026 г. от 11ч. в Заседателната зала „Ректорат“ на СА „Д. А. Ценов“.

Материалите по защитата са на разположение в Отдел „Докторантура и академично развитие“.

I. Обща характеристика на дисертационния труд

1. Актуалност на темата

Актуалността на темата се базира на това, че днес има нарастваща несигурност около автомобилните търговски представителства, в условията на динамични пазарни промени, последици от възможни търговски войни, икономическа рецесия, по-широк натиск за електрификация и технологични влияния от инвестиции в автономни превозни средства. Войната в Украйна и Иран са предпоставка за значителна несигурност в световната икономика по отношение на тенденциите и предизвикателствата, които по-пряко влияят на финансовия мениджмънт на търговските представителства на автомобилния пазар в България, свързан с консолидация в сектора, смени на поколенията, нужди от съоръжения и привидното плато на продажбите на индустрията на нови превозни средства, което оказва по-голям натиск върху дилърите да компенсират с увеличени брутни приходи и фиксирани печалби, като същевременно поддържа ефективна и все още развиваща се структура на разходите.

Настоящото изследване дава актуална оценка за финансовата устойчивост на водещите у нас автомобилни посредници и може да послужи за основа на по-всеобхватно и задълбочено проучване на българския автомобилен пазар и фирми.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване в представения дисертационен труд е финансовият мениджмънт на търговските представителства на автомобилния пазар в България. *Предмет* на изследването са възможностите за усъвършенстване на финансовия мениджмънт на търговските представителства на автомобилния пазар в България.

3. Изследователска теза

Настоящата дисертация защитава *тезата*, че качеството на финансовия мениджмънт на автомобилните представителства в България оказва влияние върху рентабилността и приходите от продажби. В тази връзка обективна мярка за качество на финансовия мениджмънт са постигнатите финансови резултати и представяне на устойчиви решения за развитие на автомобилния бизнес в условията на динамично променяща се среда.

За да бъдат коригирани проблемните ситуации, авторът прави предложения за развитието на автомобилния бизнес у нас, свързани с формулиране на нова стратегия за диференциране, насочена както към марката автомобил, така и към търговските услуги, трансформиране на традиционния бизнес модел в омниканален и повишаване на привлекателността. на ценообразуващата и логистичната стратегия и стратегията за диверсификация.

4. Цел на дисертационния труд

Целта е да се изведат насоки за подобряване на финансовия мениджмънт в търговските представителства в България.

5. Задачи и методология на изследването

Изпълнението на поставената цел предполага няколко важни задачи:

- да се изведат теоретичните основи на финансовия мениджмънт;

-
- да се анализират състоянието и тенденциите за развитие на автомобилния пазар в България;
 - да се проучат насоки за подобряване на финансовия мениджмънт на търговските представителства в България.

В научното изследване авторът използва научноизследователски методи като: метода на анализа и синтеза, сравнителния метод, индуктивния и дедуктивния метод като се прилага графически и статистически инструментариум при анализ на публични данни по изследваната материя, в подкрепа на потвърждаването на основната изследователска теза.

6. Обхват на изследването

Обхватът на изследването следва критичен преглед и анализ на специализираната научна литература в областта на конкурентното позициониране на финансовия мениджмънт в търговските представителства на автомобилния пазар в България като индикатор за техния успех в борбата за ограничени ресурси и за промените, които ръководството трябва да въведе, за да се изправи срещу конкуренти, които прилагат всички възможни инструменти за максимизиране на богатството от сектора. В рамките на изследването авторът прави сравнителния анализ и детайлен поглед върху различията и сходствата между изследваните обекти и позиционирането на лидерите на българския пазар на нови автомобили, устойчивостта на постигнатите от тях резултати, наличието на конкурентни предимства и възможните стратегии за тяхното развитие.

Като се има предвид мащаба на предметната област, изследването е добра основа за посочване на конкурентните предимства на автомобилните посредници, предлага задълбочено изследване на конкурентоспособността на ниво фирма и дава добри насоки за решаване на проблеми в управлението на търговските представителства в българския автомобилен пазар.

7. Структура на изследването

Дисертационният труд е с общ обем 169 стандартни страници, структуриран в три глави по следния начин:

<u>СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>ВЪВЕДЕНИЕ</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>ГЛАВА ПЪРВА</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>КРИТИЧЕН АНАЛИЗ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ ВЪВ ФИРМАТА</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>1. Теоретични основи на финансовия мениджмънт – основни цели и задачи</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>1.2 Обхват на финансовия мениджмънт</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>1.3 Цели и задачи на финансовото управление</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2. Практически аспекти на финансовия мениджмънт във фирмата</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.1. Бизнес планиране</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.2. Финансиране на бизнеса</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.3. Финансов контрол</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.4. Подобряване на бизнеса</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>3. Място на финансовия мениджмънт в управлението на търговските представителства на автомобилния пазар в България</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>ГЛАВА ВТОРА</u>	8
<u>АВТОМОБИЛНИЯТ ПАЗАР В БЪЛГАРИЯ И МЯСТОТО НА ТЪРГОВСКИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА НА НЕГО</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>1. Анализ на състоянието на автомобилния пазар в България</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2. Тенденции в развитието на автомобилния пазар в България</u>	14
<u>3. Анализ на структурата и броя на търговските представителства в България</u>	27
<u>ГЛАВА ТРЕТА</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>НАСОКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ТЪРГОВСКИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА В БЪЛГАРИЯ</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>1. Анализ на рентабилността на търговските представителства на автомобилния пазар в България</u>	Error! Bookmark not defined.

<u>2. Търсене на баланс между целите „ръст на продажбите“ и „печалба“.</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>3. Възможности за оптимизиране на броя и структурата на търговските представителства в България</u>	46
<u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>ЛИТЕРАТУРА</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>СПИСЪК С АВТОРСКИТЕ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД</u>	Error! Bookmark not defined.

8. Приложимост на резултатите от изследването

Резултатите от настоящото задълбочено практикоприложно и научно изследване могат да подобрят конкурентоспособността на фирмите от българския автомобилен пазар, който е един от най-бързо развиващите се отрасли през последното десетилетие, претърпяващ значителни териториални трансфери в началото на XXI век. Значението му за българската икономика се увеличава с всяка изминала година, с постоянен ръст на обхвата, броя на работните места, както и чрез взаимодействието с други индустрии. Този бизнес се отличава с изключителна концентрация на капитал, производство и търговия, а Европа, като традиционен производител на автомобили, все още принадлежи към най-важните региони на автомобилния пазар в света, но конкуренцията става все по-голяма от нововъзникващи, бързо растящи пазари, особено тези от Източна Азия. Затова има негативна тенденция за европейският дял в световното производство на автомобили да намалява.

Научното изследване дава важни препоръки към автомобилният пазар за запазване на своята финансова устойчивост в условията на динамични промени и възможности за фундаментално реструктуриране към новите технологии. Предлагат се нови стратегии и бизнес модели към преките купувачи на продукти и потребители. Високата интензивност на конкуренцията на пазара на нови автомобили в България, пазарната мощ на производителите по време на преговори и добре развитият пазар на

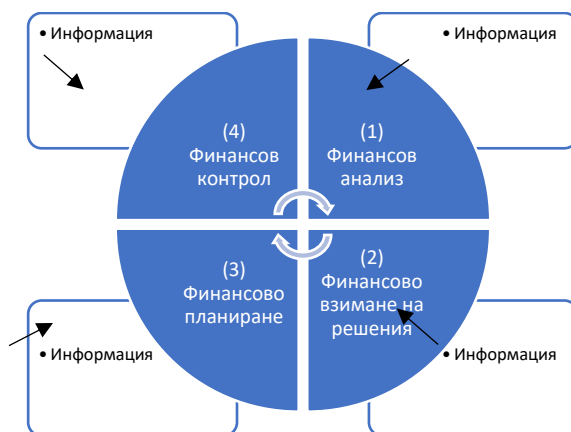
употребявани автомобили са предпоставка за разработването на добра конкурентна стратегия, от страна на съществуващите конкуренти на пазара, които изисква добро конкурентно позициониране чрез използване на устойчиви ресурси с конкурентни предимства.

II. Основно съдържание на дисертационния труд

ГЛАВА ПЪРВА

КРИТИЧЕН АНАЛИЗ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ ВЪВ ФИРМАТА

Предизвикателствата пред финансовия мениджър в търговските представителства на автомобилния пазар в България могат да са свързани с динамичния процес на вземане на решения, включващ поредица от дейности, както следва: финансов анализ; вземане на финансови решения; финансово планиране; и финансов контрол. Функцията за финансово управление, както и функциите за маркетинг и операции, не могат да се извършват отделно от цялостната бизнес или корпоративна стратегия. (Виж фигура 1.1)



Фигура 1.1 Процесът на финансовия мениджмънт

Модел на процеса на финансово управление е представен на фигура 1.1. и се опитва да илюстрира неговата непрекъсната, циклична природа. Ролята на финансовата информация е показана като ключов фактор в процеса.

Автомобилният пазар създава значителни възможности за кариерен растеж в Европа. Той предоставя разнообразни посоки за професионално развитие и възможности за заетост в иновативни и динамични сектори. Най-малко 12 милиона семейства зависят от автомобилната заетост. Европа е най-големият производител на превозни средства в света с продукция от над 17 милиона леки коли, микробуси, камиони и автобуси годишно или 25% от световното производство на превозни средства. 16-те големи производители на автомобили, камиони и автобуси в Европа експлоатират 169 завода за сглобяване и производство на двигатели в 16 държави-членки, като често поддържат икономическата структура на цели региони и градове. ЕС произвежда 36 превозни средства на 1000 жители.

Автомобилният пазар е конкурентен бизнес; много фактори оказват влияние върху успеха или провала в тази област. Техническите параметри и дизайн са много важни, както и качеството на следпродажбеното обслужване, но най-важният фактор е цената.

За автомобилните компании е необходимо да се рационализират процесите на управление, създаването на последователна система за планиране и контрол, т.е. идва решена бюджетна система, чиято основа е финансовата структура.

Препоръчва се следната процедура за определяне на финансовата структура при формулирането на бюджета (Голованова, 2018):

На първо място трябва да се направи финансов анализ на бизнес предприятието. Продължава се с изготвянето на списък с видовете икономически дейности, разпределянето на бизнеса по структурни подразделения и определянето на финансовата структура на предприятието.

Следващата стъпка е да се изберат счетоводни центрове (център за финансова отчетност, център на финансово счетоводство, център на разходите) и да се разпределят приходите и разходите за структурните подразделения. И не на последно място по важност трябва да бъдат избрани видовете бюджети всички тези единици, да бъдат определени видовете консолидирани бюджети, да бъде прегледана финансовата структура на компанията и да се разработи позиция относно финансовия отдел, счетоводството, осигуряването на бюджета.

Център на финансовата отговорност - към финансовата структура на компанията, която отговаря за всички финансови резултати: приходи и печалба (загуба), разходи. Крайната цел на всеки център на финансовите отчети - максимизиране на печалбата. За всеки център финансовите отчети се съставят от трите основни бюджета: бюджета на приходите и разходите, бюджета на паричния поток и прогнозния баланс.

По правило център на финансовите отчети са отделните предприятия; дъщерни дружества на холдингови дружества; подразделения, агенции и клонове на големи компании; регионално или технологично изолирани дейности (бизнес) диверсифицирани компании.

Център за финансово счетоводство - към финансовата структура на компанията, отговаряща само за някои от финансовите показатели, като приходи и за част от разходите. Център за финансово счетоводство е компонент на бюджета на приходите и разходите, или някои частни и спомагателни бюджети (бюджетни разходи за труд, бюджет за продажби).

Регистрационен център - е всеки обект на финансовата структура, който може да бъде центърът на финансовите отчети и центърът на финансовото счетоводство и център на разходите. Предвид продължаващите промени в автомобилния пазар целта на финансовото планиране, управлението на паричните потоци на компанията като цяло, намаляване на риска от загуба на ликвидност на компанията и неефективно

използване на средства, централизация на счетоводството, стандартизация на процесите в рамките на компанията.

Предвид текущите промени в автомобилния пазар, целта на финансовото планиране е да управлява паричния поток на компанията като цяло, намалявайки риска от загуба на ликвидност на компанията и неефективно използване на непарични средства, централизация на счетоводството, стандартизация на процесите в рамките на компанията (Кръстев, 2021). Предвид промените в структурата на пазара и базираната на риска система за финансово планиране, автомобилния пазар е базиран на няколко принципа. (Виж таблица 1.1)

Таблица 1.1

Принципи на финансово планиране

Принципи	Характеристики
Подкрепа за организационната структура на финансовата структура на компанията	Финансовата структура трябва да поддържа организационната структура, т.е. елементите на финансовата структура трябва да съответстват на елементите на организационната структура
Почтеност и последователност	Единство и последователност на счетоводните политики, използвани в методологиите за оценка на риска.
Унификация и методологическа цялост	Всички използвани класификатори, бюджетни формуляри, алгоритми за изчисление и методи са стандартизирани и задължителни за всички участници в бюджетния процес
Лична отговорност	Всеки участник в бюджетния процес носи лична отговорност в областта на своята компетентност, оценява степента и цената на риска.
Непрекъснатост и съгласуваност на бюджетния процес	Процесът на планиране, счетоводство, контрол, анализ и коригиране на бюджетите на непрекъснато функциониране, когато вероятността от неизпълнение на бюджета разработи подходящи мерки.
Обратна връзка	За да се подобри ефективността на финансовото планиране в предприятието се нуждаят от постоянни параметри на мониторинг и мониторинг на изпълнението на контролни действия и промени в състоянието.
Видимост и прозрачност	Откритост и достъпност на информация за изпълнението на компанията на всички нива на бюджетната система.

