

Chcesz lub musisz skończyć działalność na rynku dealerskim?

PRZYGOTUJ SIĘ DO TEGO!

Cykl szkoleń online:

DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ



Jak dobrze przygotować się do sprzedaży dealerskiego biznesu?



SZKOLENIE 1
DECYZJE
STRATEGICZNE
JAK I GDZIE
SZUKAĆ
INWESTORÓW?

**Jak dobrze
przygotować się
do sprzedaży
dealerskiego
biznesu ?**

” Sprzedaż biznesu to też biznes



ZACZYNAMY

28.05

Strategie. Jak i gdzie szukać inwestorów?

4.06

Przygotowanie procesu. Wewnętrzne DD

11.06

Ile naprawdę jestem warty? Wyceny

18.06

Umowa sprzedaży. Prawo i podatki

ETAP 1.

DECYZJE STRATEGICZNE



Specyfika polskich transakcji

- Głównie RYNEK OKAZJI
- Pojedyncze transakcje „z premią”
- Głównie chęć transakcji nieruchomościowych
- W drugiej kolejności ZCP



Specyfika polskich transakcji

- Najbardziej **UDZIAŁY** (obawy przed ceną i skutecznością DD) oraz ...
- ...uwarunkowania prawne – konieczność zgody importera na transfer umowy dealerskiej



Specyfika polskich transakcji

- **Dominuje „wycena intuicyjna”, ekspercka lub oparta o wartość nieruchomości**
- **Procesy oparte na wycenie mnożnikowej zwykle BEZ FINAŁU**



Źródła transakcji dealerskich w Polsce

- „Scashowanie” biznesu
- Zmiana profilu biznesu
- **Kłopoty finansowe**
- **Problemy sukcesyjne**
- **Czynniki niezależne**



DYLEMATY WYCHODZĄCYCH

1

NADOCENA WARTOŚCI BIZNESU: brak pogodzenia się z rynkową wartością firmy, projekt biznesowy jako cel życia

2

NIEDOSTATKI KOMPENTENCYJNE: archaiczny styl zarządzania, brak kontrolingu i zarządzania wskaźnikami, brak środków na profesjonalnych menedżerów

3

SUKCESJA: brak sukcesorów lub błędy sukcesyjne

MOŻE SIĘ POPRAWI

BŁĄD ZWLEKANIA



Błąd zwlekania

1

Wariant poprzedniego błędu oparty zwykle na **zbyt optymistycznym podejściu** do planów i strategii importerów.

2

Odrzucanie nadarzających się **okazji transakcyjnych** (czy zmiany marki) ze względu na fałszywą wiarę w „chwilowe trudności” lub fałszywą ocenę rynku „**będę żył z ASO i używanych**”

3

CASE Dealer F: Dealer Stellantis we wczesnym okresie wypowiedzenia (2021) miał propozycje zmiany marki, jak i zakupu firmy. Obie odrzucił, twierdząc, że na pewno Stellantis lada moment zmieni politykę.

4

WNIOSEK: posiadanie/odnawianie tzw. **raportu opcji strategicznych**



Dealer Akademia

inwestycyjna

Biznesowe MENU

Czym jest raport „Opcje strategiczne”?



Raport „OPCJE STRATEGICZNE”

KRÓTKI DOKUMENT (około 100 – 120 kart)
odpowiadający na:
3 PODSTAWOWE PYTANIA

1

CZY i GDZIE DEALER MA ORGANICZNE (wewnątrz organizacji) **POTENCJAŁY ROZWOJOWE?**

2

KOGO MOŻNA **KUPIĆ**/ JAKIE NOWE RYNKI I MARKI MOŻNA POZYSKAĆ?

3

KOMU MOŻNA SIĘ **SPRZEDAĆ** I ZA ILE?

01
Przyszłość
europejskiej i
polskiej sieci
dealerskiej
SCENARIUSZE



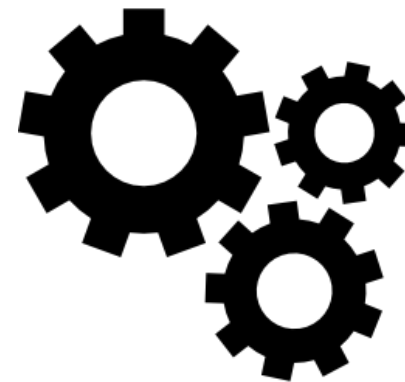
**DECYZJE
STRATEGICZNE**

PODSTAWOWE CZYNNIKI ZMIAN

POLITYCZNE:

**Zielony Ład/
Elektromobilność**

**Nowe prawo/ VBER /
model agencyjny**

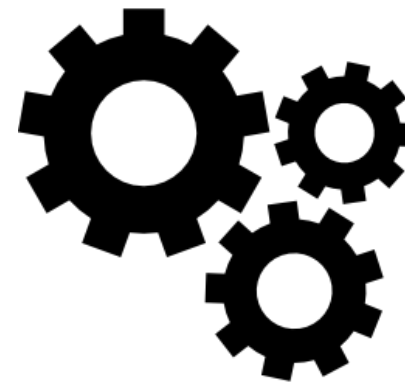


PODSTAWOWE CZYNNIKI ZMIAN

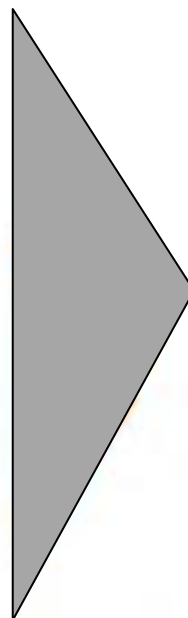
SPOŁECZNE:

Digitalizacja procesów

**Nowe postawy klientów:
carsharing/one pricing**

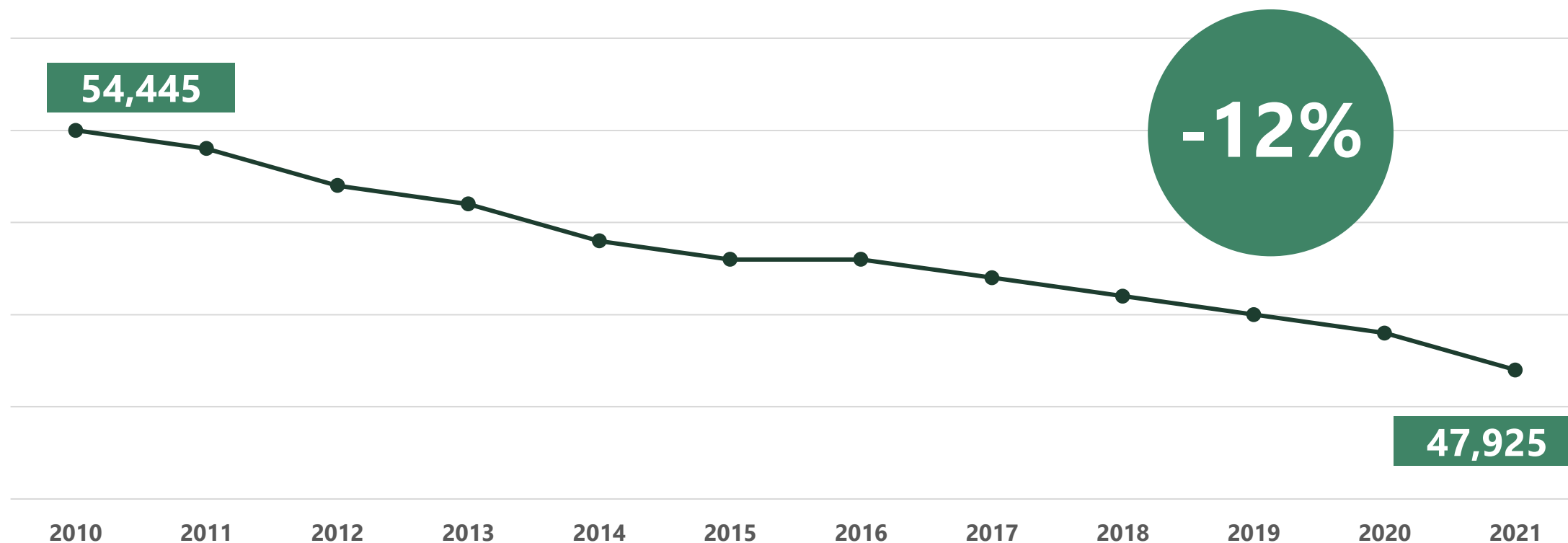


Co tam na Zachodzie?



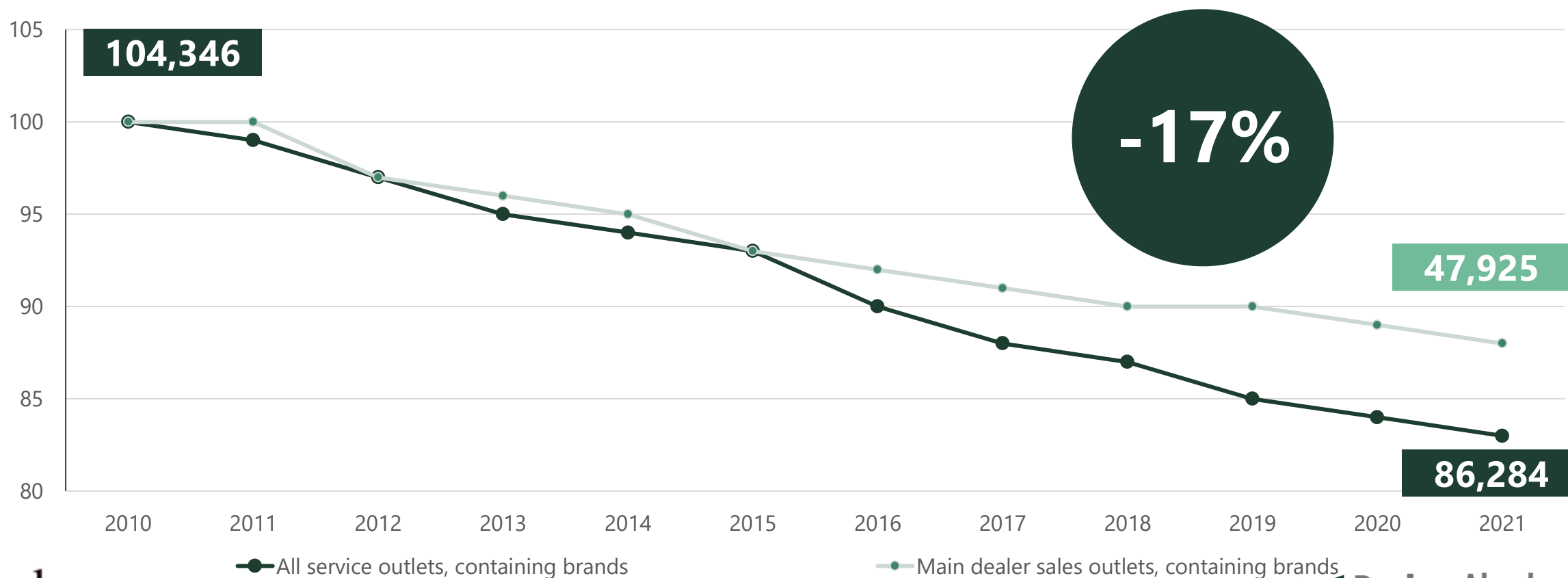
Liczba głównych dealerów w Europie

Liczba głównych dealerów nadal spadała (12 rok z rzędu), ale gęstość sieci pozostała na niezmiennym poziomie

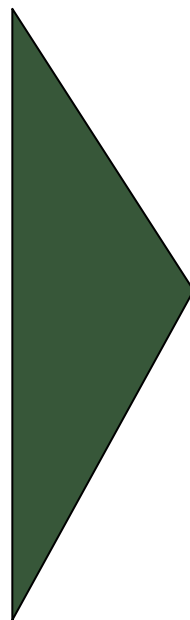


Liczba wszystkich ASO w Europie

Liczba ASO pozostaje na wyższym poziomie niż liczba głównych dealerów, ale spada szybciej.



A co w Polsce?