Принципи	Характеристики
Баланс	Включва осигуряването на планираните бюджетни мерки, необходими оперативни и финансови ресурси.
Рационална централизация	Централизирано планиране и управление на финансовите ресурси
Оценка на бюджета	Оценка на потенциални загуби от планирания недостиг на приходи и прекомерни разходи в изпълнението на бюджета.
Демократично управление	Осигуряване на равни условия и възможности за всички участници в системата.

Източник: Deloitte

Финансовият мениджмънт трябва да бъде непрекъснат процес, създаващ благоприятна среда за разработване на алтернативни подходи, както и да позволява да се извършват промени бързо и лесно (Голованова, 2018).

ГЛАВА ВТОРА

АВТОМОБИЛНИЯТ ПАЗАР В БЪЛГАРИЯ И МЯСТОТО НА ТЪРГОВСКИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА НА НЕГО

Анализ на състоянието на автомобилния пазар в България

Автомобилните научноизследователски и развойни дейности вече са под натиск. Повишената виртуализация, паралелното развитие на технологиите за двигатели с вътрешно горене и акумулаторни електрически превозни средства и по-строгите ограничения на емисиите имат пряко отражение върху научноизследователската и развойна дейност в автомобилния пазар. На всичкото отгоре три взаимосвързани реалности оказват допълнителен натиск върху функциите на НИРД на автомобилните компании.

Първо, тенденциите на АСЕА превръщат софтуера във все по - централен аспект на новите превозни средства. Предвижда се през 2030 г. двуцифрен дял от продадените автомобили (основен случай) да съдържа автономно съдържание на превозни средства на ниво 3 (условна

автоматизация) или по-високо, изискващи нови видове инженерни таланти, като учени по данни и архитекти.

Като се гледа пазарът за разработка на софтуер само в автомобилния пазар той се покачи с 13 % между 2020 и 2025 г., превръщайки се в търсене на таланти за софтуерни инженери с 6 % увеличение на годишна база до 2025 г.

Районите с по-голяма концентрация са около София, Перник, Враца, Мездра, както и Пловдив благодарение на Икономическа зона Тракия. Големи компании също са разположени в районите на градове като Сливен, Ямбол, Димитровград, Кърджали, Търговище и Русе. Райони с висок потенциал за растеж са тези около Видин, Пловдив и Стара Загора.

Човешкият капитал е от решаващо значение за автомобилния пазар. Характеризира се с висока трудоемкост и в същото време изисква служители със специфични познания. Най-привлекателните региони и градове за инвеститорите в сектора са тези, които се характеризират с високи нива на безработица и в същото време с по-голям брой завършили висше образование с техническо образование.

Сред факторите за привличане на инвестиции в автомобилния сектор е вече реализираното приоритетно строителство на индустриални зони. Повече от 20% от компаниите, функциониращи на територията на страната, вече са създадени в тези области. Решаващи фактори за това са възможността за изграждане на техническа инфраструктура, отговаряща на спецификациите на инвеститорите, както и стратегическите местоположения на зоните, осигуряващи лесен достъп до основните европейски артерии и големите пристанища по Дунав и Черно море.

Един такъв пример е „Икономическа зона Тракия“, която обединява шест индустриални зони в района на Пловдив. На територията на страната има активни индустриални зони във Видин, Русе, Свиленград и Варна. „Икономическа зона София-Божурище“ се развива бързо, където се намира „Behr-Hella Thermocontrol“ (ВНТС). Стара Загора също се развива като

добра инвестиционна дестинация със създаването на „Индустриална зона Загоре“. Зоните в Карлово и Плевен/Телиш са в начална фаза, докато тази в Бургас е в по-напреднал етап.

Сглобяването на автомобили в България има дълга традиция от неуспешни опити на международни производители на автомобили, като Fiat и Renault. Последният опит се провали в началото на 2017 г., когато китайският автомобилен производител Great Wall спря работа в завода си в Ловеч, северозападна България и подаде молба за фалит, като много от вече произведените му превозни средства останаха непродадени. Заводът Great Wall стартира през 2012 г. с годишен производствен капацитет от 50 000 бройки, който така и не беше достигнат. Основните пазари на производителя включват България, Румъния, Сърбия и Македония.

Предвид разширяването на базата на доставчици на автомобилни компоненти в страната и формирането на автомобилен клъстер, автомобилният пазар е обявен от правителството за приоритетен сектор като заяви намерението си да привлече световен автомобилен производител, който да извършва своята производствена дейност в България. Провеждат се разговори с производители на автомобили от Германия и Великобритания, последвани от производители от Южна Корея и Индия.

Като цяло нивото на продажби на нови леки автомобили е индикатор за икономическото състояние на страната; в България темпът на растеж е сред най-бързите не само в Югоизточна Европа, но и в цяла Европа - 19,8% през 2017 г. През 2018 г. увеличението е още по-бързо като се отчита най - високият темп в Европейския съюз, според АСЕА.

Тенденции в развитието на автомобилния пазар в България

Автомобилният пазар има възможност да оформи фундаментално реструктуриране чрез разработване на нови стратегии и бизнес модели, но компаниите трябва да вземат предвид не само преките купувачи на

продукти, но и всички потребители и групи, засегнати от транспортни проблеми.

През последното десетилетие екосистемата стана още по-сложна с навлизането на нови участници с напълно различни жизнени цикли на продуктите и клиентските канали. Към това се добавят предизвикателствата, породени от пандемията през 2020г., с прекъсвания на доставките и замразяване на разходите на потребителите. През 2020 г. продажбите на автомобили в световен мащаб спадат с около 20%, принуждавайки индустрията да се адаптира и да промени стратегията си.

Производителите на оригинално оборудване инвестират в технологии като изкуствен интелект, дълбоки невронни мрежи и големи данни, наред с другото за автономни превозни средства. Но автомобилният сектор се променя и ще изисква нови стратегии за оцеляване на производството. Тъй като превозните средства стават все по-свързани чрез Интернет, технологичните тенденции позволяват на изобретателните производители да предложат на потребителите много повече от просто превозно средство.

Автомобилният пазар вече се променя с приемането на авангардни технологии. Този пазар сега е в крайна сметка на дълбока трансформация. Силите на дигитализация, увеличаване на автоматизацията и свързаност доведоха до отличителни тенденции, които вероятно ще стимулират растежа в автомобилния сектор през 2026 г. и след това.

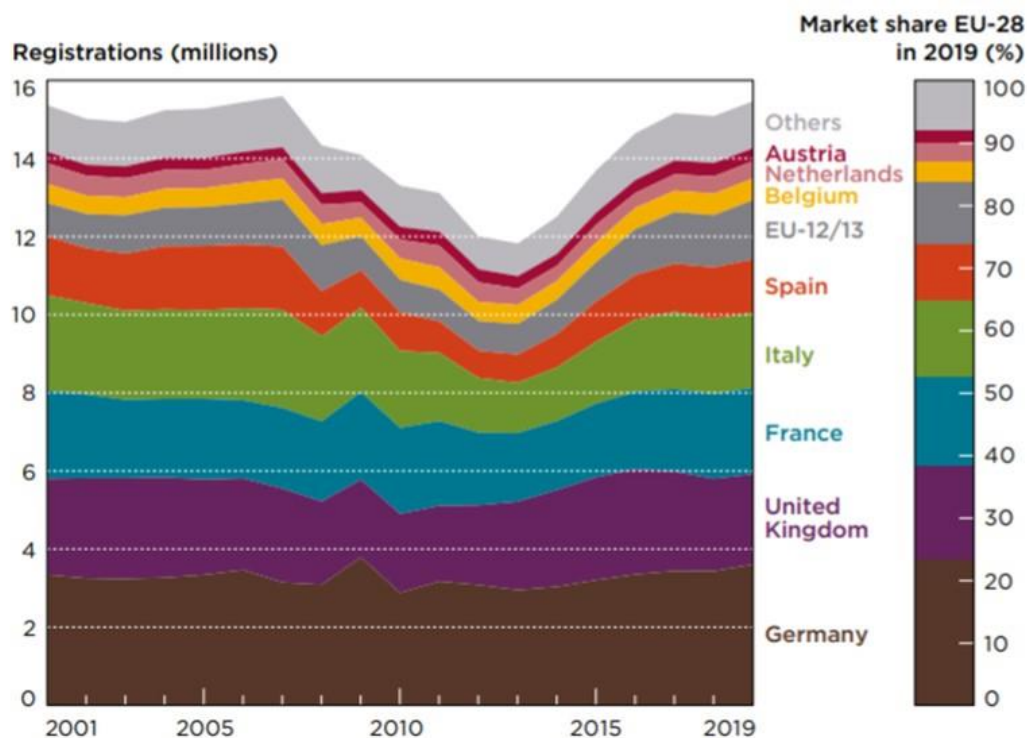
Следните тенденции вероятно ще преобразят автомобилния пазар и ще създадат новите правила за успех (Христова, 2016):

- Стратегически партньорства за стимулиране на автомобилния пазар;
- Автономни превозни средства;
- Споделена мобилност;
- Свързаност;
- Електрификация.

Автомобилните компании все повече се ангажират в стратегически партньорства, за да създават и увеличават възможностите за растеж с по - ниски рискове.

След разпространение на COVID-19 през 2020 г. цялата работна среда се промени. С отварянето на икономиките през 2021г. бяха въведени различни мерки за безопасност, включително социално отдалечени фабрични подове, саниране на цялото оборудване и повърхности преди началото на всяка смяна и др. Това доведе до загуба на производителност, с последващо увеличение на разходите за автомобилните производители (Deloitte, The foundation of future automotive retail: Omni-channel customer engagement, 2021).

Общоевропейски стандарт за CO₂ и национални пакети за възстановяване след COVID-19, стимулират продажбите на електрически превозни средства. Около 15,5 милиона нови автомобили са регистрирани в ЕС през 2019 г. Регистрациите в Европа са доминирани от по - големите държави; трите най - големи - Германия, Франция, Великобритания - представляват повече от 50% от общия брой (фиг. 2.1).



Източник: *The International Council on Clean Transportation*

Фигура 2.1. Регистрирани нови автомобили в ЕС

Германия е най-големият пазар на превозни средства с 23% дял от общия европейски пазар. Регистрациите в Германия спаднаха между 2006 и 2008 г., след това се увеличиха през 2009 г. благодарение на правителствената схема за бракуване и от този момент нататък отново се увеличиха до около 3,6 милиона превозни средства годишно. За разлика от това, в Испания през 2012 г. са регистрирани по -малко от половината нови превозни средства, отколкото през 2001-2007 г. Но от 2014 г. продажбите в Испания рязко се увеличават, като се увеличават с 3% през 2019 г. в сравнение с предходната година. Във Великобритания, от друга страна, в светлината на Brexit, продажбите на нови автомобили продължават да намаляват от 2016 г. насам и показват още 2% спад през 2019 г. (Виж таблица 2.1)

Таблица 2.1

Регистрации на нови леки автомобили от производител

New car registrations				
	Jan 2021	Jan 2020	YTD 2021	YTD 2020
VW Group	205,118	-30%	205,118	-30%
PSA-Opel	126,556	-30%	126,556	-30%
Renault-Mitsubishi	95,721	-33%	95,721	-33%
Ford-Volvo	68,928	-22%	68,928	-22%
Toyota-Mazda	62,086	-26%	62,086	-26%
BMW	60,970	-18%	60,970	-18%
FCA-Tesla-Honda	51,030	-35%	51,030	-35%
Daimler	50,042	-24%	50,042	-24%
Kia	29,223	-24%	29,223	-24%
Hyundai	25,771	-37%	25,771	-37%
Other	24,728	-32%	24,728	-32%
ALL	800,173	-29%	800,173	-29%

Източник: ICCT

През януари 2021 г. регистрираните нови леки автомобили са с 29% по-ниски в сравнение с една година по-рано. Спадът е най-силен при Hyundai (-37%) и най-нисък при BMW (-18%). Общият дял на електрическите превозни средства е 14%, разделени между 6% електрически превозни средства и 8% plug-in хибридни електрически превозни средства. Kia (12%) и Hyundai (11%) са водещи по отношение на акумулаторните електрически превозни средства, а BMW (23%) и Daimler (20%) по отношение на хибридните превозни средства с плъгин. В сравнение с декември 2020 г. (23%), дялът на електрическите превозни средства намалява през януари, но все още е по-висок от средномесечния през 2020 г. (11%).

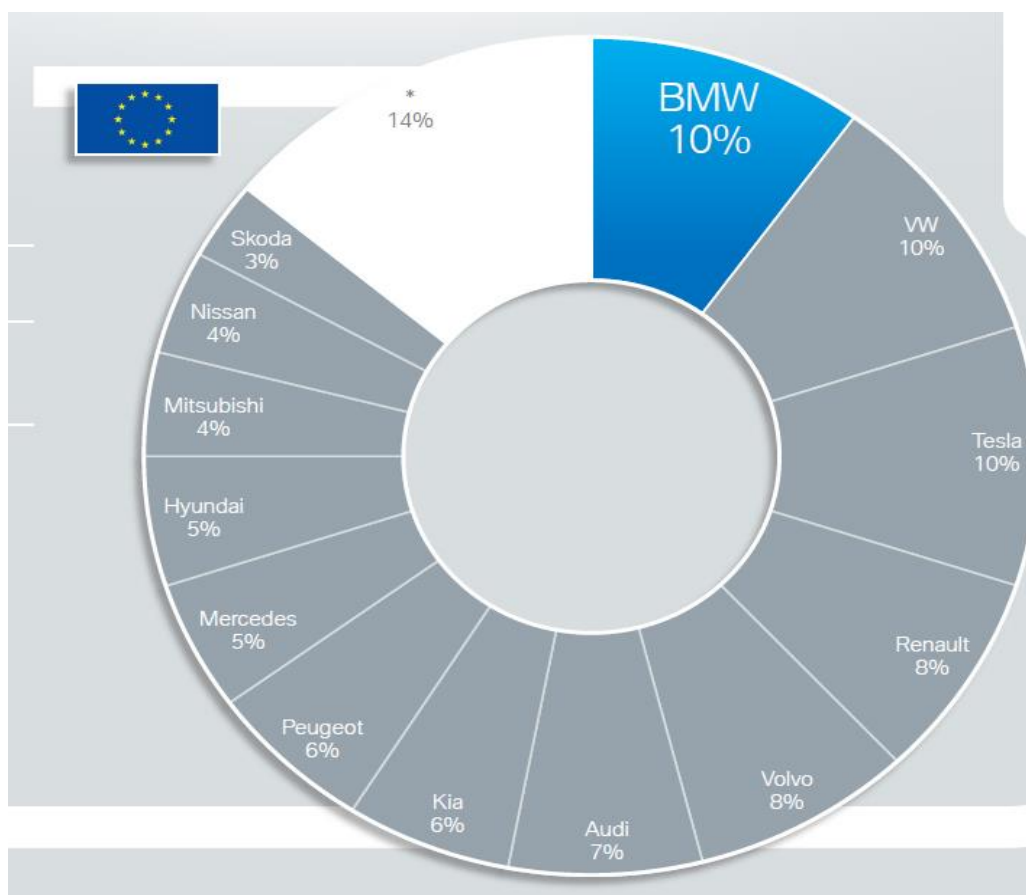
За да се противодейства на предизвикателствата, представени от динамичните пазарни промени в световната икономика след 2020 г., сътрудничеството в автомобилната екосистема се очертава като ефективна стратегия за намаляване на разходите за развитие и финансовите рискове,

свързани с неуспешни инвестиции. Такова сътрудничество ще помогне за дигитална трансформация и ще насърчи съвместните иновации. Сред последните примери за партньорства е сътрудничеството между Daimler AG и Infosys, което се очаква да стимулира германския производител на автомобили в неговото цифрово пътуване, да укрепи хибридната му облачна инфраструктура и да трансформира своя оперативен модел в услуги на работното място, центрове за данни, мрежи и услуги бюра.

Електрическите превозни средства все повече се считат за ключово решение за декарбонизиране на транспортния сектор, което се превръща в основната пречка за постигането на визията на ЕС за неутрална по отношение на климата Европа до 2050 г. (Commission, 2018). Автомобилният транспорт е отговорен за около три четвърти от емисиите на транспортния сектор на ЕС. За да се изпълнят настоящите цели на ЕС за декарбонизация, транспортът всъщност ще трябва да бъде напълно обезвъглен малко след 2050 г. Това създава голям прозорец за електромобили.

Освен това декарбонизацията на автомобилния транспорт също би била решаваща за подобряване на качеството на въздуха в градовете, което остава основно предизвикателство за общественото здраве в Европа. Замърсяването на въздуха е причина за повече от 400 000 преждевременни смъртни случая всяка година в Европа (Aghion, 2016). Замърсяването от автомобилния транспорт е ключов фактор за този проблем.

На графиката по-долу се вижда сравнение на пазарните дялове на марките на пазара на електрифицирани автомобили в Европа. (Виж фиг. 2.2)



Източник: IHS Markit New Registrations BEV+PHEV

Фигура 2.2. Електромобилност в Европа в края на 2017г

Електрическите автомобили все още имат много ниско разпространение в България като в края на 2017 г. данните от Българската асоциация на автомобилните производители показват, че са регистрирани 3388 хибрида и 384 електрически автомобили. Това представлява общ дял от по-малко от 0,15% от всички превозни средства по българските пътища за автомобили с алтернативно гориво. Броят им обаче бързо нараства и една трета от всички използвани хибрида и електрически автомобили (106) са регистрирани само през 2017 г. Това представлява общ дял от 3,8% от всички регистрации на леки автомобили в страната, спрямо 2,1% година по-рано.

Очаква се броят на служителите да се удвои през следващите четири години, предвид обявените от международните автомобилни компании планове за навлизане или разширяване на вече съществуващите им дейности в България. Факторите за бързия растеж в сравнение с другите страни в ЮИЕ са: сравнително късното стартиране на пазара в България и ниската отправна точка водят до по-високи темпове на растеж. Други фактори включват наличието на развит ИТ сектор в страната, който позволява създаването на високо иновативни продукти и решения в автомобилния пазар. Повече от половината от ПЧИ в България през последните години са в автомобилния сектор. От 2005 г. общо 400 млн. Евро са инвестирани в 20 автомобилни индустриални проекта, сертифицирани по Закона за насърчаване на инвестициите (<https://www.bca.com/>).

Основният фокус за повечето компании в автомобилния пазар в България е успешното създаване на производствени мощности и последващо управление по отношение на човешките ресурси, управлението на запасите, логистиката и спазването на стандартите за качество. Въпреки че автомобилния пазар е много прогресивен сектор, той е под постоянен натиск. Необходимостта от непрекъснато реструктуриране на производствените процеси мотивира компаниите да правят иновации. Бизнесът в този сектор трябва да реагира гъвкаво на бурната среда и бързите глобални промени.

Пазарът постепенно преминава от механична към софтуерен пазар или по-добре казано от транспортна насоченост към технологична насоченост. Двигателите за промяна и развитие на технологиите в автомобилния пазар често са свързани с много по-широки въпроси, които засягат не само автомобилния пазар, но и други дейности и бизнес. Сред тези въпроси са екологичните проблеми, безопасността, здравето, изменението на климата или наличността на ресурси.

Приемането на национална политиката за привличане на голям производител на автомобили в България, който би реализирал годишен

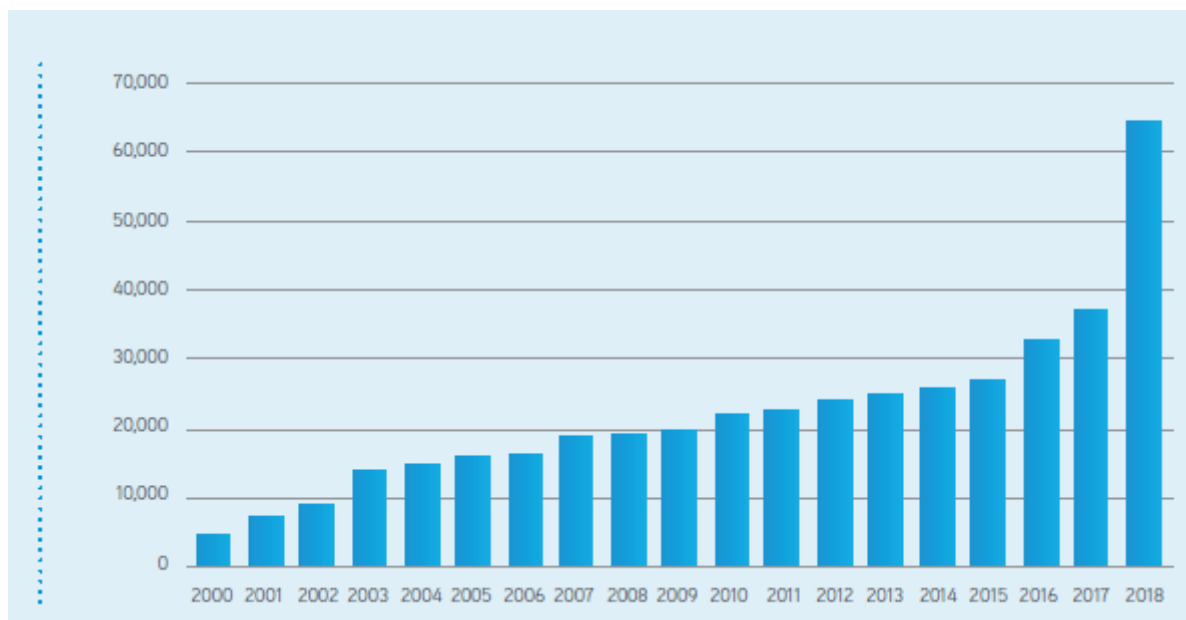
оборот от около 30-40 млрд. лв., е от стратегическо естество за страната. Това ще увеличи брутния вътрешен продукт на страната с около 25%, което ще окаже значително влияние върху икономическото развитие на България. Такъв инвеститор не идва сам. Той носи със себе си подизпълнителите на големи компоненти като колела, седалки, трансмисии и т.н., което означава откриване на допълнителни производствени предприятия в България или съседните страни.

България има стратегическо географско местоположение, осигуряващо достъп до пазарите в ЕС, Югоизточна Европа, Близкия изток и Северна Африка, в съчетание с членството си в ЕС, което е значително предимство от логистична гледна точка. Конкуrentните разходи за труд и благоприятната инвестиционна среда също са фактори, които са значителни и като допълнение към това ниските корпоративни данъци в България в сравнение със страните в ЕС. Доброто познаване на чужди езици и технически опит, изграден през годините, със сигурност е друго силно предимство. Факторите за привличането на инвестиции в страната, са ефективната дейност на публичните институции, независима правосъдна система, добра инфраструктура, надеждна репутация на страната в очите на инвеститорите. Специфичните стимули за научноизследователска и развойна дейност и данъчната система също биха възнаградиха добавената стойност на високите технологии и високото ниво на иновации, създадени от Melexis на местния пазар.

Човешкият капитал е от решаващо значение за автомобилния пазар. Характеризира се с висока трудоемкост и в същото време изисква служители със специфични познания. Проучването разглежда настоящата ситуация на пазара на труда и предоставя подробен преглед на образователна система в българските университети за бъдещите квалифицирани служители, които тя да генерира.

Най-привлекателните региони и градове за инвеститорите в сектора са тези, които се характеризират с високи нива на безработица и в същото

време с по-голям брой завършили висше образование с техническо образование. (Виж фиг. 2.3)



Източник: Eurostat

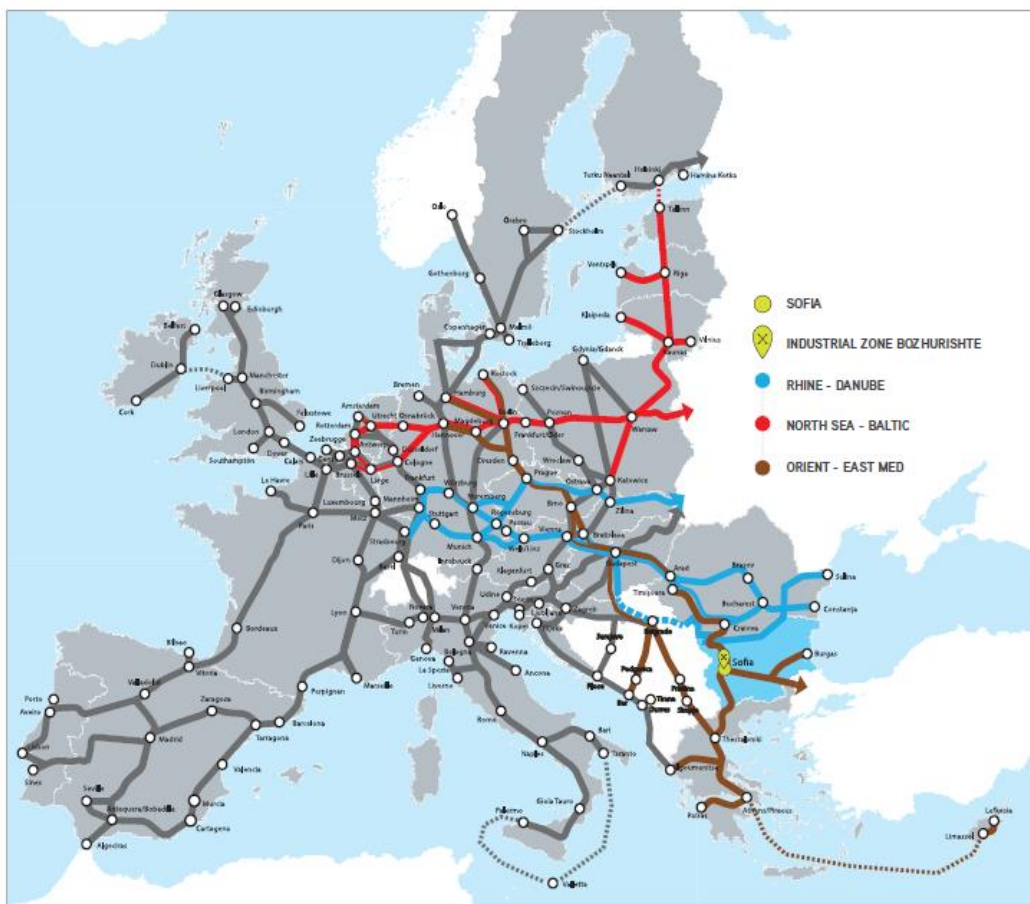
Фигура 2.3. Заетост в автомобилния сектор в България

Средногодишният ръст на 5-годишния ръст на производствените служители в страната е 1,2%, от които само в автомобилния сектор ръстът е 16,5%.