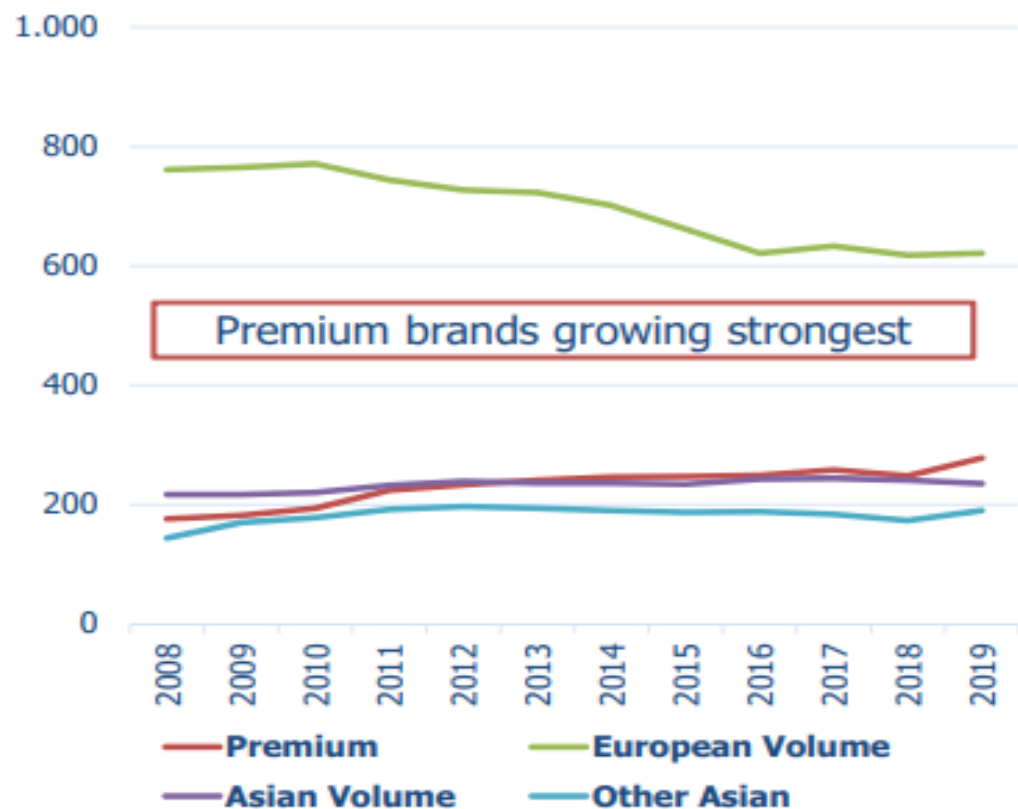


8 razy mniej dealerów niż w Niemczech

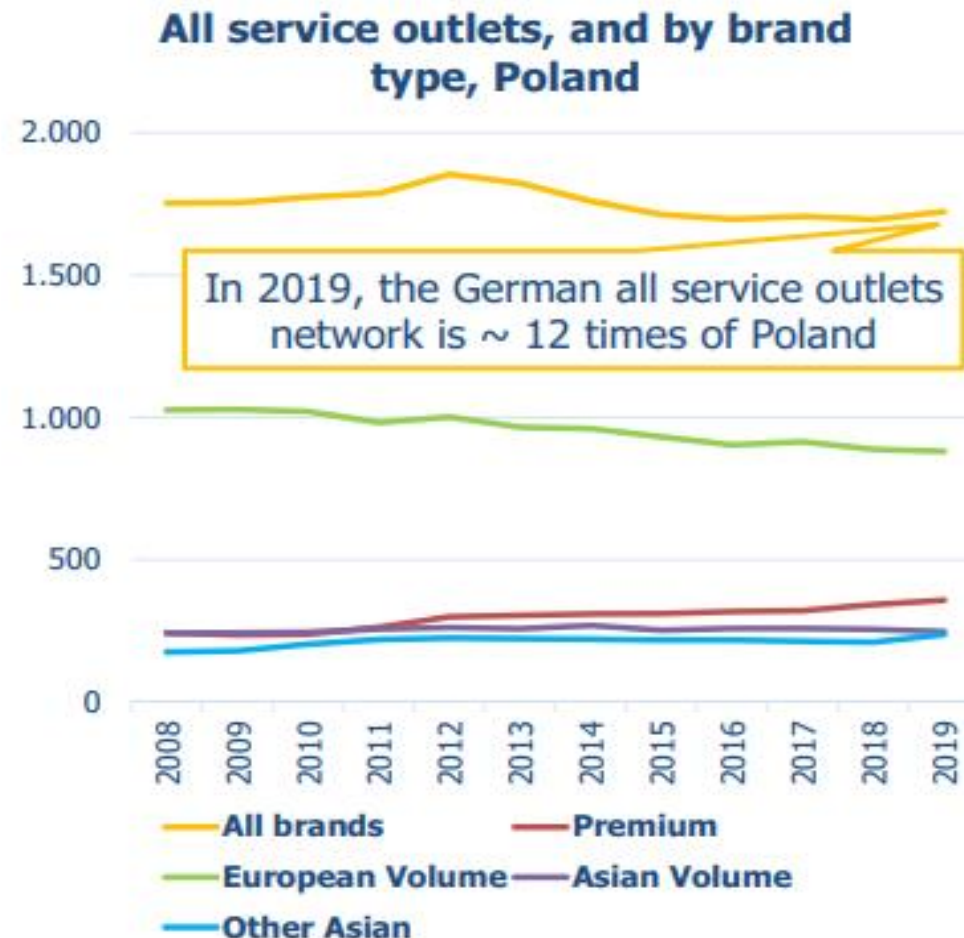
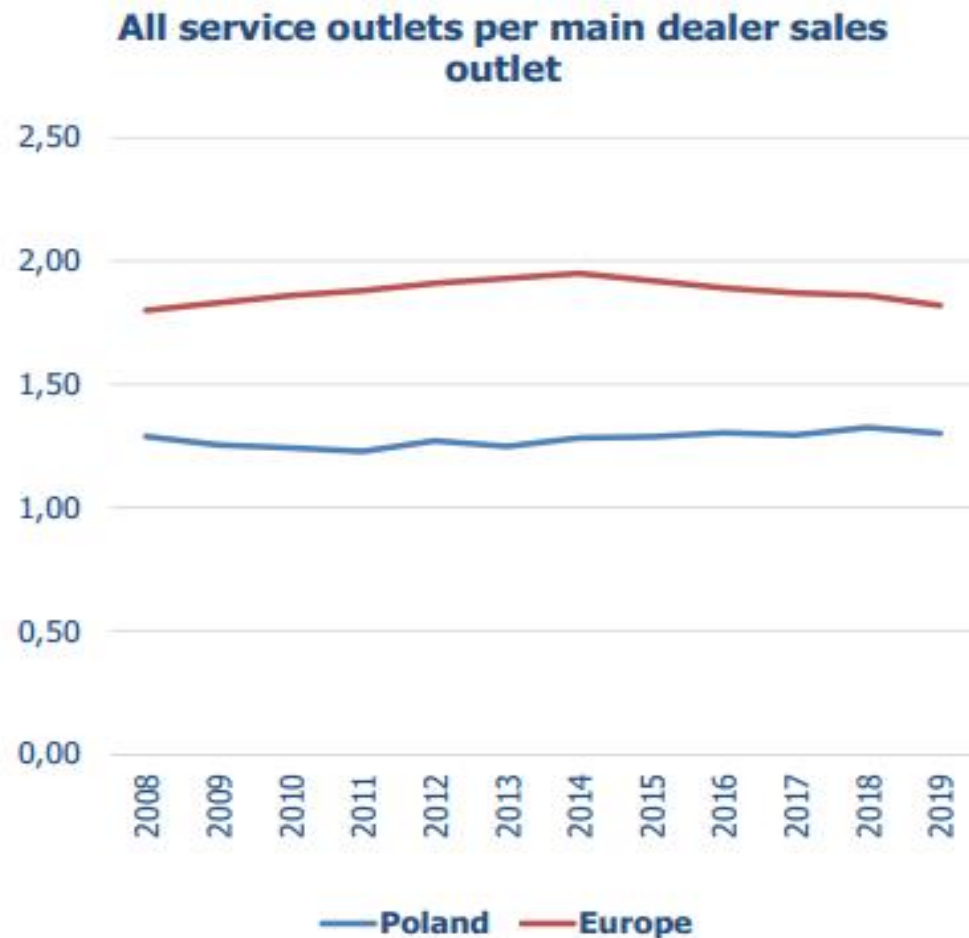
**Main dealer sales outlets,
Poland**



**Main dealer sales outlets, by
brand type, Poland**



ASO. 12 razy mniej niż w Niemczech



Szacunkowa ilość właścicieli dealerstw



1930

40.000

1. generacja

1970

20.000

2. generacja

2010

8.000

3. generacja

2050

?

4. generacja

Szacunkowa ilość właścicieli dealerstw



1990/2000

2020

2030/2040

1.500

500

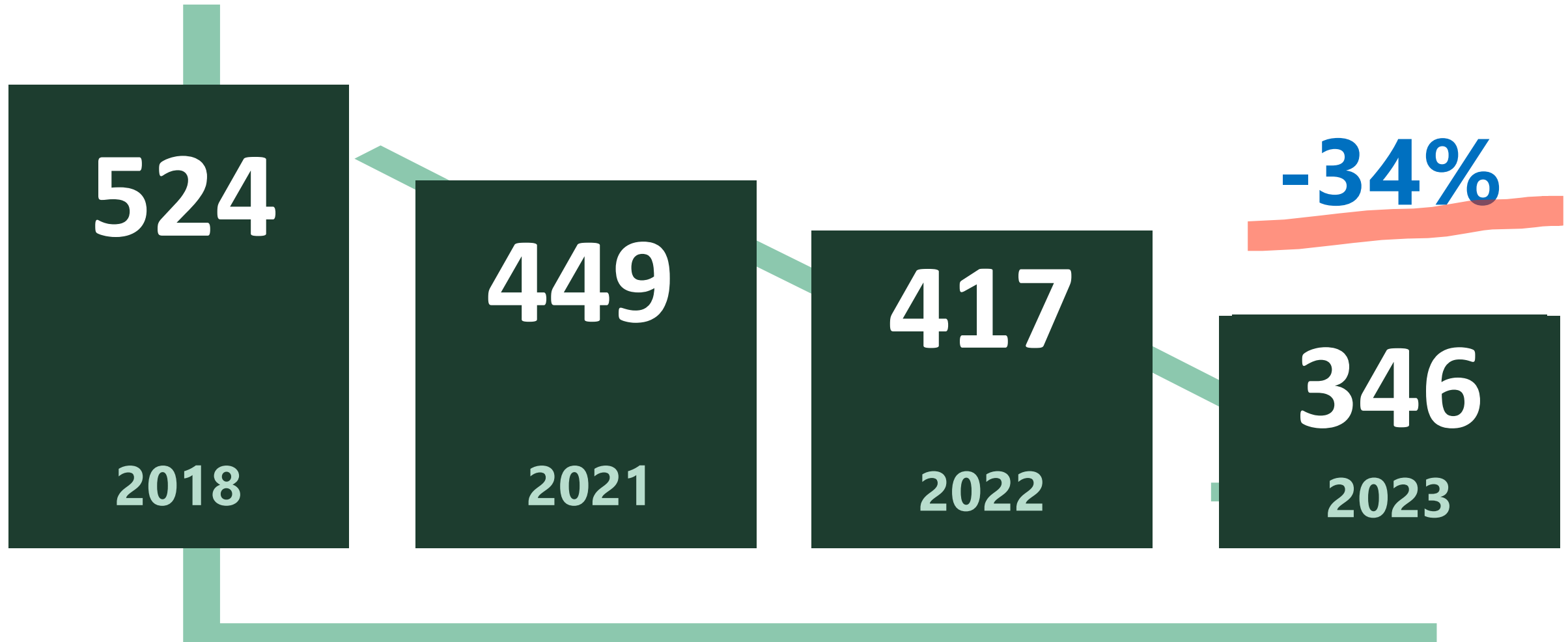
?

1. generacja

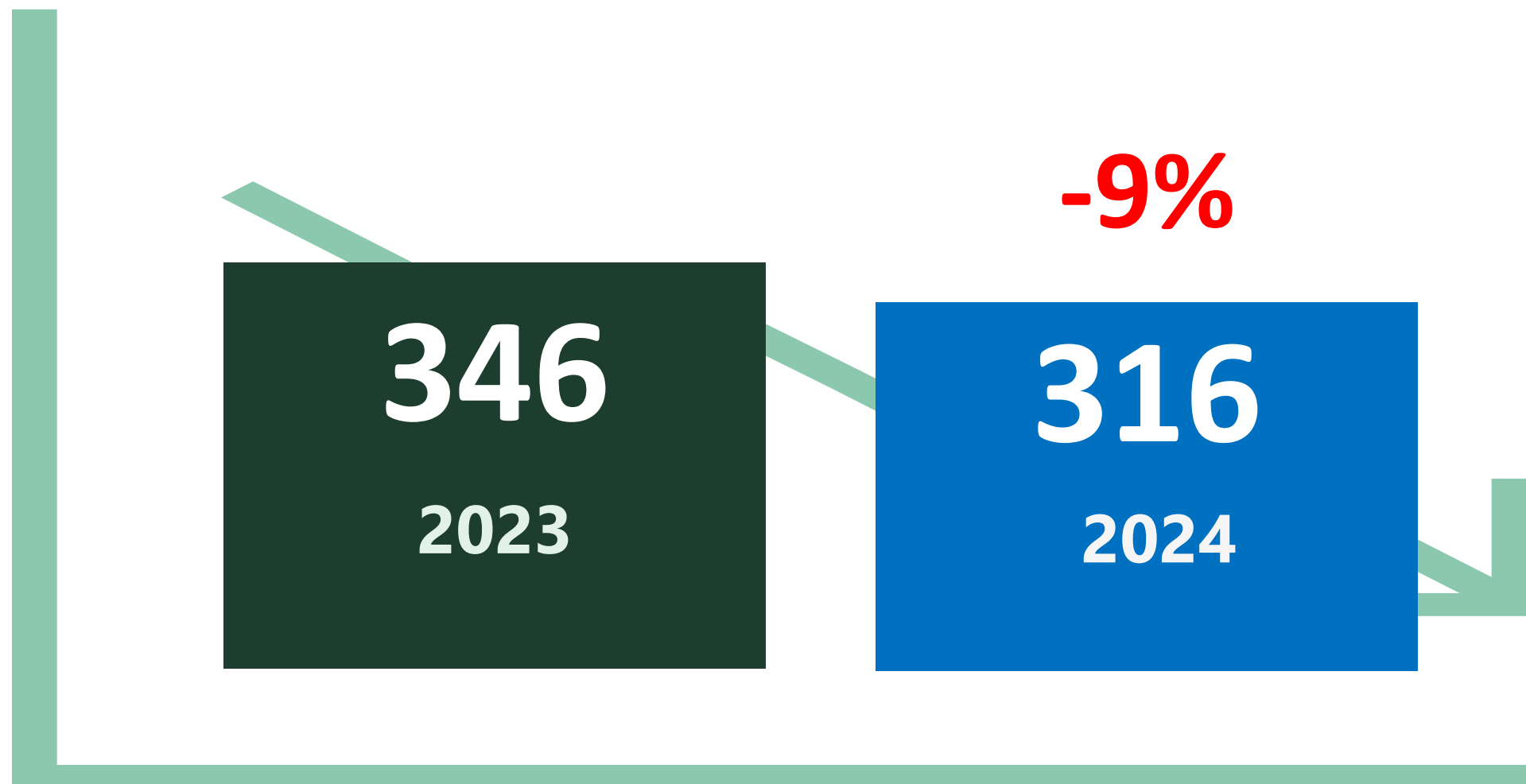
1./2. generacja

2. generacja

ILE GRUP WŁAŚCICIELSKICH W POLSCE?



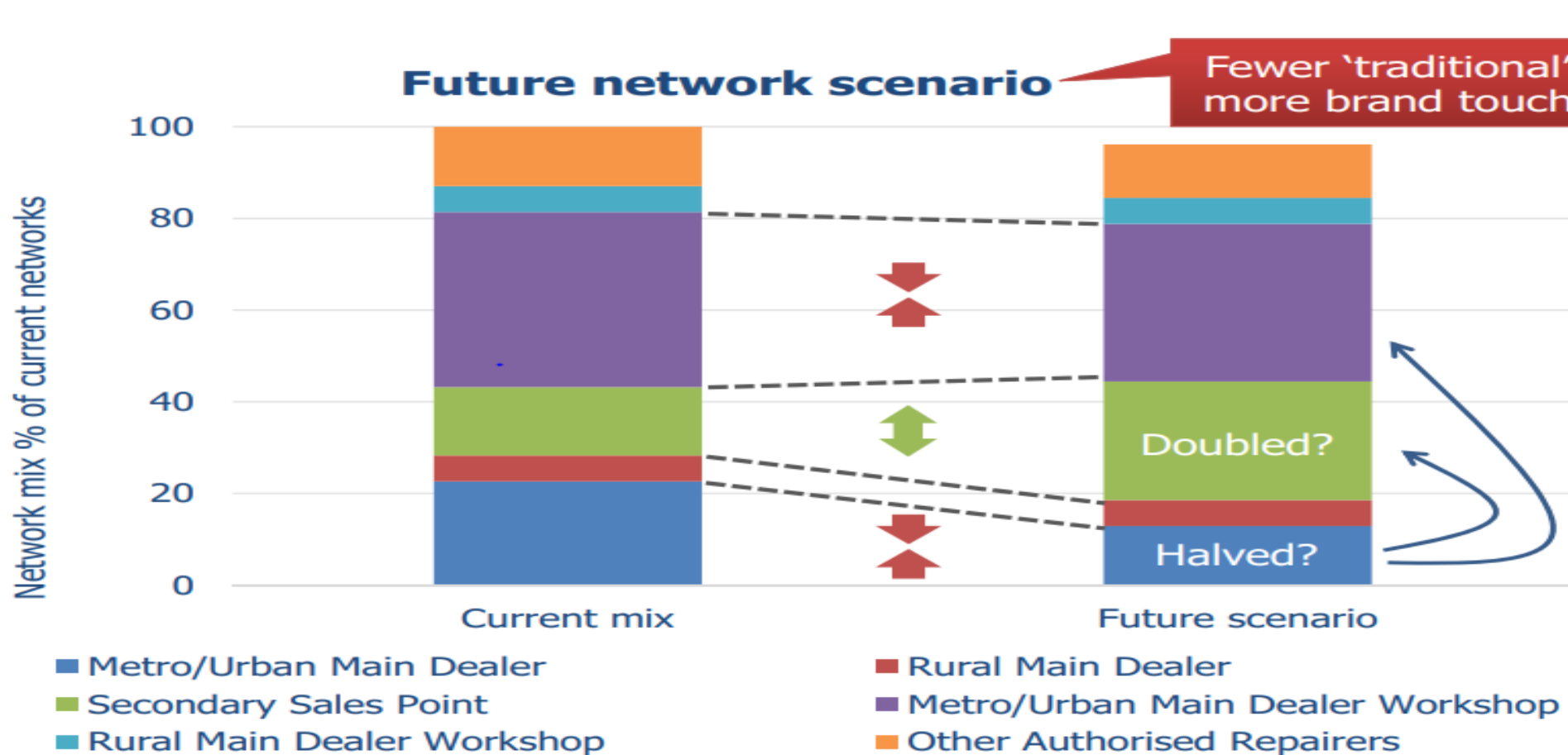
PROGNOZA 2024



CO DALEJ? Scenariusze wydarzeń



Mniej firm, więcej „punktów kontaktu”



URBAN. Gwałtowna konsolidacja



URBAN. Dealerzy (mniej ... nawet o połowę)



URBAN. Sieć wtórna (więcej... nawet 2 razy)



RURAL. Stabilizacja



RURAL. Powrót wielomarkowości



URBAN. ASO. Widoczny spadek



RURAL. ASO. Stabilizacja



WNIOSKI

URBAN Duzi dealerzy

- ▶ „Przymus konsolidacji”
- ▶ Powrót modelu stand alone
- ▶ Centra serwisowe



URBAN Mali dealerzy

- ▶ „Inwestuj albo giń”
- ▶ Szanse wyjścia z biznesu



RURAL

- ▶ Stabilizacja i bezalternatywność
- ▶ Konieczność modelu wielomarkowego



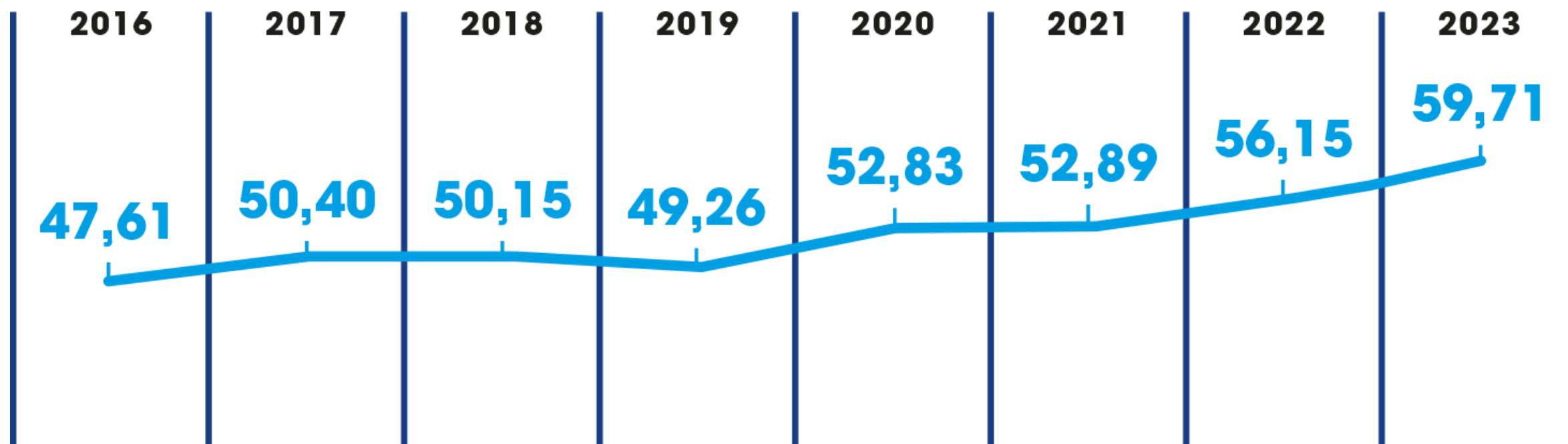


DECYZJE STRATEGICZNE

02

**Faktory
konsolidacji
polskiego rynku**

POLSKA. Procesy konsolidacyjne bez zmian

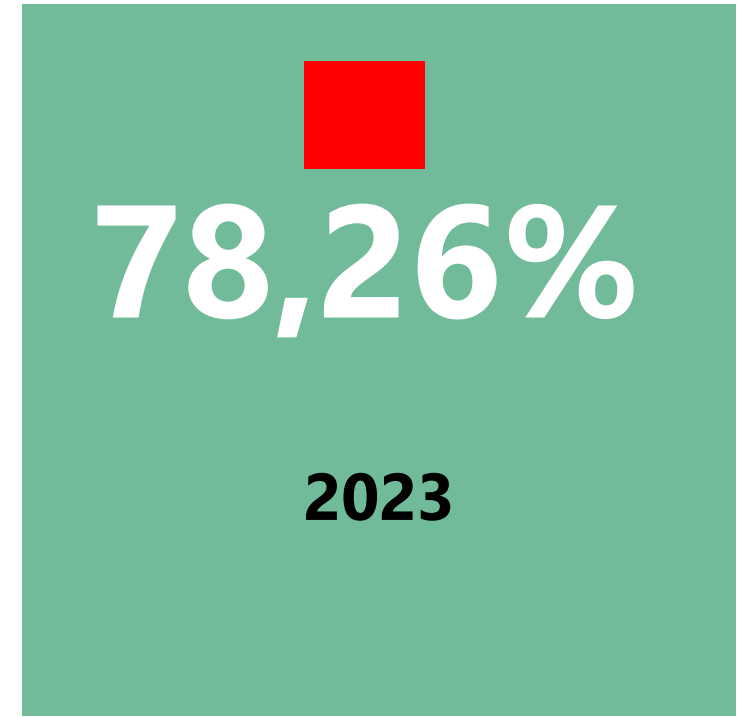
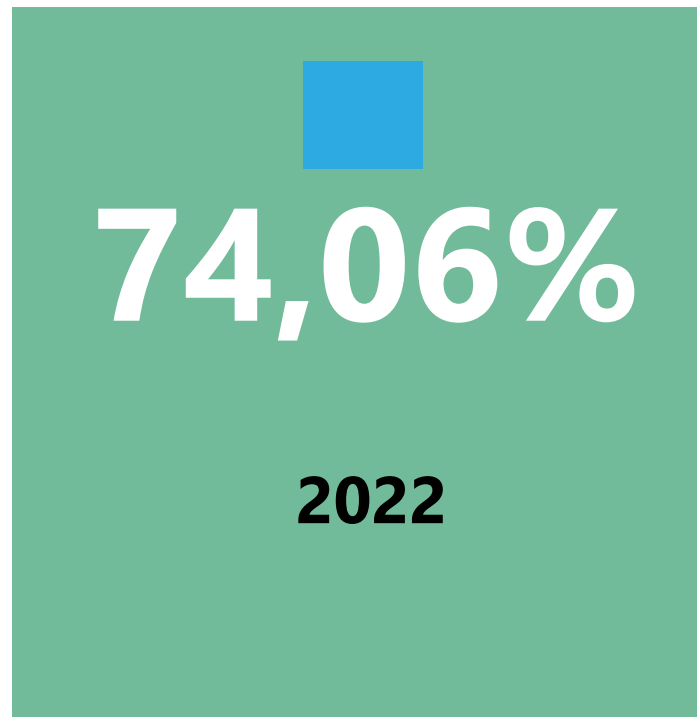
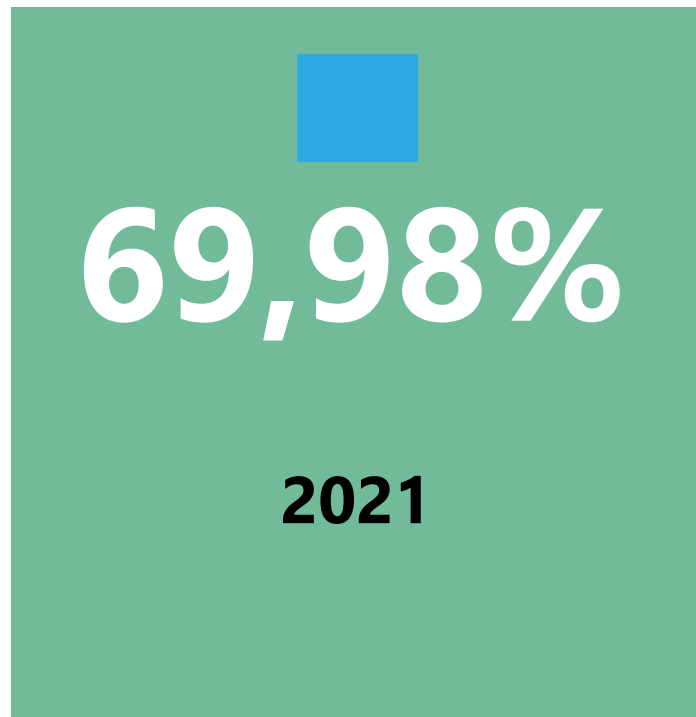


Wskaźnik
konsolidacji
TOP 50
2023

TOP50

59,71%

Sprzedaż samochodów: Udział TOP100



STELLANTIS

Krajobraz po burzy



STELLANTIS – Stabilizacja? NIE

1

Informacje o zakończeniu procesu zmian.
Ok. **60 INWESTORÓW**.