Тъй като в София е концентрирана по-голямата част от работната сила на страната, регионът и по-специално столицата имат потенциал за бързо увеличаване на конкурентоспособните работодатели. Въпреки горепосочената концентрация, само 7,2% от работната сила се състои от работници в производството. София традиционно има най-ниското равнище на безработица и съответно по-нисък дял на търсещите активна работа. Проактивни решения за набиране на персонал и конкурентното възнаграждение е ключов елемент за успешното наемане на работници.

Инфраструктурата и по-специално пътната мрежа на страната, са другото важно условие за успешното развитие на автомобилния пазар.

Стратегическото географско местоположение на България осигурява безпрепятствен достъп до пазарите в Югоизточна Европа, ЕС, Близкия изток и Северна Африка. (Фиг.2.4.)



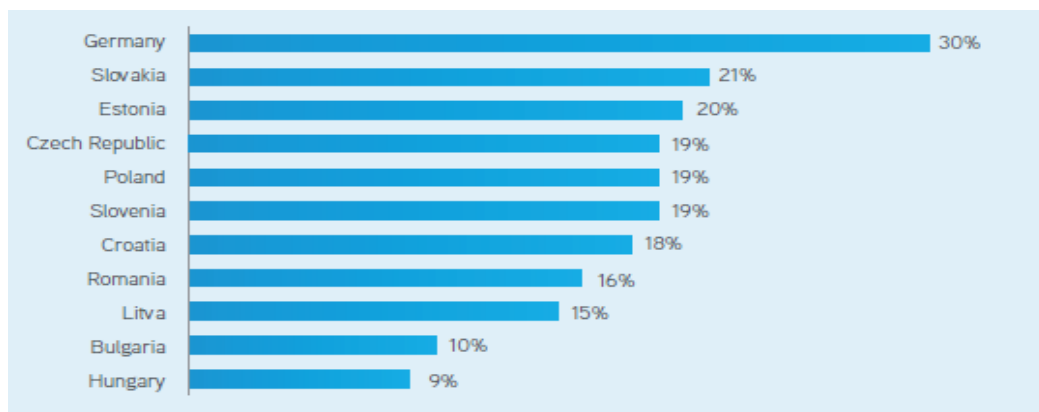
Източник: Европейска комисия

Фигура 2.4. Транс-европейска транспортна мрежа

Сред основните разходи на фирмите, работещи в автомобилния сектор, са разходите за служители, цената на електрическата енергия и данъчното облагане. По отношение на данъчното облагане България предлага една от най-ниските плоски данъчни ставки от 10% в ЕС.

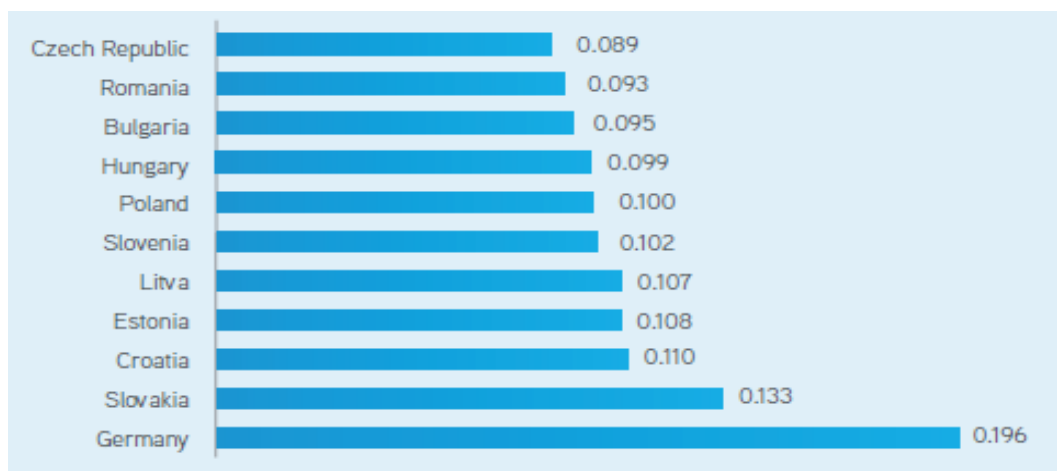
Прилага се за корпоративен данък и облагане на лични доходи. Тази данъчна ставка остава непроменена повече от 10 години. За сравнение, корпоративният данък в Румъния е 16%, в Полша - 19%, в Словакия - 21%.

(Фиг. 2.5.) България се отличава с конкурентна цена за киловатчас електроенергия за промишлени потребители-0,095 евро/кВтч. (Фиг. 2.6)



Източник: *Trading Economics*

Фигура 2.5. Корпоративен данъчен доход в страните от ЦИЕ



Източник: *Eurostat*

Фигура 2.6. Цена на електрическа енергия за Kwh за индустриални потребители (в евро)

Преминаването към електромобили се ускорява. Изчислено е, че половината от автомобилите, продадени в САЩ през 2030 г., може да са електрически; Китайски служители казват, че 70% от китайските автомобили, продадени през 2030 г., ще бъдат електрически. В световен мащаб се очаква единичните продажби на електромобили да нарастват с

12,8% годишно от 2022 до 2034 г. (Automotive, 2022). Това ускоряване се задвижва от повишения фокус върху прехода чрез нарастваща подкрепа за декарбонизация, високи цени на горивата и действия на правителството за насърчаване на покупките на електромобили и забрана на продажбите на автомобили с ICE. Въпреки това остават бариери пред приемането, включително високи изкупни цени, безпокойство за обхват и продължително време за зареждане. Стратегиите за намаляване на производствените разходи включват иновации като модулни платформени архитектури и вътрешно производство на батерии.

Както традиционните производители на автомобили, така и доставчиците на EV се стремят да се доближат до клиентите чрез онлайн платформи за пазаруване и, където е възможно, чрез директни продажби. Производителите на автомобили могат също така да изберат платформен модел на „агенция“, при който клиентите купуват директно, но доставката на превозни средства става чрез дилъра – който може също да предлага допълнителни услуги. Неотдавнашната консолидация в САЩ доведе до възхода на дигиталния мега-дилър, който не зависи от марката, с цялостно потребителско изживяване, обхващащо онлайн и търговия на дребно. Тези мощни дилърски групи продължават да растат чрез придобивания и упражняват нарастващо влияние.

Преминването от традиционен дилърски модел към такъв, при който някои или всички превозни средства се купуват директно от производителя, е голяма промяна, както оперативно, така и културно. Търговците трябва да бъдат убедени в стойността на това да се превърнат повече в център за доставка и обслужване, а не просто място, където шофьорите купуват колите си.

През 2022 г. производството в ЕС продължи да се възстановява, достигайки 13 милиона автомобила – с 1 милион повече от предходната година. При автомобилите производството нараства с най-бързия си темп през последните десет години, обръщайки четири последователни години

на спад. Търговията с автомобили също процъфтява, тъй като износет на автомобили от ЕС скочи с 10% през 2022 г., като Обединеното кралство остава един от водещите пазари за износ. С настоящите безмитни правила за търговията с превозни средства между ЕС и Обединеното кралство, които изтичат до края на 2023 г., остават въпроси дали Обединеното кралство може да запази мястото си в класацията за следващата година. Вносет на превозни средства в ЕС също се е увеличил с 10% през 2022 г., като Китай изпреварва Обединеното кралство като водеща страна на произход в ЕС за внос на автомобили. Забележителна промяна, след петкратно увеличение на китайския внос за пет години, която може да промени европейския автомобилен пазар, какъвто го познаваме.

Към октомври в България са регистрирани общо 9889 електрически превозни средства (ЕПС). Това е ръст от 2472 автомобила, или 33,3%, от началото на април 2023 г., показват данни на Националната браншова организация за електрическа мобилност (EVIC), публикувани в портала за отворени данни data.egov.bg в петък. Електрическите превозни средства представляват 2,2% от общите регистрации на нови автомобили в страната, които възлизат на 114 937 към октомври 2023 г. Тази цифра представлява общия брой на всички автомобили, регистрирани от МВР за съответния период, независимо дали са нови или използвани.

От 1 април 2023 г. регистрираните хибридни автомобили са се увеличили с една четвърт до 7028 броя. В началото на есента автомобилният парк на България се състои от 3 544 988 леки автомобила (3,4% ръст за шест месеца). От тях общо 2 994 837 са автомобили с двигатели с вътрешно горене; 35 621 са хибридните коли; и 9889 са напълно електрически автомобили.

EVIC следи и развитието на мрежата от зарядни станции за автомобили, която към октомври надхвърли 1350 зарядни колонки, което е ръст от 25% спрямо 2022 г. Увеличение се отчита и в броя на зарядните точки в България. Между януари и октомври 2023 г. те са се увеличили от

751 на 820. Това означава, че в момента има малко над 7 автомобили на зарядна станция, което доближава България до средното за Европа ниво от 6,4 електрически превозни средства на станция, изчисляват от EVIC.

Шведският производител на автомобили Volvo Cars иска да продава само електрически превозни средства до 2030 г. До 2025 г. 50% от продадените автомобили трябва да бъдат електрически превозни средства с батерии. Автомобилният производител обяви още, че ще инвестира 5% от годишните си приходи в прехода към електромобилност.

Анализ на структурата и броя на търговските представителства в България

Вносът на автомобили в България е един от най-високите в ЦИЕ и само с около 20% по-нисък, отколкото например във Франция. Докато автомобилният парк в страната нараства с около 10% годишно през последните години, растежът ще намалее до около 3%. Автомобилният парк днес е сравнително стар, като 50% от автомобилите са на възраст над 15 години. Българите ще започнат да заменят много стари автомобили с нови.

След като България стана член на ЕС през 2007 г., вносът на употребявани автомобили се увеличи драстично като достигна рекордно високо ниво от 350 000 през 2007 г., състоящ се главно от относително стари и следователно много евтини автомобили. България няма регламенти за предотвратяване на вноса на стари автомобили.

Понастоящем в България не се произвеждат коли. Забележителна китайска инвестиция беше извършена през 2012 г. от китайския автомобилен производител Great Wall Motors (GWM) съвместно с българската компания Litex Motors в завод за сглобяване на автомобили край Ловеч. Тези преки чуждестранни инвестиции се опитаха да използват евтината среда в България в сравнително прости дейности в технологично

интензивен сектор. Българският партньор беше основният инвеститор, допринасящ за 90 % от капитала, докато GWM допринесе главно за технологиите и ноу-хау (Drahokoupil, 2017). Въпреки бързо развиващият се пазар на автомобилни компоненти в България, нямаше индикации за интеграцията ѝ в сглобяването на автомобили GWM/Litex .

Инвеститорите разчитаха да използват България като платформа за износ, но предвид пренаселения европейски пазар и малкия местен (независимо че българските власти закупиха автомобили GWM/Litex за нуждите на администрацията) начинанието не се оказва жизнеспособно и след 5 години съществуване Litex Motors влезе в процедура по несъстоятелност.

За да се установи концентрацията на пазара на нови автомобили в България за всяка година поотделно и средно, се измерва съотношението на концентрация на петте най-големи конкуренти на пазара (CR_5), които определят степента на интензивност на конкурентната борба. На пазара оперират 21 вносители на нови автомобили и те често са оторизирани дилъри на конкретен производител и неговите марки за българския пазар. Броят на конкурентите е сравнително нисък, но концентрацията е сравнително висока - CR_5 е около 60 % и нараства през последните няколко години. Това служи като доказателство за предпочитанията на българските клиенти към тези вносители и техните марки автомобили.

Таблица 2.1. показва всички 21 автомобилни представителства в България, като петте най-предпочитани вносители на нови автомобили в България са именно: Renault Nissan България, Toyota Balkans, Porsche BG, Moto Pfohe BG и Sofia France Auto. Първият вносител е оторизиран дилър за Renault, Dacia и Nissan; вторият за Toyota и Lexus; третият внася Volkswagen и Audi; четвъртият за Ford, Volvo, Jaguar и Land Rover; и петият за Peugeot.