2

Nadal **kilkadzieśiat niezagospodarowanych** obiektów dealerskich. Nowe modele biznesowe jako warunek przetrwania

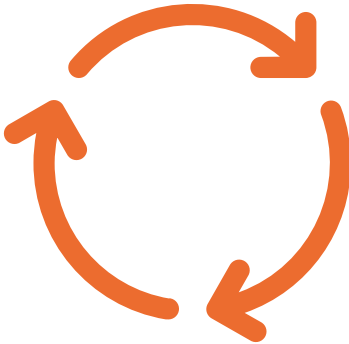
3

Odwlekany model agencyjny. Zmiany personalne. **„Trzecia fala” ofert ?**

4

Stellantis **jako „fuks giełdowy”**. Strategie wysokiego ryzyka

Case: STELLANTIS

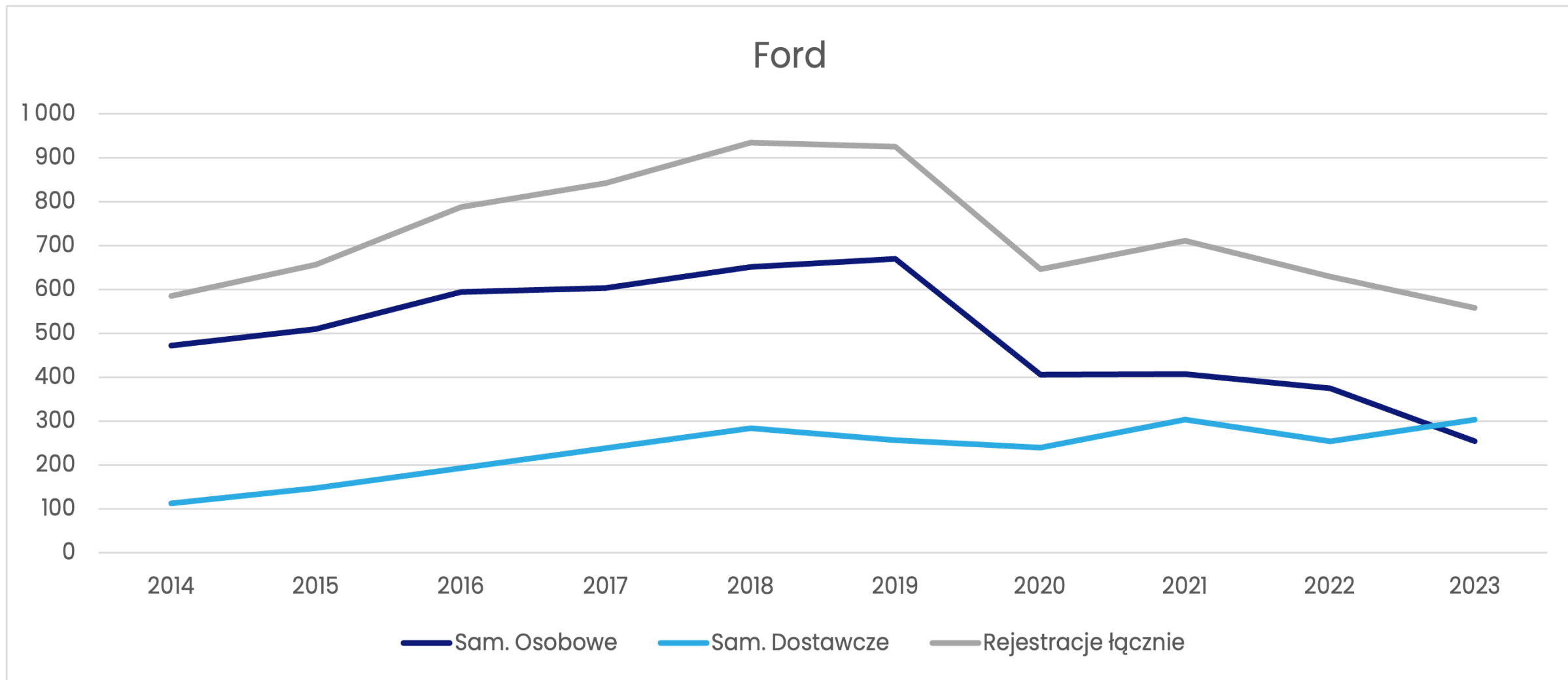
Łódź	Opel	Grupa Bemo	BSP Opel	Zakup nieruchomości
				
Gdańsk	Fiat, Jeep,	Grupa Gezet	Auto Plus	Zakup udziałów

Ford. Reorganizacja?

Jak na szpilkach



ŚREDNIA ILOŚĆ REJESTRACJI NA DEALERA / ROCZNIE



Ford. Reorganizacja?

1

Zapowiedź redukcji sieci dealerskiej o **20-30%**.
Zmiana koncepcji marki – **focus auta dostawcze?**

2

Kolejne **interesujące obiekty dealerskie** na rynku transakcyjnym w dużych aglomeracjach.

3

Kolejny impuls do rozwoju **sieci nowych marek chińskich. Powrót wielomarkowości jednosalonowej.**

4

Strategie wysokiego ryzyka. Szansa na szybkie zwiększenie udziału w rynku marki.

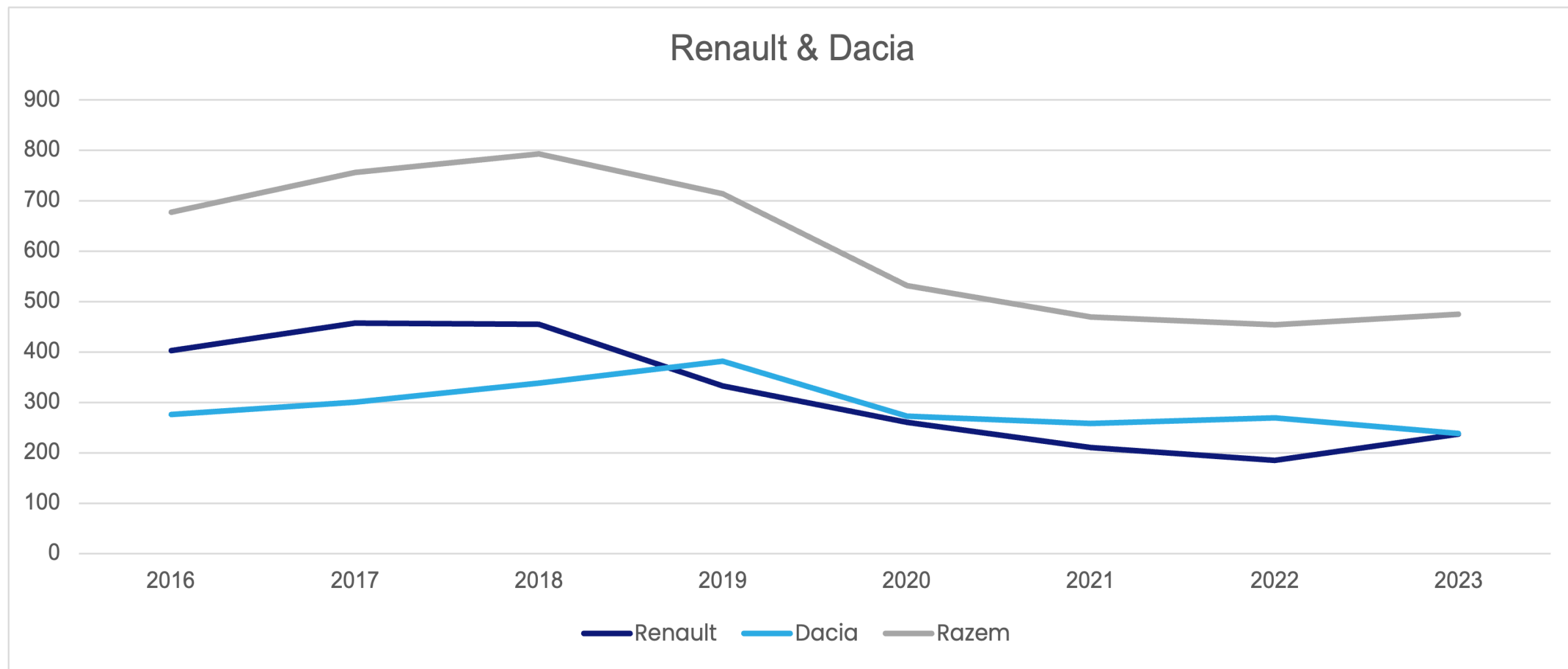
Renault/Dacia. Będą huby

Ruch jak w ulu



RENAULT/DACIA

ŚREDNIA ILOŚĆ REJESTRACJI NA DEALERA / ROCZNIE



Renault/Dacia. Będą huby.

1

Decyzja koncernu o **zmianach organizacyjnych sieci – huby regionalne, obowiązek własnych usług blacharsko/lakierniczych**. Ograniczenie sieci o co najmniej kilku dealerów

2

Bardzo duży impuls konsolidacyjny. Po transakcji RRG/PGD i Adamowscy/Pasikowski **co najmniej kilka procesów akwizycyjnych w przygotowaniu**

3

Atrakcyjność marek ze względu na **pozostawienie tradycyjnego, dealerskiego modelu dystrybucji i ograniczone focusowania na autach elektrycznych**

Case: Adamowscy

**Płock
Włocławek**

Renault/Dacia

Adamowscy

**Serwis
Pasikowscy**

**Zakup
udziałów**

Druga w ostatnich latach transakcja zrealizowana przez dealera **spoza TOP100**.

Przykład **konsekwentnego budowania lokalnej grupy wielomarkowej** (Renault, Dacia)

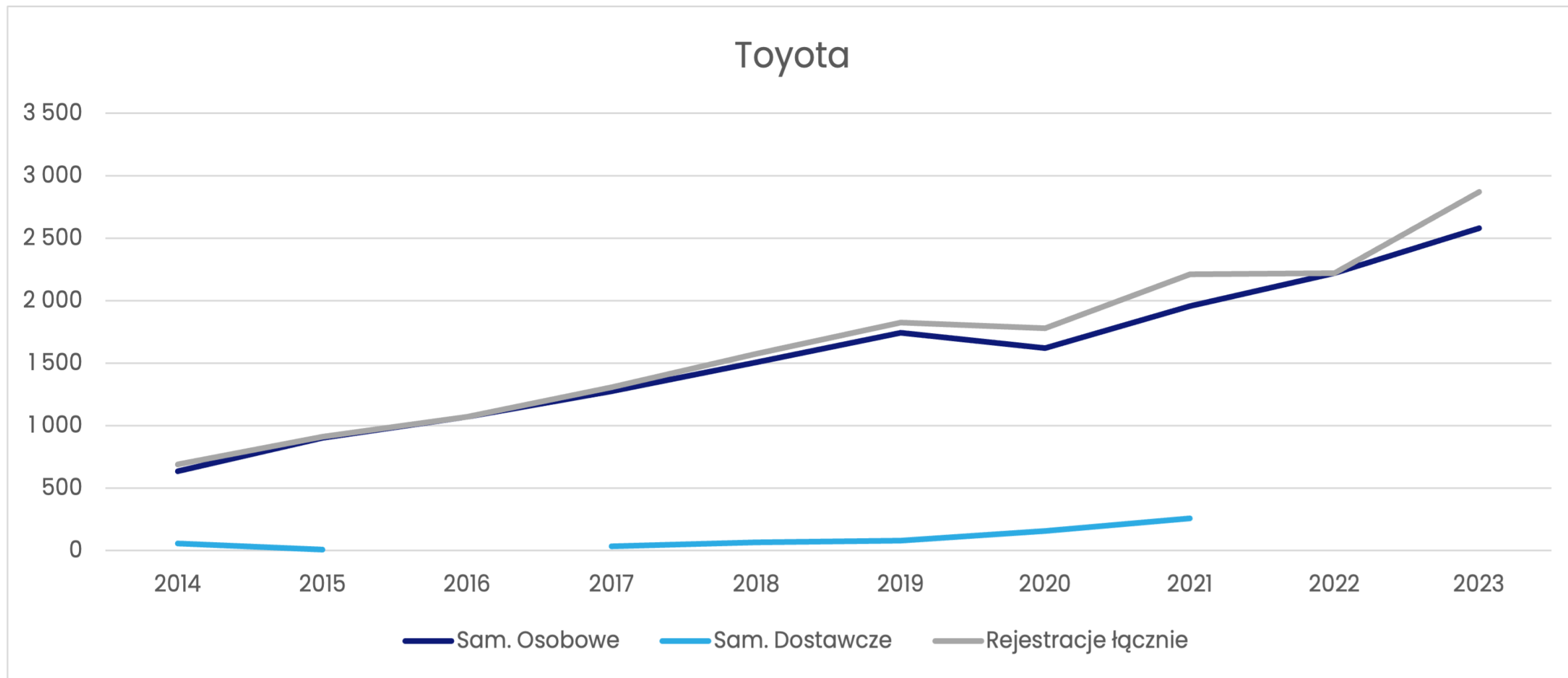
Zapowiedź **trendu ratunkowego/adaptacyjnego** wśród małych dealerów?

TOYOTA. Pod prąd

„Prowincja” na celowniku



ŚREDNIA ILOŚĆ REJESTRACJI NA DEALERA / ROCZNIE



| Toyota. Pod prąd.

1

Plan dynamicznego zwiększenia sieci obiektów dealerskich. **Zagęszczenie sieci aglomeracyjnej.**
Powrót **do mniejszych ośrodków**

2

Kolejne miasta z salonem Lexusa: Olsztyn, Rzeszów, Kielce, Radom, Gliwice

3

Kolejne miasta z salonem Toyota Professional
Kolejne miasta z salonem Toyota

4

Cięcie peryferii. Konsolidacja wewnętrznościowa.
Rybnik, Sosnowiec, Płock, Zabrze

Case: LEXUS Radom

Radom

Lexus

Grupa
Romanowski

Dixi-Car

Zakup
nieruchomości

Modelowy przykład **szybkiej rozbudowy sieci Toyota/Lexus** dzięki zakupowi obiektu, a nie inwestycji greenfield (identyczny model w Kielcach).

Ale **strategia greenfieldów** w rozwoju sieci Lexus **nałd dominuje** (Olsztyn, Rzeszów, Rybnik).

KIA/Hyundai. Czas na konsolidację?

Mali nie dadzą rady?



KIA/Hyundai. Czas na konsolidację?

1

Coraz częstsze sygnały o decyzjach koncernów o wspieraniu konsolidacji wewnętrznej

2

Kolejne przykłady **zgody na inwestycje zewnętrzne** (Grupa Plichta, RTS Elbląg, ...)

3

Biznesowe modele konsolidacji. Kim będą konsolidatorzy? **Decyzje importera czy dealerów?**

4

Barierą wysoka rentowność biznesu. **Brak sentymentu do zbycia biznesów.** Transakcje z premią?

Honda reorganizuje sieć

SIEĆ NA SKALĘ PRODUKCJI



Honda reorganizuje sieć

1

Decyzja HMP o reorganizacji sieci w roku 2023 z 1-rocznym wypowiedzeniem. Szacunkowo: **około 12-16 dealerów** za burtą.

2

Kolejne **interesujące obiekty dealerskie** na rynku transakcyjnym w dużych aglomeracjach.

3

Kolejny impuls do rozwoju **sieci nowych marek** (Chiny/electric cars), ale i próby odbudowy sieci.

4

Zwiększenie niepewności dealerów marek japońskich co do wyjścia z rynku (Suzuki, Nissan, Mitsubishi, Subaru). Impuls transakcyjny



Dealer Akademia

inwestycyjna

SIEĆ WTÓRNA

Szansa dla mniejszych ośrodków



Sieć wtórna

1

Działania w kierunku utworzenia „**sieci wtórnej**” **kilku** marek Toyota/BMW/Audi

2

Model ASO + używane w BMW/Audi, model ASO + używane + użytkowe w Toyota

3

Pozostałe marki premium (MB, Volvo) **dopuszczają akceptację** na wdrożenie takiego modelu przez pojedynczych dealerów

4

Marki wolumenowe raczej **nie rozważają** aktualnie tego kierunku rozwoju

Case: TOYOTA Professional BEŁCHATÓW

Bełchatów

**Toyota
Professional**

**Auto Podlasie
Toyota**

**Trax
Opel**

**Wynajem
nieruchomości**

Po Jaśle i Białej Podlaskiej kolejna inwestycja firmy Auto Podlasie.

Auta dostawcze + ASO + auta używane

7 obiekt w nowej strategii Toyoty

**Do 2025 będzie 16 punktów
Toyota Professional**



Case: BMW Best Auto Łomża

Łomża	BMW Select	Best Auto Lublin/BMW	Pol-Mot Auto Skoda	Wynajem nieruchomości
-------	------------	-------------------------	-----------------------	--------------------------



W dawnym obiekcie Skoda Polmot powstaje ASO + używane BMW

Tego typu obiektów miało powstać w Polsce **jeszcze kilka/kilkanaście**

Ryzykowna strategia inwestycyjna wymuszona przez importera.

Zahamowanie trendu.

Szansa dla obiektów podealerskich w małych ośrodkach?

CHIŃCZYCY. Prawdziwy wysyp

Szalupa ratunkowa?



CHIŃCZYCY. Prawdziwy wysyp

1

Znakomity debiut w roku 2023/24 marek **MG** (obecnie 18 salonów/plan ok. 40) oraz **BAIC** (obecnie 12 salonów/plan ok. 30)

2

Kolejne marki zadebiutują w tym roku: Omoda, Elaris, BYD i jeszcze **co najmniej 3-4** kolejne marki.

3

Wg szacunków w tym roku będzie potrzebne jeszcze około 60-80 obiektów/powierzchni sprzedażowych. Nieunikniony **powrót salonów stand alone**.

4

Szansa dynamicznego rozwoju, ale i wysokie **ryzyko**, zwłaszcza **dla małych dealerów**.

Case: MG Rzeszów

Rzeszów	MG	Grupa PTH	Król-Knapik	Wynajem nieruchomości
---------	----	-----------	-------------	-----------------------

Jeden z ponad 10 obiektów pozyskanych przez wynajem przez dealerów **dla budowy sieci MG.**

Przykład nowej na polskim rynku strategii szybkiego rozwoju **opartej na wynajmach.**

**Biznes bez nieruchomości -
wyjątek spowodowany
koniecznością czy nowy trend?**



Mali wkraczają do gry?

Mikrokonsolidacja



Mali wkraczają do gry?

1

Kilka transakcji mikrokonsolidcyjnych:

RTS Elbląg (Renault/Dacia/Nissan) : Agro-Max Elbląg (KIA)

Adamowscy (Renault/Dacia) : Pasikowski (Renault/Dacia)

Płock i Włocławek. **TREND?**

2

Zwiększenie świadomości małych dealerów o konieczności mikrokonsolidacji

3

Duży i bezalternatywny potencjał inwestycyjny w mniejszych ośrodkach miejskich.

4

Zaczątki nowych i kontynuacja/rozwój starych projektów „konsorcjalnych” – Stellantis, Ford, Renault

Case: KIA RTS Elbląg

Elbląg

KIA

Grupa RTS

Agro-Max

Zakup
udziałów

Jedyna w roku 2023 transakcja zrealizowana przez dealera **spoza TOP100**.

Przykład **konsekwentnego budowania lokalnej grupy wielomarkowej** (Renault, Dacia, Nissan + KIA)

Zapowiedź **trendu ratunkowego/adaptacyjnego** wśród małych dealerów?



Mercedes wyprzedza salony

Efekt domina?



Mercedes wyprzedaje salony

1

Trwa proces sprzedaży salonów koncernowych w całej EU. Do roku 2023 sprzedano **>120 salonów**

2

W roku 2023 zakończył się proces sprzedaży **MB Praga (CZ)**. Nabywca Grupa **RCM (Francja)**.

3

Na ukończeniu (UOKiK) proces sprzedaży MB Sosnowiec. Nabywca Marcin Duda (spółka celowa)

4

Końcowy etap transakcji MB Warszawa. Nabywca Grupa Autotorino (Włochy)

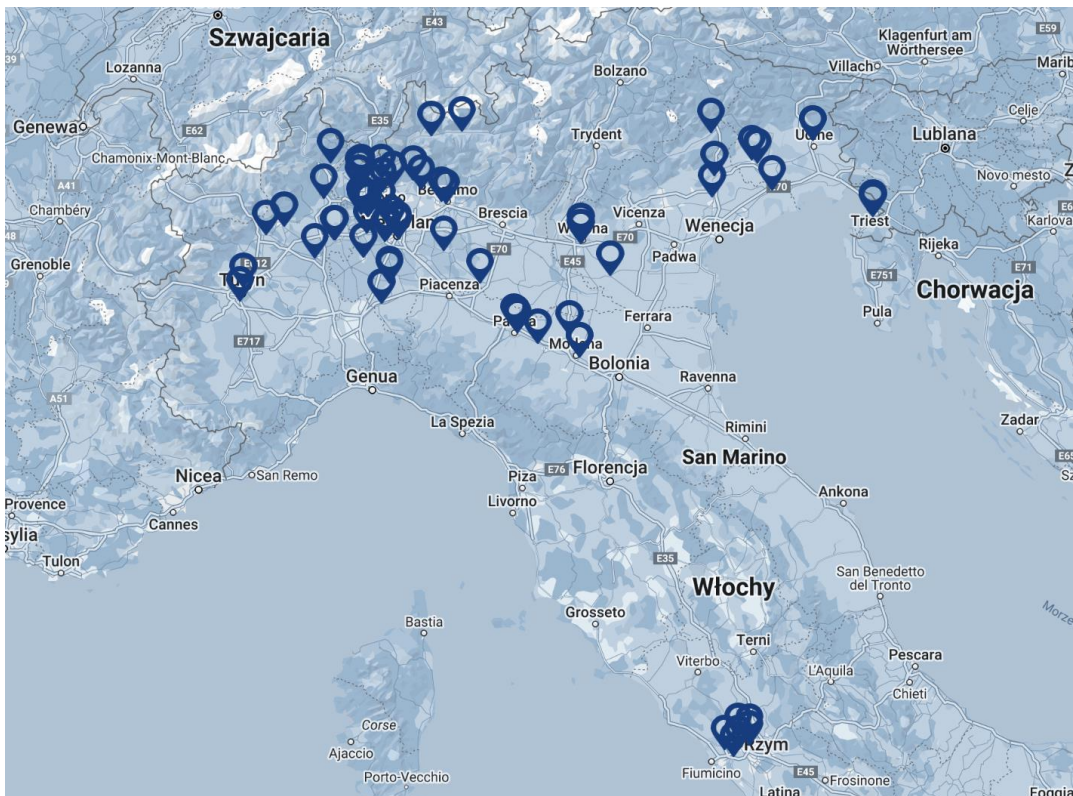
Mercedes wyprzedaje salony

5

Przedmiotem sprzedaży jest **tylko działalność operacyjna** z obowiązkiem długoletniego najmu obecnych nieruchomości

6

Efekt domina. Kolejne procesy transakcyjne dealerów MB w Polsce.



63.000 nowych/używanych (2023)

1,642 mld euro obrotu (2022)

TYLKO Włochy

19 marek/dealer

163 salony

2.750 pracowników

2023/pierwsza akwizycja poza płn. Włochami
/MB Rzym

2024/pierwsza akwizycja poza Włochami



AMG



Zachód patrzy na Polskę

Wyzwanie dla dużych



Zachód patrzy na Polskę

1

Transakcje RRG, Motor-Car, MB Praha i MB Warszawa spowodowały **wzrost zainteresowania** inwestycjami w Polsce.

2

Kolejne **zachodnie grupy dealerskie** prowadzą rozpoznanie polskiego rynku dealerskiego. Po (**F, D, S**) także (**I, NL**) i biorą udział w toczących się procesach.

3

Barierą kolejnych transakcji mogą być **wysokie oczekiwania cenowe** i znakomita sytuacja finansowa dealerów marek Premium.