Таблица 2.1

Списък на автомобилните представителства в България

Марка	Представители за България
--------------	----------------------------------

ABARTH	AUTO ITALIA
ALFA ROMEO	AUTO ITALIA
AUDI	PORSCHE BG
BMW	BMW BULGARIA
CITROEN	SOFIA FRANCE AUTO
CUPRA	AUTOTECHNICA
DACIA	RENAULT NISSAN BULGARIA
DR	AVTOMOTOR CORPORATION
DS	SOFIA FRANCE AUTO
FIAT	AUTO ITALIA
FORD	MOTO PFOHE BG
GREAT WALL	BULGARIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY
HAVAL	BULGARIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY
HONDA	BULTRACO
ISUZU	SOFIA FRANCE AUTO
JAGUAR	MOTO ПФОЕ
KIA	KIA MOTORS BULGARIA
LADA	NAR
LAND ROVER	MOTO PFOHE BG
LEXUS	TOYOTA BALKANS
MAHINDRA	ASTRECO MOTORS
MAZDA	STAR MOTORS
MINI	BMW BULGARIA
MITSUBISHI	BALKAN STAR MOTORS
NISSAN	RENAULT NISSAN BULGARIA
OPEL	SOFIA FRANCE AUTO
PEUGEOT	SOFIA FRANCE AUTO
PIAGGIO	ITALIA MOTORS
RENAULT	RENAULT NISSAN BULGARIA
SEAT	AUTOTECHNICA
SKODA	EURATEC
SUBARU	SUBARU ITALIA
SUZUKI	MIRKAT
TOYOTA	TOYOTA BALKANS
VOLVO	MOTO PFOHE BG
VOLKSWAGEN	PORSCHE BG

Източник: ААП

Renault Nissan Bulgaria EAD (<http://www.renault.bg>, н.д.) е създадено от Renault Nissan Alliance като дъщерно дружество на Renault SAS. Търговските дейности на българското звено включват внос, маркетинг и реклама на автомобили и резервни части на Renault, Dacia и Nissan, както и

разпространение до дилърските мрежи. Компанията има оторизирани дилъри в следните градове - София, Пловдив, Варна, Бургас, Стара Загора, Велико Търново, Благоевград, Враца, Монтана, Русе, Плевен, Пазарджик, Хасково и Шумен.

Renault Group България отговаря за вноса на автомобили и резервни части за марките Renault, Dacia и Nissan, както и за дистрибуцията им към дилърската мрежа, която е изградена според стандартите и изискванията на трите марки. Мисията на Renault Group България е да стимулира търговската дейност и да разработва и реализира ефективни маркетингови стратегии за всяка от трите марки, управлявайки напълно функционираща дилърска мрежа, която осъществява продажбите и сервизното обслужване на автомобилите Renault, Dacia и Nissan. През 2020 г. Renault Group България е лидер на пазара на нови автомобили в България, заемайки челните две позиции с марките Dacia и Renault за седма поредна година. Марката Nissan е в топ 10 по продажби, отбелязвайки значителен ръст през годините.

Porsche BG (<http://www.porschebulgaria.bg>, н.д.), българското дъщерно дружество на австрийския Porsche Holding, влезе на българския пазар през юли 2004 г. като оторизиран дилър на Volkswagen. Porsche Holding Salzburg е най-голямата и най-успешната компания за търговия на автомобили в Европа. Компанията от Залцбург е основана през 1947 г. и днес има представителства в 21 европейски държави, а също така в Колумбия, Чили, Китай, Малайзия, Сингапур, както и Бруней. Компанията има представителства в повече от 20 държави в Централна и Югоизточна Европа, включително и в Китай, Колумбия и Чили. В Австрия Порше е представител на марките от групата на Volkswagen: Seat, Skoda, Volkswagen, Audi, Lamborghini, Bugatti и Bentley и е нейно 100 % дъщерно дружество.

Porsche Bulgaria стана български дистрибутор на Audi през февруари 2005 г. През 2006 г. Porsche BG отвори два нови шоурума във Варна и Пловдив, с което броят на дилърите на Audi в България стана пет. През 2006

г. Porsche BG инвестира 15 милиона лева в създаването на представителство на Volkswagen, наречено Porsche Sofia Iztok (Porsche Sofia East). През септември 2007 г. Porsche BG отвори шоурум на Audi на стойност 7,0 милиона евро и получи името Porsche Sofia Zapad (Запад).

Фирмата работи с добре развита дилърска и сервизна мрежа с традиция в продажбите и с опит в поддръжката и гаранционното обслужване на трите марки. Сервизните комплекси разполагат със специализирано оборудване и висококвалифициран персонал.

Вносителят поддържа постоянна складова наличност в буферен склад в Будапеща. Поръчка на масов модел се изпълнява за 2 седмици, а специфично изпълнение - до три месеца. Доставка на оригинални резервни части за сервизната мрежа е ежедневна.

Шоурумът, разположен точно извън София, обхваща площ от 21 590 кв. м., Включваща 5 337 кв. м. застроена площ и над 9 000 кв. м. търговски площи.

Продажбено-сервизните комплекси на територията на София са Порше София Изток, Порше София Юг и Порше София Запад. Порше София Изток и Порше София Юг са дилъри за София и региона на марките Volkswagen Леки автомобили, Volkswagen Лекотоварни автомобили и Das WeltAuto. Част от Порше София Изток е оторизиран сервиз за ремонт и поддръжка на автомобили Audi.

Порше София Запад, Порше Пловдив и Порше Варна са оторизирани дилъри на Audi с оторизирани сервиси за ремонт и поддръжка на автомобили от марката и обслужват Западна, Централна и Североизточна България.

В Порше БГ ЕООД е разработена и внедрена система за управление на качеството в съответствие със стандарта ISO 9001:2008 за продажба на нови автомобили, резервни части и сервиз - Сертификати и Политиката по качеството. Разработена и внедрена е Интегрирана система за управление на околната среда и здравословните и безопасни условия на труд,

съответстваща на изискванията на международните стандарти ISO 14001:2015 и ISO 45001:2018 - Политика.

Toyota Balkans (<http://www.toyota.bg>, н.д.) е местен дилър на автомобили, създаден през 1999 г. и изцяло собственост на Inchcape International Group B.V. Inchcape е световно представена компания, занимаваща се с изключителен внос, дистрибуция и търговия на дребно, бизнес услуги, автомобилна електронна търговия и финансови услуги. Основната дейност на Toyota Balkans е внос, дистрибуция и продажба на автомобили Toyota, резервни части и аксесоари. Дилърът на автомобили получи изключителни права за продажба на продукти и услуги под търговската марка на Toyota през юни 2007 г.

Sofia France Auto (<http://www.peugeot.bg>, н.д.), създадена през 1992 г., е изключителен вносител на автомобили, микробуси, мотоциклети и резервни части на Peugeot в България. Компанията е отговорна и за тяхната поддръжка. Sofia France Auto управлява три автомобилни центъра в столицата София и 18 офиса в цялата страна. „От 01.01.1997 година София Франс Ауто вече е единственият официален вносител на PEUGEOT за България, дилърската мрежа се разширява и в Южна България (<https://www.peugeot.bg/useful-links/about-SFA.html>, н.д.).

Оттогава до днес, дружеството се доказва като един от лидерите на пазара в продажбата на нови автомобили, подобрява постоянно сервизните си услуги и се стреми да предоставя обслужване на най-високо ниво. В складовете за резервни части се поддържат постоянно над 12 000 позиции.

През 2020 година София Франс Ауто официално става вносител на Opel за България. Трансакцията има отношение само към вноса и продажбите на едро, като дейността на досегашната дилърска мрежа на Opel в страната се запазва и ще получи допълнителна подкрепа от новия вносител (<https://www.autoclub.bg/sofia-france-auto-opel-dealer-bulgaria>, н.д.).

София Франс Ауто е основен акционер в Ауто Бавария – най-големия дилър на BMW, Mini и Motorrad, във фирма Исубус – вносителя на

автобусите Isuzu, и Италия Моторс – вносител на италианските мотоциклетни марки Vespa, Piaggio, Gilera, Moto guzzi и Aprilia (<https://hicomm.bg/auto/sofiya-frans-auto-e-oficialniyat-vnositel-na-opel-v-blgariya.html>, н.д.) От януари 2021 София Франс Ауто става официален вносител и на марката Citroen.

Мото-Пфое (<http://www.motorfohe.bg/>, н.д.) е една от първите частни автомобилни компании в България - официален вносител и дистрибутор на Ford, Volvo, Jaguar и Land Rover в страната. Създаден е на 26 юли 1991 г., собственост на Hugo Pfohe - Хамбург, Германия. Компанията има мрежа от корпоративни офиси в 16 града в България: София, Пловдив, Варна, Бургас, Русе, Стара Загора, Плевен, Габрово, Монтана, Благоевград, Велико Търново, Добрич, Сливен, Хасково, Пазарджик и Шумен. Днес в Moto-Pfohe работят над 600 души.

През 1994 г автомобилният производител Jaguar Cars LTD възлага на Мото-Пфое ЕООД представителство у нас на автомобилите, удостоени с честта да носят гербовете на английската кралска фамилия, а през януари 2000-а година Volvo Car Corporation поверява на фирмата интересите си в България. За 10 години фирмата продава близо 12 500 нови автомобили Ford, непрестанно обогатява гамата от предлагани услуги, много често поставя жалоните на бранша в България. Същата година е свързана за Мото-Пфое ЕООД и с още една кръгла годишнина - 90 години официално присъствие на Ford в страната ни.

ГЛАВА ТРЕТА

НАСОКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ТЪРГОВСКИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА В БЪЛГАРИЯ

Научното изследване се базира на оценката и анализа на добрите практики и ефективни управленски решения във фирма Moto-Phoe BG. Това е компания, регистрирана през януари 2007 г., със седалище в София, която е собственост на Мото-Фе ЕООД - основана 1991 г.

Мото-Фе БГ е създадена във връзка с присъединяването на България към Европейския съюз и възникващите изисквания за спазване на разпоредбите на ЕС относно вноса на нови автомобили и части за моторни превозни средства, както и последващата им продажба в рамките на Европейската икономическа общност, която следва да се извърши от отделно юридическо лице, чиито дейности се извършват от компанията-майка Мото-Фе ЕООД преди присъединяването на България към Европейския съюз.

С придобиването ѝ от страна на Sumitomo Corporation, фирмената група Мото-Пфое става част от една от най-мощните интегрирани търговско-инвестиционни корпорации в световен мащаб, с над 400-годишна история и офиси в 65 страни. Това е огромна крачка напред за Мото-Пфое, нова възможност за растеж и интензивно разгръщане потенциала на компанията, с цел постигане на още по-голям от досегашния успех. Отчитайки досегашния безупречен имидж, завидна финансова стабилност и непрестанен възход в бизнеса, името, мениджмънтът, структурата и предметът на дейност на Мото-Пфое остават същите след преминаването под управлението на новите собственици.

Silver Star Motors EAD (<http://cars.silverstar.bg>, н.д.) е създадена през 2016 г. и се занимава с внос и продажба на употребявани моторни превозни средства. Компанията е официален партньор на Mercedes-Benz. Фирмата работи в градовете София, Пловдив и Варна.

Групата Силвър Стар се управлява и представлява от Ролф-Юрген Заерле, изпълнителен директор и член на борда на директорите. Г-н Заерле има близо тридесет годишен опит с марката Mercedes-Benz. Той идва в

България, след като четири години е управлявал дейността на Генералния дистрибутор на Даймлер АГ в Сърбия, Босна и Херцеговина и Черна Гора.

Компанията предлага на българския пазар пълната гама леки, лекотоварни и товарни автомобили и автобуси на Даймлер АГ начело с водещия бранд Mercedes-Benz, а мащабната ѝ дейност обхваща целия спектър услуги от продажба на нови и употребявани автомобили, оригинални резервни части и следпродажбено обслужване. Бързото разрастване дейността на Силвър Стар Моторс в последните години и утвърждаването ѝ сред лидерите на автомобилния пазар у нас, доведе до решението за оптимизиране на процесите и внедряване на интегрирана система за управление в компанията.

Целта на стартирания през 2019 г. проект беше преминаване към софтуерно решение, което да гарантира нуждата на компанията от висока степен на автоматизация на дейностите, свързани с управление на счетоводство и финанси; да осигури стандартизиране на бизнес процесите и единен поглед към цялостното функциониране на компанията (<https://team-vision.bg/lider-v-avtomobilniya-bransh-upravlyava-biznesa-si-s-vodeshto-erp-reshenie/>).

Euratek ООД (<http://www.skoda-auto.bg>, н.д.), създадена през 1992 г., е официален вносител на чешката Skoda Auto, която е собственост на германския автомобилен производител Volkswagen AG. Местното звено оперира повече от 13 представителства в цялата страна.

От създаването на конкурса „Автомобил на годината“ в България, ŠKODA е спечелила общо 9 отличия в различни категории благодарение на неоспоримите качества на автомобилите ŠKODA. В последното издание на конкурса, SUV моделът KAROQ убедително спечели отличието в категорията “Кросоувър на България за 2018 година”.

Стремежът на Еуратек ООД е да предостави на всеки клиент качествено и ефективно обслужване в модерни автосалони и сервизи. В страната е изградена мрежа от 14 търговски представителства - в София,

Пловдив, Варна, Бургас, Сливен, Горна Оряховица, Добрич, Благоевград, Хасково, Русе, Стара Загора и Плевен. Централният офис на компанията - ŠKODA Център София е открит през 2002г. и разполага с голям офис, просторен автосалон, подземен и надземен гараж, сервиз и складова база. В края на 2016 година бе открит най-новият търговско-сервизен ŠKODA център в гр. Пловдив, който напълно отговаря на всички корпоративни изисквания на ŠKODA AUTO за дизайн, оборудване и клиентско обслужване. Плановете за развие на фирмата продължават в посока разширяване и обновяване на търговско-сервизната мрежа в страната и повишаване капацитета на обслужване на клиенти, като този септември бе направена първа копка на най-новия обект - ŠKODA Център 2 в жк „Дружба“ в София, който ще отвори врати за своите клиенти през месец май, 2018 г. (<https://www.skoda-auto.bg/about-us/about-history>, н.д.).

Компанията Еуратек ООД разполага с голям брой автомобили на склад, което дава възможност бързо и гъвкаво да задоволява пазарното търсене. Изградена и функционираща е складова база за оригинални резервни части, както и гъвкава логистична система. Дружеството поддържа развитието на сервизната мрежа като осигурява непрекъснато обучение на сервизните специалисти на оторизираните дилъри, както и винаги актуална литература и информация за обслужваните автомобили и техническо съдействие. Качеството на автомобилите ŠKODA, произведени от завод с над стогодишни традиции, съчетано с добрата цена е гаранция за силното присъствие на марката в България.

Auto Bavaria (<http://www.bmw-autobavaria.bg/>, н.д.) е официален дилър на марките BMW, MINI и единствен дилър на BMW Motorrad в България. Компанията е наследник на Kamor Auto, основана през 2002 г. и преименувана през 2013 г.

С четирите си марки BMW, MINI, Rolls-Royce и BMW Motorrad BMW Group е най-успешният премиум производител на автомобили и мотоциклети и доставчик на премиум услуги за мобилност и финансиране в

света. Производствената мрежа на BMW Group включва 31 предприятия за производство и сглобяване в 15 държави; компанията има мрежа за продажби в над 140 държави.

Предизвикателствата на 2020 г. се отразяват съществено на пазара на нови автомобили в България. Реализацията на нови автомобили в страната бележи един от сериозните спадове в Европа 36,8% и общият брой на доставките на българския пазар достига нивата от 2009 – 2010 г. Отчетения спад в реализацията е съответно - 25% за марката BMW и - 17% за MINI, като по данни на BMW Group, BMW е водеща премиум марка на българския пазар през последните 11 години, а заедно с MINI - BMW Group е водещия производител на премиум автомобили. Търговската реализация на BMW Group България за 2020 г. по марки е както следва 869 автомобила доставени на крайни клиенти, MINI – 85, BMW Motorrad 99 (-14%). (<https://www.press.bmwgroup.com/bulgaria>, н.д.).

Star Motors (<http://www.mazda.bg/>, н.д.), която е регистрирана през 2001 г., е официален дилър на Mazda. Компанията оперира 2 шоурума и сервизен център в столицата София.

Това изследване има за цел да отговори на въпроса каква е перспективата за изследваните водещи компании на автомобилния пазар в светлината на 11-те ключови показатели за ефективност (КПЕ) с финансов характер. Финансовите показатели наред с пазарния дял са най-видимият вид информация на конкурентите, анализира се лесно и сравнително бързо и показва устойчивостта на реализираните позиции и предизвикателствата, пред които е изправен бизнесът, когато се опитва да ги подобри (Barney, 2000).

При избора на мерки за позициониране, авторът обосновава тяхното използване въз основа на тяхната релевантност за бизнеса, необходимостта от обхващане на различни страни на конкурентната дейност, тяхната информативна стойност при оценка на силните и слабите страни и

наличието на конкурентни предимства. Таблица 3.1. показва използваните КПЕ.

Таблица 3.1.

КПЕ, използвани за конкурентно позициониране на посредници за нови автомобили*

Индикатор	Формула
Пазарен дял (MS), %	$MS = \frac{Sales (units)}{Total\ market\ sales (units)} \times 100$
Марж на брутната печалба (GPM), %	$GPM = \frac{Gross\ profit}{Revenue} \times 100 = \frac{Revenue - Cost\ of\ sales}{Revenue} \times 100$
Марж на оперативна печалба (OPM), %	$OPM = \frac{Operating\ profit}{Revenue} \times 100$
Нетен марж на печалба (NPM), %	$NPM = \frac{Net\ income}{Revenue} \times 100$
Коефициент на себестойност на продадените стоки (COGSR), %	$COGSR = \frac{Cost\ of\ goods\ sold}{Revenue} \times 100$
Общ оборот на активите (TAT), бр.	$TAT = \frac{Revenue}{Average\ assets}$
Оборот на материалните запаси (IT), бр	$IT = \frac{Revenue}{Average\ inventory}$
Възвръщаемост на активите (ROA), %	$ROA = \frac{Net\ income}{Average\ assets} \times 100$
Множител на собствения капитал (EM), лв.	$EM = \frac{Average\ assets}{Average\ equity}$
Възвръщаемост на собствения капитал (ROE), %	$ROE = \frac{Net\ income}{Average\ equity} \times 100$
DuPont, %	$ROE = ROA \times EM = NPM \times TAT \times EM$
Устойчив темп на растеж (SGR), %	$SGR = ROE \times RR \times 100$, where RR is Retention Ratio: $RR = \frac{Retained\ earnings}{Net\ income}$

* Действащите формули са стандартизирани от международните счетоводни стандарти и широко използвани за оценка на постигнатите резултати на предприятието в сравнение с минали периоди и в сравнение с конкурентите (Revsine L., 2012)

Показателите за рентабилност представляват приходите, получени от реализираните приходи, направените разходи, използваните ресурси и вложения капитал. GPM измерва приходите, реализирани от продажби след приспадане на стойността на продуктите, получени от доставчиците. Пo-високата му стойност води до по-ниска преговорна способност на

доставчиците, по-високи приходи и търговски марж, продажба на стоки на по-високи цени или по-голям обем на ниски цени. Когато използването на оперативните разходи е оптимално, високата стойност на GPM рефлектира върху по-високата стойност на OPM, която се счита за едно от водещите мерки за оперативните възможности на ръководството и нивото на бизнес риск. Наред с него се измерва COGSR, който показва броя на оперативните разходи, необходими за реализиране на приходите. Ако бизнесът не е в състояние да генерира достатъчно печалби преди лихви и данъци (ЕБИТ), предприятието няма да може да покрие своите финансови разходи и данък върху дохода и няма да успее да реализира нетна печалба от своите продажби (NPM). На практика, ако въпреки увеличението на приходите, компанията продължава да има нисък GPM, OPM или NPM, това би означавало, че разходите са неефективни и фирмата е в неизгодно положение на конкуренцията (Торок, 2020).

Приходите заедно с усвояването на активите се отразяват директно върху ДДС, IT и ROA. Получаването на повече печалби или приходи от наличните ресурси е целта на всяка организация, когато преследва по-добър мащаб на дейност и разходи. Това е израз на добър баланс на инвестициите между собствен капитал и набран собствен капитал. ЕМ представя дали компаниите трябва да инвестират повече в собствените си средства или (по-рискови) в пасиви в ресурси. По-високата стойност свидетелства за предпочитание към външно финансиране, използвано за контрол на ресурсите на компанията.

За целта на научното изследване, авторът анализира възвръщаемостта на собствения капитал (ROE) като най-важната мярка за конкурентоспособност на фирмата. Той представя стойността на компанията, нейния потенциал за печалба, действителния резултат от бизнеса, който разкрива наличието на конкурентно предимство. Високите ставки са похвални за предприятието, но също така показват по-голямо използване на задължения за финансиране на бизнеса, което увеличава

финансовия риск. Поради това авторът изследва причините за придобитите нива на ROE. Използването на анализа на DuPont се проследява до зависимостта на ROE от ROA, NPM, TAT и EM. На практика колкото по-добре една компания използва ресурсите си, реализира продажбите си, разходва средства по оптимален начин и постига баланс в източниците на своята дейност, толкова по-добра става нейната конкурентоспособност. В допълнение към дивидентната политика на фирмата, ROE е в основата на SGR. Това показва максималното ниво на растеж на продажбите, което може да поддържа компанията без допълнителни инвестиции или може да подобри ефективността на ресурсната полезност или направените разходи. Компаниите, компетентни в продажбите и управлението на продуктовото портфолио, често имат висок SGR. Въпреки това е трудно да се поддържа, тъй като постоянната необходимост от иновации и конкурентно съперничество изискват непрекъснати инвестиции и компромис между изплащането на дивиденди и финансирането на дейността.

Следователно това изследване отчита, че избраните показатели включват ефективността на управлението на предприятия, които са свързани и взаимозависими. За да се докаже силата на връзката между ROE и останалите изследвани показатели, е използван коефициентът на корелация ρ^1 на Spearman.

Резултатите показват силна, статистически значима зависимост между ROE и изследваните КПЕ, което доказва ролята им в проведенния анализ и ефективното позициониране на конкурентите. Най-важните за успешното позициониране са мерките, свързани с оползотворяването на ресурсите и тяхната рентабилност: IT, ROA, TAT, което е традиционно необходимо условие за частния бизнес.

¹ Предпочитан е пред стандартния коефициент на корелация на Пийърсън поради ограниченията на динамичния ред в изследването и чувствителността на този тип коефициент към девиантни и необичайни мерки.

Устойчивостта на постигнатите позиции и диференциацията на конкурентите по отношение на постигнатите резултати се оценяват по получените резултати чрез описателен анализ на структурите. За целта са изчислени две мерки: Интегрираният коефициент на структурни промени – ICSC (Гатев, 2007) и Интегрирания коефициент на неравенство в структурата – ICIS.

Таблица 3.2

Ръст на продажбите и концентрация на автомобилния пазар в България, 2016–2022 г.

Показател/фирма		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Продажба на нови коли, бр.		24 256	28 216	33 265	37 506	39 035	43 126	47 209
Ръст на пазарните продажби, %		14.49	16.33	17.89	12.75	4.07	11.34	5.67
Рено Нисан България	Пазарен дял, %	38.03	33.87	33.89	30.99	31.92	30.87	29.34
	Ръст на продажбите, %	75.61	3.60	17.94	3.12	7.20	4.13	5.56
Еуратек	Пазарен дял, %	10.90	10.31	9.72	10.51	9.52	10.12	11.23
	Ръст на продажбите, %	27.90	9.94	11.14	21.94	-5.68	5.89	6.90
Порше България	Пазарен дял, %	10.51	8.90	9.89	10.13	10.50	11.12	12.11
	Ръст на продажбите, %	-12.85	-1.49	30.97	15.47	7.92	9.34	10.98
Мото Пфое България	Пазарен дял, %	10.37	10.25	9.41	7.45	6.60	8.20	9.21
	Ръст на продажбите, %	1.13	14.94	8.26	-10.76	-7.73	2.13	4.04
Тойота България	Пазарен дял, %	10.50	10.19	10.36	9.97	9.95	10.78	11.02
	Ръст на продажбите, %	6.13	12.96	19.85	8.47	3.82	5.20	5.89
Съотношение на концентрация – CR ₅ , %		80.30	73.52	73.27	69.05	68.50	76.34	80.20

Изследването използва твърди данни от годишните финансови отчети на 5-те най-добри вносителите на нови автомобили в България от 2016 до 2022 г. Българският пазар на нови автомобили се характеризира с благоприятен ръст на продажбите за изследвания период 2016-2022 година. Въпреки това има намаление на неговата оценка. (Виж таблица 3.2.).

Броят на новите автомобили, продадени от петте най-мощни конкуренти, се увеличава, но не е стабилен през този период. Пример за

отрицателен ръст в продажбите е Moto Pfohe BG през 2019 и 2020 г. и Euratec Ltd през 2020 г. Въпреки това, никой от другите конкуренти не се възползва от намалените продажби и Топ 5 имат 69 % дял от целия пазар през петгодишният период, докато CR₄ е по-висок от 60 %.

Постигането на благоприятна пазарна позиция при продажбите на нови автомобили е пряко свързано с предлагането на предпочитана автомобилна марка. Доказателство за това е превъзходството на пазарния дял на Renault Nissan България, който е близо 3 пъти по-голям от останалите конкуренти. Това се дължи на:

(1) предлаганите марки автомобили – Dacia, Renault и Nissan, първите от които традиционно са най-предпочитани от българския потребител като превозни средства на достъпна цена и добро качество;

(2) по-ниската цена на предлаганите нови автомобили.

Стратегията на четири от петте водещи конкуренти е насочена към предлагане на портфолио от различни марки, които се конкурират помежду си както в ниския, така и в високия ценови сегмент. Продуктовата диференциация в този изглед позволява придобиване на предимство за по-високата цена на по-люксовите марки, както и за количествата продавани единици от марките на хората. Euratec Ltd е единственият вносител в Топ 5, предлагащ една-единствена марка – Skoda, която обаче е нараснала по популярност в същия период като изследваната и осигурява на фирмата номер две или три пазарни позиции. Докато изключителните права, предоставени от производителя, гарантират монополна печалба за новата марка автомобил на вносителите, развитието на алтернативния канал за реализация е фактор с точно обратното влияние.

Всички вносители в Топ 5 предлагат едни и същи услуги от подобен характер. Въпреки това, най-атрактивните цени се виждат от пазарния лидер, което води до конкурентно предимство в пазарната позиция. (Виж таблица 3.3.)

Таблица 3.3

Конкурентни позиции на вносителите на нови автомобили по GPM, OPM и NPM през 2016–2020 г.