WYNIKI 2022-23

Masa wolnej gotówki



Masa wolnej gotówki

Mediana przychodów TOP100 w mln PLN



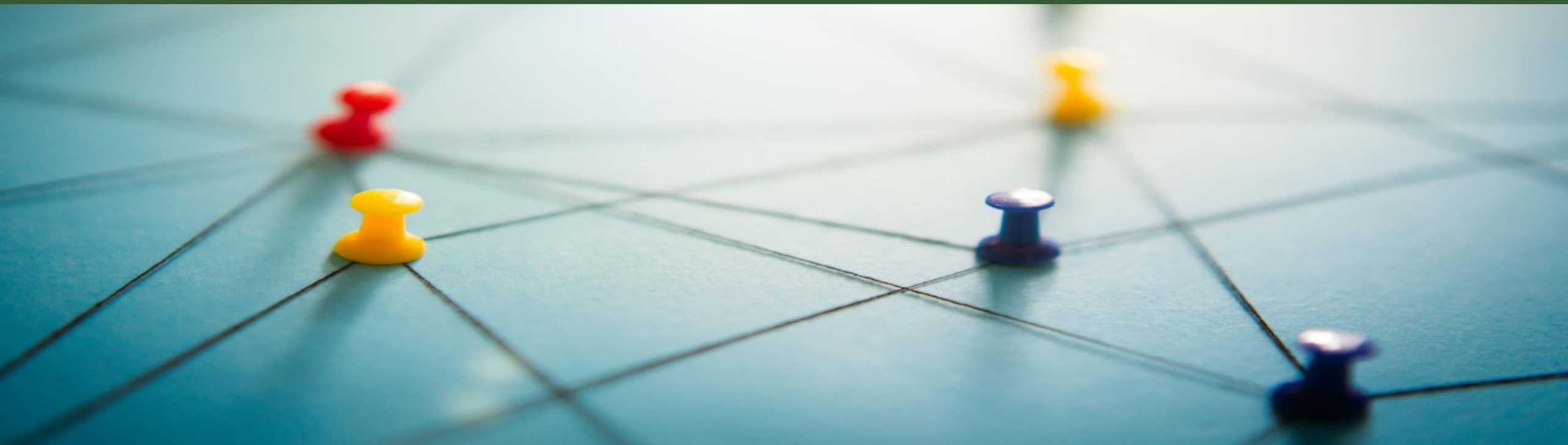
POLSKA – rentowność firm dealerskich

	2022	2021*	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Duży	3,01%	1,69%	2,59%	1,73%	1,45%	1,39%	1,55%	1,88%
Średni	2,14%	1,60%	3,37%	1,76%	1,59%	1,61%	1,62%	1,83%
Mały	2,25%	2,27%	4,98%	1,67%	1,46%	1,40%	1,66%	1,71%

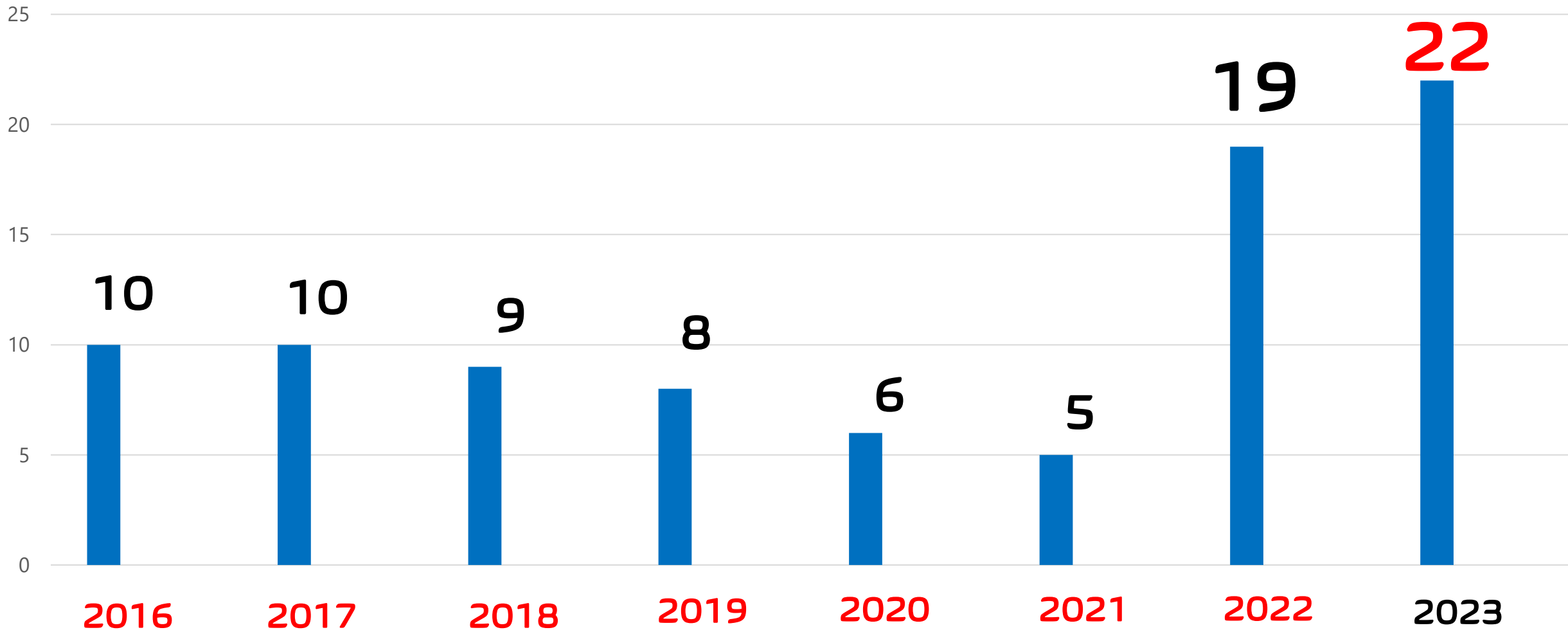
* Rentowność oczyszczona o tarcze i dotacje

CO NA RYNKU?

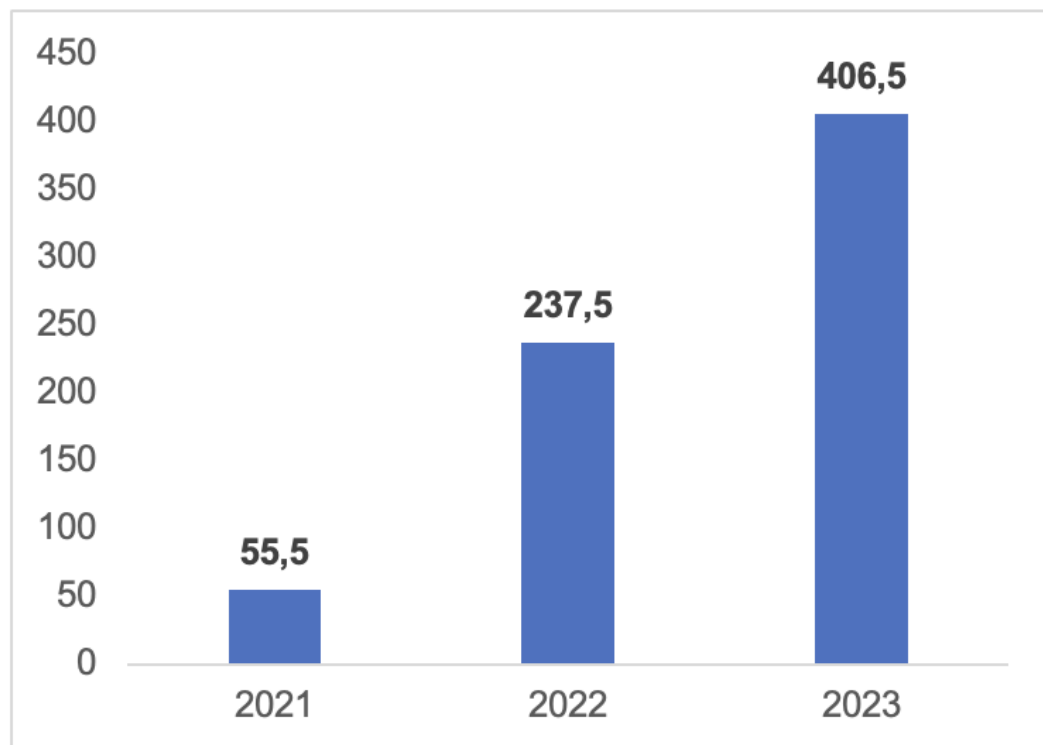
Transakcje 2023/24



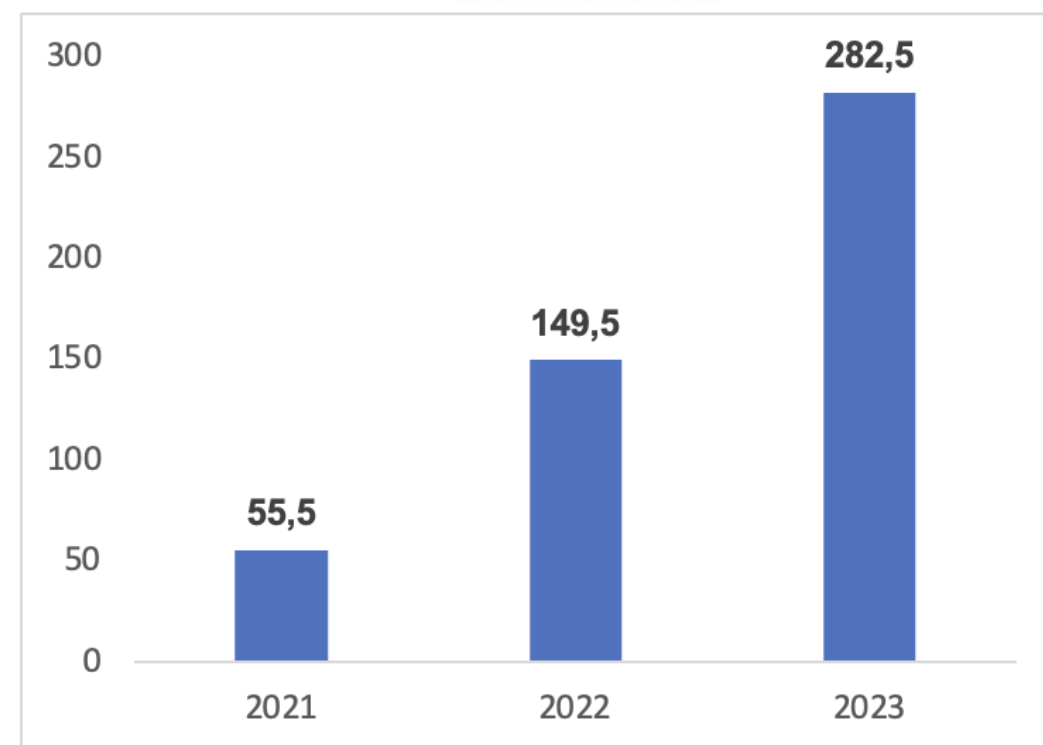
Kolejny REKORD...



POLSKA – gigantyczne wzrosty transakcji



**Wg wartości pozyskanych aktywów (z najmami)
w mln zł**



**Wg wartości transakcji (bez najmów)
w mln zł**

Transakcje 2023. STATYSTYKA



Zakup udziałów	Zakup nieruchomości/ZCP	Najem
6 (+3)	8 (+4)	8 (-3)

UDZIAŁY NIE TAKIE STRASZNE

Bez zmiany marki	Na inną markę	Sieć wtórna/używane
12 (+6)	9 (+3)	1 (-7)

MARKOWA KONSOLIDACJA I ... CHIŃCZYCY

Nowa marka inwestora	Marka z portfolio inwestora	Nowe formaty
7 (+5)	14 (-1)	1 (-1)

NADAL ROZWIJAMY TO CO MAMY

2023. Kontynuacja trendu Greenfieldy w odwrocie

PRZEJĘCIA/NAJMY
25+ obiektów



GREENFIELDY
10(-3) obiektów





Gdzie
dużo
dealerów,
tam dużo
ofert



DECYZJE STRATEGICZNE

03

Inne autoryzacje?
Inne modele
biznesowe?

INNE AUTORYZACJE



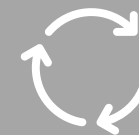
Stabilizacja lub ograniczenia sieci. Jedynie w kilku markach możliwe rozmowy autoryzacyjne



Marki chińskie. Gwałtownie rozwijające się sieci MG, OMODA, BAIC.



Marki chińskie. Polscy dealerzy TOP50 realizują i planują kilka nowych projektów importerskich.