		Години						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GPM, %	Renault Nissan Bulgaria	11.1	8.9	8.3	5.0	5.2	6.8	6.4
	Euratec Ltd	14.0	14.2	13.5	12.5	8.8	9.7	10.1
	Porsche BG	8.4	7.8	6.9	7.4	7.2	7.8	8.2
	Moto Pfohe BG	6.7	6.4	6.2	6.6	6.2	6.4	6.9
	Toyota Balkans	5.2	4.8	4.4	4.5	4.1	4.4	4.5
OPM, %	Renault Nissan Bulgaria	5.4	3.5	3.4	3.6	4.0	4.2	4.7
	Euratec Ltd	5.7	4.9	5.3	5.3	6.6	6.9	7.1
	Porsche BG	4.4	4.3	3.7	5.0	3.8	4.3	4.8
	Moto Pfohe BG	2.2	2.6	2.4	2.5	2.1	2.4	2.6
	Toyota Balkans	2.2	1.8	1.8	1.9	2.1	2.2	2.5
NPM, %	Renault Nissan Bulgaria	4.7	2.8	2.8	3.0	3.4	3.6	3.9
	Euratec Ltd	4.9	4.5	4.8	4.6	5.8	6.0	6.2
	Porsche BG	3.8	3.9	3.3	4.4	3.4	3.8	4.0
	Moto Pfohe BG	1.6	2.0	1.7	1.8	1.5	1.7	1.9
	Toyota Balkans	2.0	1.6	1.6	1.7	1.9	2.1	2.3

Източник: Изчисления на автора по данни от годишните финансови отчети на предприятията и Европейската асоциация на автомобилните производители (ACEA).

Причините за параметрите на реализираните доходи се крият в управлението на приходите и разходите. Приходите от продажби на всички конкуренти се увеличават през посочения период (без Moto Pfohe BG), докато оперативните разходи, без стойността на автомобилите, изплатени на доставчиците, бележат сравнително малък ръст (за изминалата година те реално намаляват). Това показва ефективността в управление на преките оперативни разходи, които са единственият лост за посредниците да влияят върху печалбите чрез разходи.

Доходността на собствените им средства, инвестирани от предприятията, е най-високият показател за рентабилност сред всички останали (Виж таблица 3.4.). Най-печелившата позиция за 2022 г. заема пазарният лидер – Renault Nissan България (111,7 % ROE). Компанията,

генерираща най-малко стойности, е вносителят, заемащ 5-то пазарно място – Moto Pfohe BG (6,7 % ROE). Факторите, които имат голямо значение са тези, които са довели до постигнатите нива на рентабилност.

Таблица 3.4.

DuPont анализ по конкуренти за периода 2016–2022 г.

		Години						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROE, %	Renault Nissan Bulgaria	55.2	34.6	60.2	107.0	109.4	110.3	111.7
	Euratec Ltd	34.2	26.2	29.7	30.3	32.7	33.0	33.2
	Porsche BG	41.9	44.5	46.4	61.2	48.1	49.2	50.0
	Moto Pfohe BG	10.0	14.2	10.7	9.8	7.1	6.9	6.7
	Toyota Balkans	14.4	12.4	13.4	14.6	16.6	17.0	17.8
ROA, %	Renault Nissan Bulgaria	26.2	15.3	18.5	20.1	27.5	28.2	29.0
	Euratec Ltd	12.4	10.1	11.8	12.8	14.3	14.7	15.0
	Porsche BG	39.1	36.5	20.4	27.1	19.2	19.6	20.0
	Moto Pfohe BG	4.4	6.5	4.5	3.9	2.9	3.2	3.6
	Toyota Balkans	5.0	5.9	6.5	5.9	6.1	6.4	6.9
ТАТ, брой	Renault Nissan Bulgaria	5.6	5.4	6.6	6.7	8.0	8.3	8.7
	Euratec Ltd	2.5	2.2	2.5	2.8	2.5	2.8	2.9
	Porsche BG	10.3	9.4	6.1	6.1	5.6	5.8	6.0
	Moto Pfohe BG	2.8	3.2	2.7	2.2	1.9	2.3	2.5
	Toyota Balkans	2.6	3.7	4.0	3.4	3.2	3.6	3.9
ЕМ, лева	Renault Nissan Bulgaria	2.1	2.3	3.2	5.3	4.0	4.3	4.7
	Euratec Ltd	2.8	2.6	2.5	2.4	2.3	2.6	2.9
	Porsche BG	1.1	1.2	2.3	2.3	2.5	2.8	3.0
	Moto Pfohe BG	2.3	2.2	2.4	2.5	2.4	2.8	3.0
	Toyota Balkans	2.9	2.1	2.1	2.5	2.7	2.9	3.4

Източник: Изчисления на автора по данни от годишните финансови отчети на предприятията.

Изследването показва, че пазарният лидер е този, който поема най-големия риск, като разчита повече на заети ресурси, отколкото на притежавани. От друга страна, факторът на финансовия ливъридж има най-малко значение, когато става въпрос за ROE. По-високото въздействие върху постигането на желаната позиция има ефективност при оползотворяването на ресурсите. Поради това и поради по-високите продажби пазарният лидер успява да постигне висок ефект от вложените

собствени средства. Последователите изостават значително в това отношение, въпреки че извършват дейността си с повече собствени средства. Дали тактиката „който поема риска, печели“ е печелившата детерминанта на пазарния лидер или по-ефективното използване на ресурсите и увеличаването на доходите е по-добър инструмент за рентабилност, е въпрос на управление. Благоприятна позиция за търговските предприятия ще трябва да се търси в оптималното използване на наличните търговски площи, техника, складови помещения, своевременно събиране на вземанията и управление на инвентарния асортимент. На практика вносителите, които са търговци по основна дейност, разполагат с близо 98 % текущи активи, 30 или 40 % от които са материални запаси. Това прави по-доброто използване на ресурсите от посредниците пряко свързано с по-доброто използване на запасите и инвестирането в тях, което изисква интелигентна логистична политика и стратегия за продажби.

През следващите няколко години автомобилните търговски представителства ще претърпят промени. Секторът трябва да се справи с три основни предизвикателства: преминаването към модела на продажби чрез агенция, нарастващия дял на колите, продавани онлайн, и електрификацията на превозните средства. По-интензивната конкуренция, по-ниската ценова мощ, натискът за увеличаване на капиталовите разходи - предвид необходимостта от инвестиции в цифровизация, оборудване и ноу-хау за електрически превозни средства (EV) - ще намалят маржовете на печалбата и вероятно ще ограничат бъдещите парични потоци.

На фона на динамичните промени на автомобилния пазар и икономическата рецесия, бизнесите нагоре и надолу по веригата трябва да си сътрудничат, за да се справят с тежка краткосрочна ликвидна криза. За да преодолеят трудностите заедно, производителите на автомобили и търговците се нуждаят от гладка, бърза комуникация и сътрудничество, основано на прозрачност и взаимно доверие. В краткосрочен план

временните мерки за намаляване на изходящите парични потоци и увеличаване на входящите потоци, разбира се, са важни, но в дългосрочен план е по-важно да се поддържа високо качество на финансовия мениджмънт, който е пряко свързан с рентабилността и приходите от продажбите.

Възможности за оптимизиране на броя и структурата на търговските представителства в България

Покупката на автомобил е от първостепенно значение сред решенията на потребителите. Важността му се придава от факта, че покупката на автомобил след покупката на жилище е вторият по големина разход в линията на потребителските разходи.

Закупуването на нов автомобил на базата на традиционния модел на дилърството остава ниско доверие, висок стрес и ниска прозрачност. За мнозина представителството е плашещо място за посещение. Голямото текучество на персонал може да затрудни потребителя да установи връзка и да изгради доверие – особено в случай на повторни покупки. Също така, имиджът на продавачите е опетнен с течение на времето и при оскъпяване на търговските площи често има усещането, че към автомобилите са добавени ненужни разходи, което допълнително натоварва взаимоотношенията потребител/продавач.

Автокъщите започнаха да се консолидират под контрола на национални компании и тяхната визия за това как може да изглежда пазаруването на автомобили само след няколко години е коренно различна от опита, с който сте се сблъскали преди.

Настоящата верига на доставка на автомобилите, която обикновено включва OEM, вносител, търговец на дребно и често задържан или неподдържан доставчик на финансиране, поставя значително разстояние между производителя и потребителя (<https://www.summitavto.si/>). Това

позволява висока комисионна, субсидии и ерозия на маржовете на всяка стъпка.

Съществуващият модел за продажба и дистрибуция на автомобили все повече се отделя от нуждите и желанията на потребителите.

Досега инвестицията, изисквана от производителите на оригинално оборудване, и потенциалната загуба на продажби, свързана с трансформирането на добре установен бизнес модел, за да се удовлетвори малка част от „ранните потребители“, биха били твърде голям риск. Въпреки това, някои нови участници все повече заемат празнината, оставена от OEM производителите, като отхвърлят големи търговски обекти извън града и вместо това избират да работят от по-малки обекти, разположени в райони с висока посещаемост, като например търговски центрове. Други нови производители на оригинално оборудване са избрали да се съсредоточат върху модел на продажби само онлайн, за да могат да се конкурират по-добре с настоящите производители по отношение на цената (Deloitte, 2022).

В резултат на това OEM производителите са принудени да се конкурират не само за продукта, но и за бизнес модела и по-специално каналите, по които продават своите продукти. Досега им е липсвала гъвкавостта или иновациите, показани от тези разрушителни нови участници, за да се конкурират ефективно.

OEM производителите отговарят на това предизвикателство с различна скорост и с различен успех. Само за да запазят текущата си позиция, OEM производителите трябва да преразгледат своите бизнес модели, да усъвършенстват операциите си и да идентифицират стратегии за бъдещ растеж.

Очевидно решение за OEM производителите, които искат да развият своя бизнес модел, за да се справят както с потребителските, така и с конкурентните промени, е да се придвижат нагоре по веригата на стойността и да взаимодействат директно с потребителите. Въпреки това за OEM

производителите, създаването на бизнес модел за потребители (B2C), когато те традиционно са управлявали модел бизнес към бизнес (B2B), представлява голямо предизвикателство и ще изисква значителни инвестиции в два възможни канала за търговия на дребно – магазини и онлайн, или дори интегриране на двете.

Неспособни да се противопоставят на франчайз дилъри за географско покритие и не желаят да инвестират необходимите суми в недвижими имоти, за да поддържат високи нива на наличност, все по-голям брой нови участници и OEM-производители започнаха да развиват мрежа за търговия на дребно, изградена около малки търговски обекти в пазаруване с голям брой посетители централни и централни локации. Излагането на марката за представяне на продукти в райони с висока посещаемост е ценно, но без възможността да поддържат същите нива на склад, тези магазини трябва да се разграничат от традиционните дилъри, като предлагат уникално изживяване. В резултат на това тези магазини често са пълни с най-новите технологии, създавайки дигитално изживяване за потребителите и подчертавайки ползите от начина на живот, свързани с тяхната марка (<https://www.sumitomocorp.com/en/jp>).

С помощта на цифрова технология е възможно да прехвърлите дигиталното изживяване онлайн и в магазините. Използването на нови технологии като разширена или виртуална реалност (AR и VR) може да подобри изживяването на потребителя в магазина. Въвеждането на цифрова технология обаче не може да изглежда като трик, то трябва да е подходящо за потребителя. Използването на тези технологии може да създаде усъвършенствани конфигуратори за автомобили, които позволяват на потребителя, например, да изживее персонализиран автомобил, без изобщо да напуска етажа на шоурума, което може да бъде ефективен начин за насърчаване на продажбите (The Boston Consulting Group, 2014).

Въпреки това, не става въпрос само за технология, новите модели на дребно трябва да вземат предвид цялостния подход към продажбите. Една

от причините, поради които потребителите се отклоняват от дилърите и изискват по-добро обслужване онлайн, е липсата на доверие в търговците. Всеки нов офлайн модел за търговия на дребно трябва да бъде по-малко плашещ, да предлага по-голяма прозрачност и да се чувства по-привлекателен за бъдещите потребители.

Редица производители вече експериментират с подход „без пазарлък“ към продажбите, при който цената е фиксирана и допълнителните екстри или вече не са налични, или ценообразуването и параметрите около тях са ясни, прозрачни и отворени.

В много случаи закупуването на автомобил изисква голямо количество документи, особено ако колата се купува чрез финансиране. Този елемент трябва да бъде интегриран в платформата за електронна търговия, като предоставя на потребителите възможността да кандидатстват, персонализират и получават финансови оферти онлайн. Досега обаче е трудно да се постигне правилният баланс между осигуряването на съответствие на мястото на продажба и създаването на ангажиращо клиентско изживяване.

Малко вероятно е личните продажби някога да изчезнат напълно, тъй като няколко важни аспекта от изживяването в шоурума биха били трудни за „дигитализиране“. Много купувачи предпочитат незабавното, тактилно изживяване от физическо взаимодействие с превозно средство, преди да го купят, докато някои предпочитат лично взаимодействие с дилъри, доверие на техните знания и усещане за по-удобно договаряне на сделка лице в лице. В резултат на това е важно да се помисли как онлайн би могло да допълни, а не да замени изживяването в магазина.

Настоящият пазарен дял на търговците на употребявани превозни средства, които продават само онлайн, е под 1%, въпреки че представлява голям потенциал за растеж. Според Statista онлайн продажбите на употребявани автомобили са се повишили до 4,2% през 2022 г. от 2,2% през 2019 г. и достигнат около 10% през 2025 г.