Marki chińskie. Kilka topowych europejskich grup dealerskich będzie wkrótce budować sieci marek chińskich (GreatWall, BYD)



Elektryczne. Także projekty europejskie: Elaris i Evum

INNE MODELE BIZNESOWE



Najpopularniejszy pomysł. **Używane + ASO.**



Niezależne sieci serwisowe



Salony samochodów używanych



Dealerskie spółki, holdingi i konsorcja. Trudne lecz nie niemożliwe



Poza branżę. Przekształcenie/przebudowa salonów w centra handlowe (Lubin, Kraków)

NOWE GVO 2022/720, 2010/461

Powszechny system selektywny jakościowy w ASO

- * Dostawca (importer) przyznaje autoryzację jedynie na podstawie spełnienia standardów jakościowych (obiekt/wyposażenie/personel/identyfikacja).
Dealer może prawnie wymusić przyznanie autoryzacji serwisowej.

* **BEZ ZMIAN**

AUTORYZACJA SERWISOWA. PROCEDURA



Oficjalne wystąpienie do importera o standardy



Wycena standardów



Realizacja standardów serwisowych. Audyt wewnętrzny



Oficjalne wystąpienie o audyt i nadanie autoryzacji



Audyt producenta (płatny)

AUTORYZACJA SERWISOWA. PROCEDURA



W przypadku odstępstw działania uzupełniające



Ewentualny ponowny audyt



Po pozytywnym audycie wystąpienie o autoryzację



W przypadku odmowy ze strony importera (na dowolnym etapie procedury) działania prawne



DECYZJE STRATEGICZNE

04
Zarządzanie
zastępcze

ZARZĄDZANIE ZASTĘPCZE

Zarządzanie zastępcze to usługa zatrudnienia doświadczonego menadżera w celu zarządzania przedsiębiorstwem w zastępstwie właściciela.

Menadżer działa wewnątrz organizacji, wprowadza zmiany, ulepsza organizację w celu poprawy wyników finansowych i optymalizacji kosztów.

Zarządzanie czasowe a zastępcze

Parametr	Zarządzanie czasowe	Zarządzanie zastępcze
Cel	Wykonanie określonego zadania, projektu lub osiągnięcie ustalonego celu	Prowadzenie firmy w zastępstwie właściciela lub prezesa
Sposób działania	Menadżer działu wewnątrz organizacji	Menadżer działu wewnątrz organizacji
Funkcja właściciela	Właściciel może uczestniczyć w bieżącym funkcjonowaniu firmy	Właściciel/prezes nie uczestniczy w bieżącym funkcjonowaniu firmy
Wynagrodzenie	Menadżer otrzymuje stałe miesięczne wynagrodzenie oraz zmienne, zależne od wyniku firmy	Menadżer otrzymuje stałe miesięczne wynagrodzenie oraz zmienne, zależne od wyniku firmy
Czas trwania	Czas trwania projektu, od 1 roku do 3 lat	Czas nieokreślony
Podejmowanie decyzji	Menadżer dostosowuje się do celów wyznaczonych przez właściciela	Każda strategiczna decyzja menadżera mająca wpływ na funkcjonowanie firmy musi być konsultowana

Rola właściciela w zarządzaniu czasowym i zastępczym

Zarządzanie czasowe

- Właściciel uczestniczy w codziennej działalności firmy z pozycji „strategicznej”
- Uczestniczy w ustalonych spotkaniach operacyjnych
- Podejmuje strategiczne decyzje operacyjne
- Ma stały dostęp do wszystkich raportów operacyjnych

Zarządzanie zastępcze

- Właściciel całkowicie odsuwa się od bieżącego i codziennego zarządzania firmą
- Zachowuje całkowity wpływ na decyzje majątkowe i inwestycyjne
- Nie podejmuje decyzji operacyjnych
- Otrzymuje regularne, okresowe raporty o stanie firmy

Czy są już firmy, gdzie zarząd zastępczy funkcjonuje?

TAK

ROS =

0,6% → 4,2%

**wzrost rentowności w ciągu 1 roku
współpracy**

- Wdrożenie strategii rozwoju
- Gruntowna restrukturyzacja

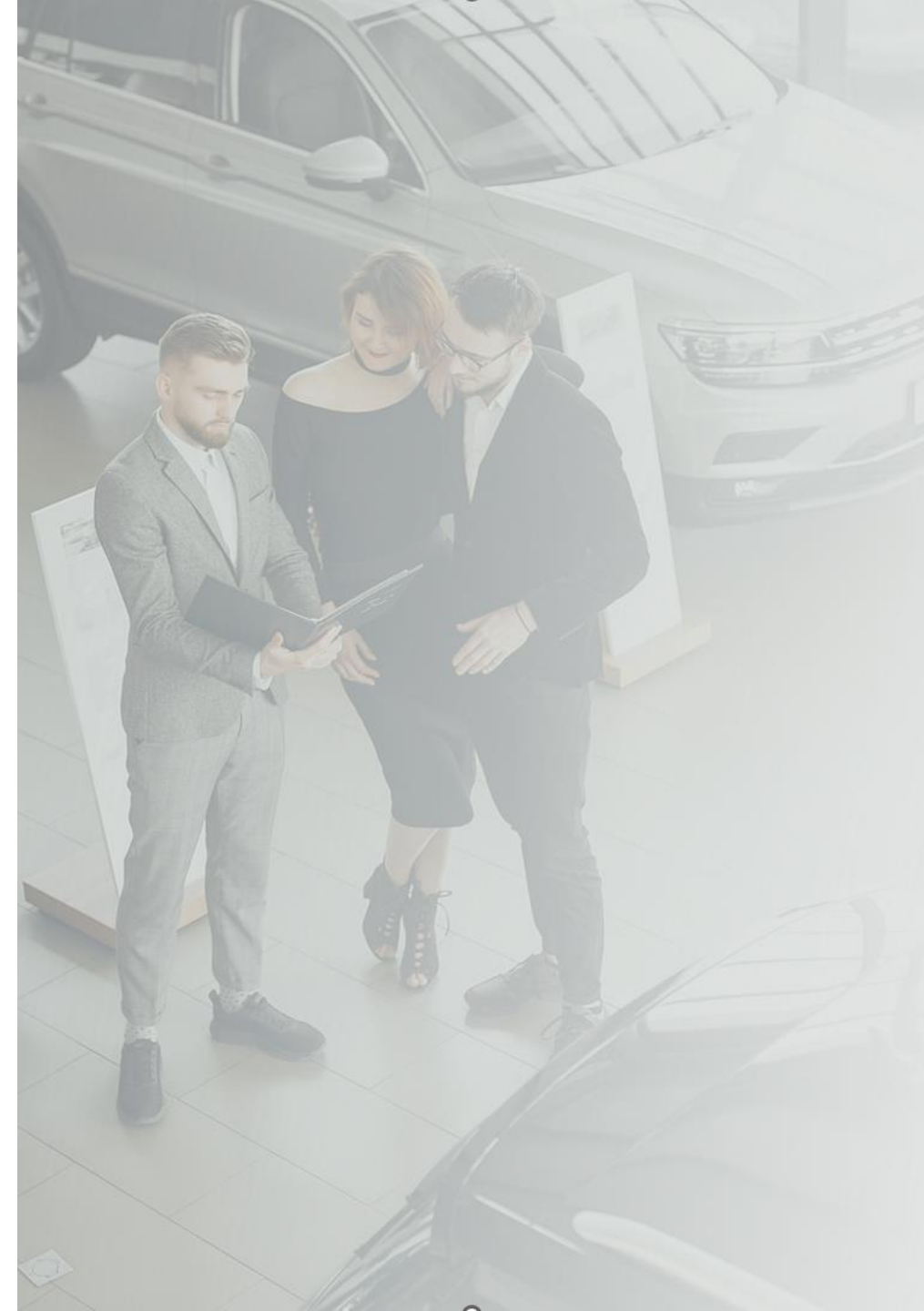
A w efekcie poprawa wyniku finansowego **z poniżej średniej
rynkowej na rentowność sprzedaży** na poziomie 4,1%

Jak to zrobić krok po kroku?

■ Rozpoczęcie projektu

Motywacja właściciela do zmiany

- Spotkanie, **poznanie firmy**, audyt (umowa o poufności)
- **Oferta** zarządzania zastępczego dla właściciela
- Umowa na **usługę B2B**
- **Menadżer zastępczy nie jest zatrudniany w organizacji**, ale wchodzi w skład zarządu lub zostaje prokurentem i pracuje jako dyrektor zarządzający

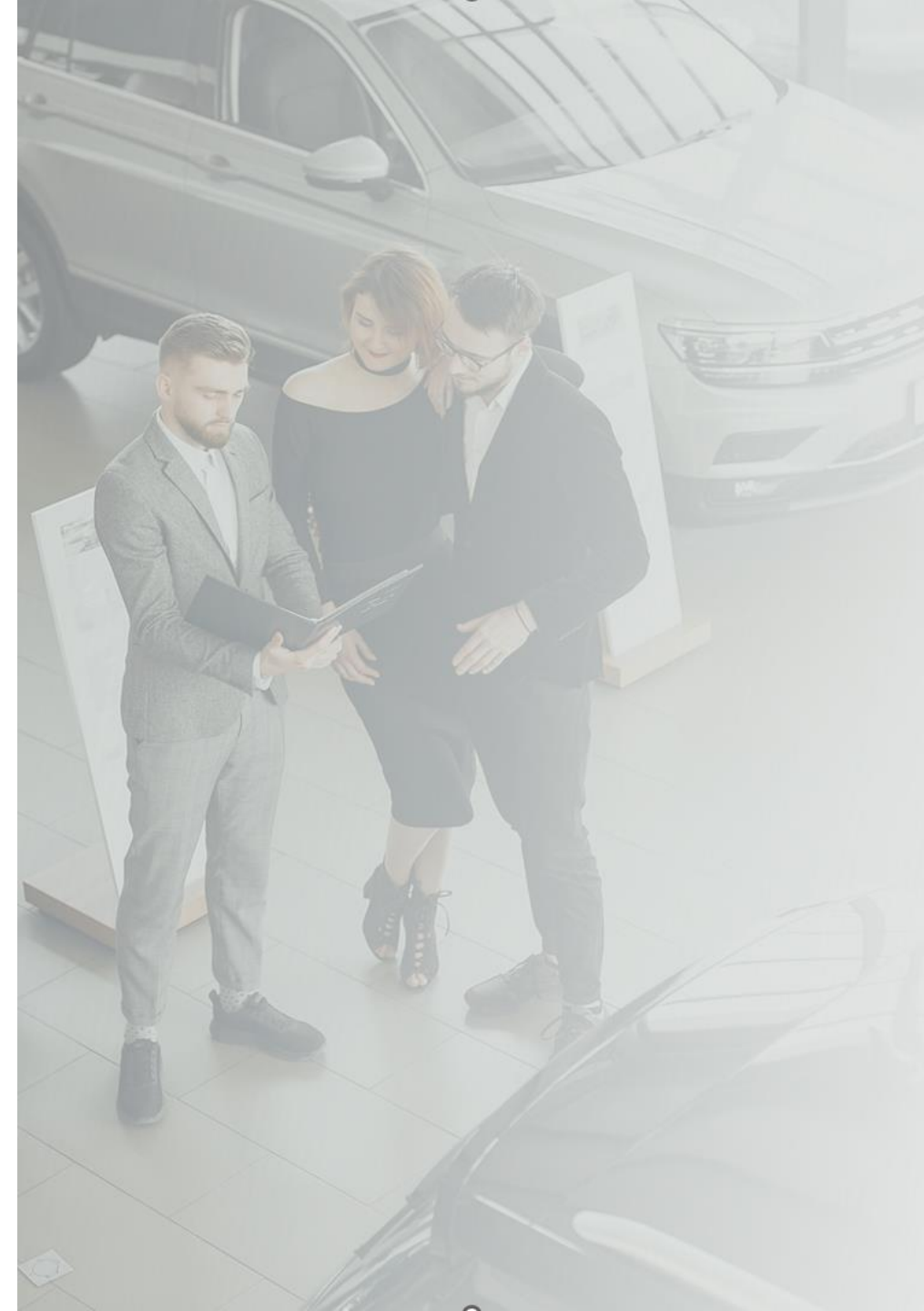


Jak to zrobić krok po kroku?