Повечето представителства изглеждат по-малко подготвени от производителите за промяната на електрификацията, с малко нова инфраструктура.

Като цяло се очаква маржовете при продажбите на нови автомобили да намалее, тъй като производителите планират да имат по-голям контрол върху цените на електромобилите чрез обширна онлайн оферта.

Настоящият модел за продажби на дребно на автомобили очевидно трябва да се промени. Потребителите го изискват и разрушителните цифрови технологии го улесняват. Въпреки че приемането на B2C модел на продажбите на дребно е в дневния ред на повечето производители, ние вярваме, че той трябва да стане приоритет с големи инвестиции, необходими за необходимите промени.

Ключът към бъдещия успех на автомобилните търговски представителства и оптимизирането на тяхната структура е трансформирането на дилърската мрежа в модерна, многоформатна, иновативна среда за продажби и обслужване. За да се постигне това, смятаме, че трябва да се разработи трансформационен подход, състоящ се от три градивни елемента.

Първият градивен елемент е да се изградят основите на отличното представяне на дилърите чрез измерване и управление на представянето (включително сравнителен анализ) и оптимизиране на представянето на дилърите в мрежата.

Вторият градивен елемент се занимава с подобряване на представянето на дилърите чрез иновация, дефиниране на нов – или поне подобрен – бизнес модел и започване на тестване на тези иновации върху опита на клиентите.

Третият градивен елемент обхваща прехода към нови формати за търговия на дребно и иновации чрез разработване на холистичен план за внедряване в мрежата и прилагане на подобрената нова стратегия за търговия на дребно.

Основните тенденции, променящи автомобилните търговски представителства, ще доведат до значителни промени в предстоящата среда на дилърите, което естествено води до спекулации относно бъдещето им и дали те ще оцелеят или ще изчезнат в историята. Едно от най-забележителните прозрения, излезли от нашето изследване, е потенциалната нова роля на физическите дилърски мрежи като цяло (Werdich, 2015). Ефективното комбинирание на традиционни дилъри с иновативни формати за продажби на дребно и обслужване няма да работи като стандартизиран подход. Стратегията и моделът трябва да бъдат съобразени с различните географски региони в България и клиентски сегменти, за да се предлагат най-новите технологии, без да се отчуждават съществуващите клиенти.

Персонализирането на подхода, непрекъснатото наблюдение на променящото се поведение на клиентите и договарянето на нов модел на работа и споделяне на печалбите с дилърите ще бъдат ключовите предизвикателства при осигуряването на успешно внедряване на иновативната настройка на търговските представителства. Развиващият се характер на тези предизвикателства означава, че дизайнът на иновативния план за автомобилните търговски представителства не е еднократно усилие, а път на постоянно адаптиране към променящите се реалности (Jermakian, 2010).

На база на извършеното задълбочено научно изследване на аспектите и предизвикателствата, които стоят пред финансовия мениджмънт в търговските представителства на автомобилния пазар в България и от представените емпирични изследвания, биха могли да се изведат следните по-важни изводи:

Първо. Автомобилният пазар е един от най-бързо развиващите се отрасли на преработващата промишленост през последното десетилетие, който преминава през значителни териториални трансфери. Значението му за България е решаващо, поради своя обхват, броя на заетите работни места, както и чрез връзките си с други сектори в икономиката. Този пазар се

отличава с изключителна концентрация на капитал, производство и търговия. Бизнесът се нуждае от ефективни финансови решения в динамично променяща се пазарна среда, за да отговори на изискванията в икономическия свят. Процесът на финансово управление не може да работи ефективно без надеждна и подходяща финансова информация - критична съставка в процеса. Тъй като финансовото управление включва вземане на стратегически инвестиционни решения, които са от решаващо значение за бъдещето на предприятието, т.е., качеството на използваната финансова информация ще повлияе пряко върху качеството на взетите решения, планирането и стойността на бизнеса.

Второ. Финансовото управление засяга всеки аспект, от управление на паричния поток и проследяване на бизнес резултатите до разработване на планове, които гарантират, че собствениците на бизнеса могат да се възползват максимално от нови пазарни възможности. Ефективното бизнес планирането, в условията на икономическа турбулентност подкрепя идентификацията на нови пазарни възможности. То позволява да се обмислят възможностите и да се създаде план за действие, който свежда до минимум финансовите загуби. Това е и решаващ финансов инструмент за подкрепа на всеки бизнес план. Ефективния финансов контрол осигурява възможности за подобряване и усъвършенстване на инвестиционните бизнес решения. Актуална информация за динамичните промени на пазара, подкрепя бизнеса към информирани инвестиционни решения за изграждане на бъдещ успех. Идентифицирането на малък брой ключови показатели за изпълнение, които имат голямо влияние върху бизнеса, ще спомогнат за съсредоточаването върху проблемите, които имат решаващо значение за позитивни финансови резултати. Фокусирането върху конкретни финансови цели помага на служителите в различни области на бизнеса да разберат какви трябва да бъдат техните приоритети. Ежемесечният мониторинг на изпълнението е от съществено значение за дългосрочния успех.

Трето. Автомобилният пазар е динамично променящ се конкурентен бизнес затова много фактори оказват влияние върху финансовия успех или провала в тази област. Важно място имат техническите параметри и дизайн, както и качеството на следпродажбеното обслужване, но най-важният фактор е цената. За автомобилните компании е необходимо да се рационализират процесите на финансово управление като създаването на последователна система за планиране и контрол, ще изгради ефективна бюджетна система, чиято основа е финансовата структура.

Четвърто. Автомобилният пазар преживява променящи се тенденции с експлозията на нови технологии, повишаващи се очакванията на клиентите и политиките за устойчивост. Междувременно новата ера на индустриализираното производство (4.0) също революционизира автомобилния сектор в световен мащаб. Днес пазарът експоненциално се придвижва към мобилност без емисии, като преминава към електрификация.

Пето. Вносът на автомобили в България е един от най-високите в ЦИЕ и само с около 20% по-нисък, отколкото например във Франция. Докато автомобилният парк в страната нараства с около 10% годишно през последните години, растежът ще намалее до около 3%. Автомобилният парк днес е сравнително стар, като 50% от автомобилите са на възраст над 15 години. Българите ще започнат да заменят много стари автомобили с по-нови. По-голямата част от закупените нови автомобили се финансират чрез договори за финансов лизинг. Кредитите играят незначителна роля при закупуването на нови автомобили и малко по-голяма роля на пазара на употребявани автомобили. Високата интензивност на конкуренцията на пазара на нови автомобили в България, пазарната мощ на производителите по време на преговори и добре развитият пазар на употребявани автомобили са предпоставка за разработването на добра конкурентна стратегия, от страна на съществуващите конкуренти на пазара, които изисква добро

конкурентно позициониране чрез използване на устойчиви ресурси с конкурентни предимства.

Шесто. Финансовите показатели наред с пазарния дял са най-видимият вид информация на конкурентите, анализира се лесно и сравнително бързо и показва устойчивостта на реализираните позиции и предизвикателствата, пред които е изправен бизнесът, когато се опитва да ги подобри. Изследването използва твърди данни от годишните финансови отчети на 5-те най-добри вносители на нови автомобили в България от 2016 до 2024 г. Българският пазар на нови автомобили се характеризира с благоприятен ръст на продажбите за изследвания период 2016-2024 година. Въпреки това има намаление на неговата оценка. Броят на новите автомобили, продадени от петте най-мощни конкуренти, се увеличава, но не е стабилен през този период. Пример за отрицателен ръст в продажбите е Moto Pfohe BG през 2019 и 2024г. и Euratec Ltd през 2024 г. Въпреки това, никой от другите конкуренти не се възползва от намалените продажби и Топ 5 имат 69 % дял от целия пазар през петгодишния период, докато CR₄ е висок от 60 %.

Наред с изключителните права за дистрибуция и оторизиран сервиз на нови автомобили, предоставени от производителя, високата пазарна концентрация намалява интензивността на конкурентната борба, повишава способността за сътрудничество и конкурентната сила на конкурентите. Избраните търговци са лидери на пазара и еталон за бизнеса.

III. Насоки за бъдещи изследвания по темата на дисертацията

Като насоки за бъдеща изследователска работа по темата могат да се посочат анализ и оценка на възможностите за подкрепа от правителството, за осигуряване на необходимата финансова и инфраструктурна помощ за по-добра финансова устойчивост и ръст на автомобилните компании.

IV. Справка за научните и научно-приложни приноси в дисертационния труд

Първо. В дисертационният труд се прави критичен анализ на научната литература и аргументирано се представят нови възможности на франчайзинговата принадлежност на автомобилното търговско представителство, което ще окаже положителен финансов ефект и голямо влияние върху стойността на фирмата.

Второ. Обосноваваме необходимостта от създаването на нова национална стратегия за подкрепа на търговските представителства на автомобилния пазар като важен стратегически сектор в икономиката. Това ще осигури финансова устойчивост на автомобилните компании и ръст на националната икономика.

Трето. На базата на изследвани реални данни е извършен емпиричен анализ на постигнати оптимални резултати от водещите търговци на автомобилния пазар. Анализирането на определена група фактори като: пазарния дял, направените инвестиции в иновативни технологии и недвижими имоти, както и разполагането на актуална информация на конкурентите, осигурява възможности за реализиране на по-добри позиции и преодоляване на предизвикателствата, пред които е изправен глобалния автомобилен пазар в България.

Четвърто. Аргументирано се представят и анализират определени финансови показатели, които показва устойчивостта на реализираните позиции и предизвикателствата, пред които са изправени търговските представителства на автомобилния пазар, както и възможностите за подобряване на позициите, в условията на икономическа рецесия.

V. Списък с публикациите на докторанта

Статии:

-
1. АНАЛИЗ НА АВТОМОБИЛНИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА В БЪЛГАРИЯ - Брой XIV - 2021 г., Книга 17, Годишен алманах "Научни изследвания на докторанти", ISSN: 1313-6542-книжно издание
 2. НАСОКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ТЪРГОВСКИТЕ АВТОМОБИЛНИ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА В БЪЛГАРИЯ, Брой XV - 2022 г., Книга 18 Годишен алманах "Научни изследвания на докторанти" ISSN: 1313-6542-книжно издание

Доклади:

1. Участие в международната научно-практическа конференция „Устойчиво развитие и социално – икономическа кохезия през XXI век – тенденция и предизвикателства. Публикуване на доклад на тема „Автомобилният пазар в България и мястото на търговските представителства на него“ – стр.393, ISBN 978-954-23-2067-8 (print); ISBN 97-954-23-2068-5 (online)
2. Участие в международната научно-практическа конференция „КРЪГОВАТА ИКОНОМИКА В КОНТЕКСТА НА РЕЛАЦИЯТА ИНДУСТРИЯ 4.0 – ОБЩЕСТВО 5.0“, организирана от Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов. Публикуване на доклад на тема „Мястото на финансовия мениджмънт в управлението на търговските представителства на автомобилния пазар в България“ - стр.585, ISBN 978-954-23-2067-8 (print); ISBN 97-954-23-2068-5 (online)

VI. Участие на докторанта в научни форуми

1. Участие в Докторантска научна сесия - 2021г., СА „Д.А. ЦЕНОВ“ Свищов, и представяне на Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“ АИ ЦЕНОВ, ISSN: 1313-6542

-
2. Участие в Докторантска научна сесия - 2022г., СА „Д.А. ЦЕНОВ“ Свищов и представяне на Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“ АИ ЦЕНОВ, ISSN: 1313-6542
 3. Участие в международната научно-практическа конференция „Устойчиво развитие и социално – икономическа кохезия през XXI век – тенденция и предизвикателства.
 4. Участие в международната научно-практическа конференция „КРЪГОВАТА ИКОНОМИКА В КОНТЕКСТА НА РЕЛАЦИЯТА ИНДУСТРИЯ 4.0 – ОБЩЕСТВО 5.0“, организирана от Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов.

VII. Справка за съответствие с националните изисквания по Правилника за приложение на Закона за развитие на академичния състав в Република България

Национално изискване в брой точки: **30,00**

Брой **статии**, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране, или публикувани в редактирани колективни томове: 2 бр.

Брой точки за автора: 20,00

Брой **доклади**, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране, или публикувани в редактирани колективни томове: 2 бр.

Брой точки за автора: 20,00

Общ сбор точки: 40,00 > 30,00

VIII. Декларация за оригиналност на дисертационния труд

С настоящата декларация удостоверявам, че дисертационният труд от 169 страници, с наименование „Проблеми на финансовия мениджмънт в търговските представителства на автомобилния пазар в България“, е изцяло автентичен и представлява оригинална научна продукция, разработена от мен. В него са включени мои авторски идеи, текстове, както и визуални материали като графики, схеми, таблици и формули, всички в съответствие с изискванията на законодателството за авторското право, като всички външни източници са адекватно цитирани и реферирани.

1. Резултатите и изводите, постигнати в дисертационния труд, са оригинални и не са взети от други изследвания или публикации, в които не съм участвал.
2. Предоставената информация, представена във формата на копия на документи, публикации и лично съставени справки, отговаря на обективната истина.
3. Всички научни резултати, които са били използвани, описани или публикувани от други автори, са адекватно и детайлно цитирани в библиографията.

Дата: 30.01.2026 г.

Докторант:

/Ваня Галчева/