■ Praca w organizacji

0 - 3 miesiące

- Ustalenie **wizji i strategii**
- Tworzenie optymalnej **struktury** organizacyjnej
- Wprowadzanie **KPI** i listy raportów
- Sprawdzanie **procesów** i analiza pracy działów
- Analiza **działań marketingowych**

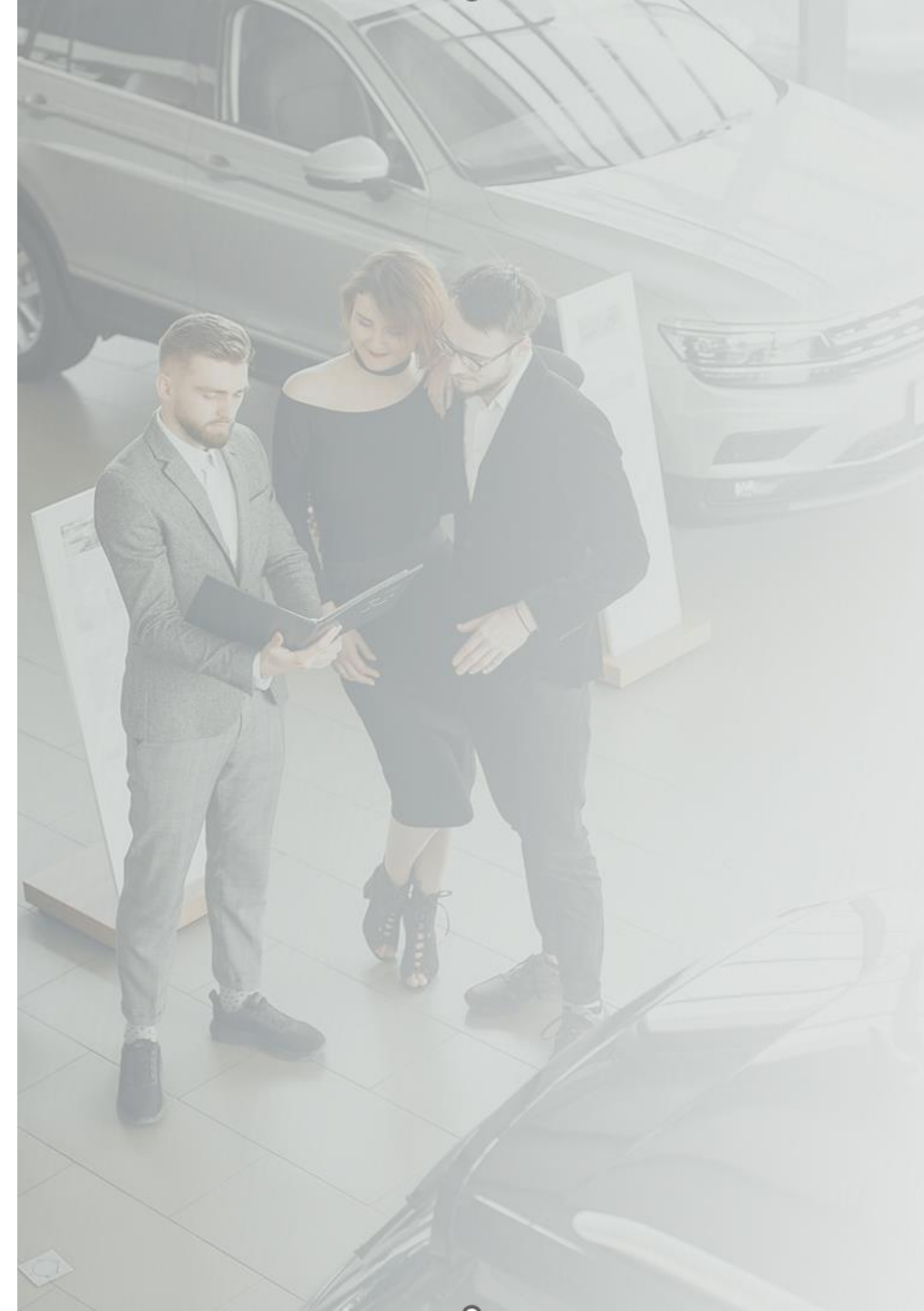


Jak to zrobić krok po kroku?

■ Praca w organizacji

3 - 6 miesięcy

- Tworzenie **budżetu**
- Przygotowanie organizacji do wprowadzenia **rachunkowości zarządczej**
- Analiza płac i tworzenie **systemu motywacyjnego**
- Tworzenie **księgi procedur**

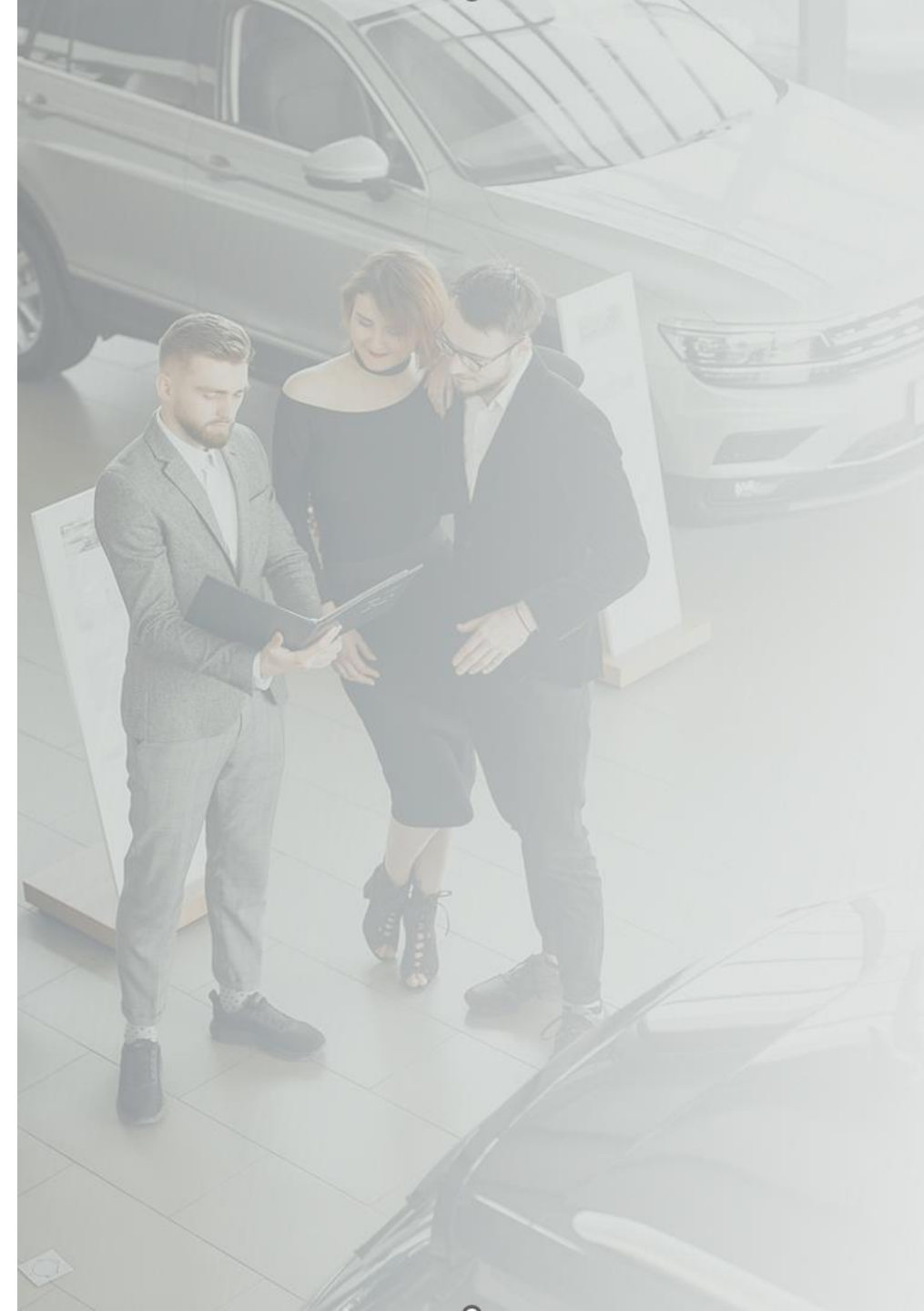


Jak to zrobić krok po kroku?

■ Praca w organizacji

6 - 12 miesięcy

- Pierwsze **wyniki budżetowe**
- Firma rozwija pracę z kosztami, przychodami i marżą operacyjną
- Wprowadzanie **digitalizacji procesów**
- **Elektroniczny obieg** dokumentów

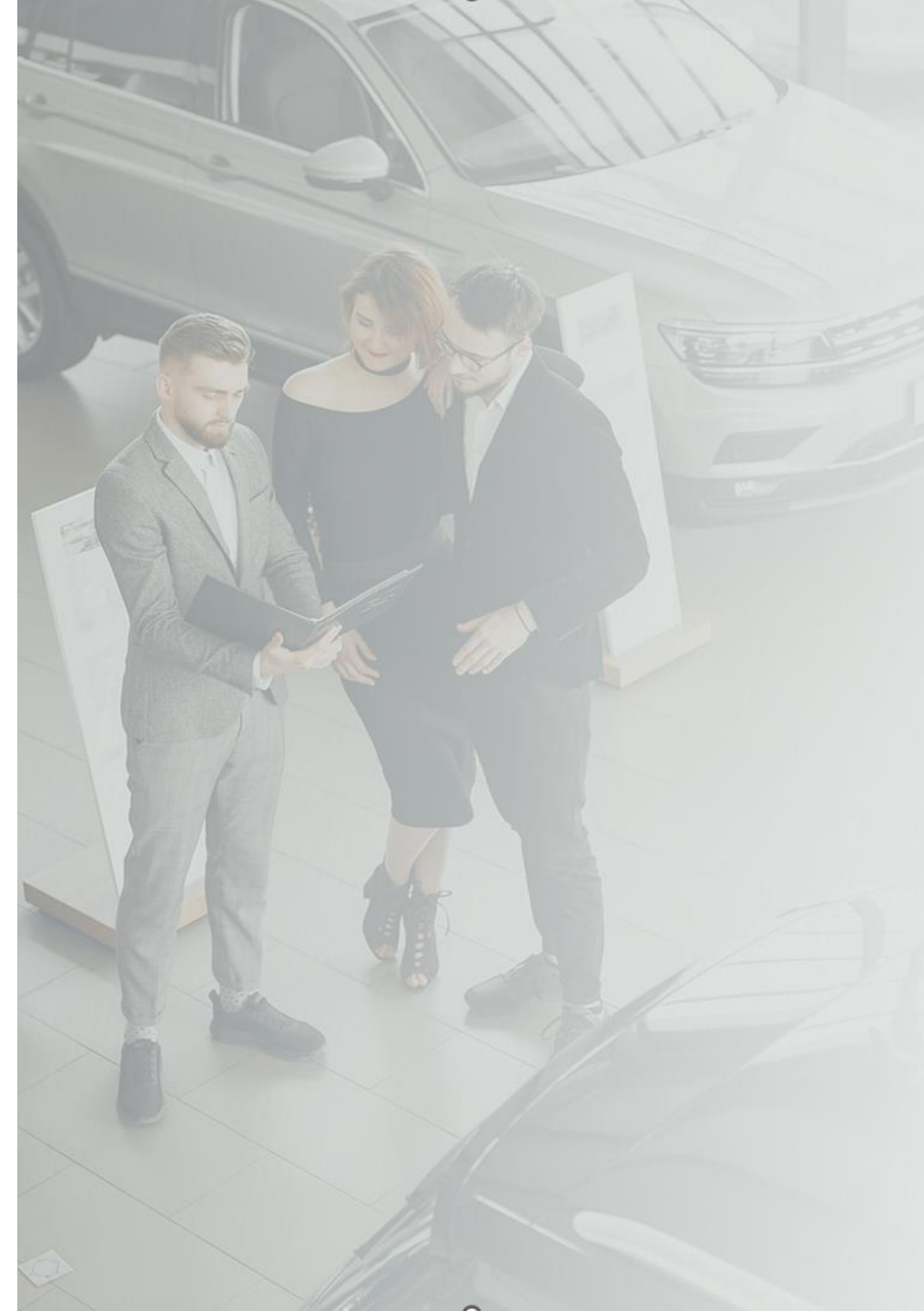


Jak to zrobić krok po kroku?

■ Praca w organizacji

12 - 24 miesiące i dalej

- Organizacja zwykle notuje **wzrost rentowności** do poziomu ROS 3-5% (w zależności od organizacji)
- Organizacja **funkcjonuje sprawnie** i jest świadoma postawionych celów
- Zespół dba o **wszystkie źródła przychodów**
- Praca organizacji przekłada się na **wyniki jakościowe i dbałość o klienta**
- Codzienne **zarządzanie operacyjne** na podstawie zestawu wskaźników (KPI)



I CHCIAŁABYM. I BOJĘ SIĘ

BŁĄD NIEZDECYDOWANIA



Błąd niezdecydowania

1

Dealerzy jednomarkowi/jednokoncernowi dla których jest to jedyny biznes często wpadają w **pułapkę „jedynej drogi”**.

2

Prowadzenie firmy od 30 lat w jednolitym trybie powoduje **strach przed alternatywnymi rozwiązaniami** oprócz kontynuacji biznesu

3

CASE Dealer E: stagnacja i brak jasnego planu rozwoju spowodował, że dealer rozpoczął i zakończył sprzedażą negocjacje z inicjatywy pierwszego inwestora (błąd jednej oferty)

4

WNIOSEK: stworzenie/odnawianie tzw. **raportu opcji strategicznych** i „uczciwy” wybór najlepszej drogi



DECYZJE STRATEGICZNE

05

PRZYGOTOWANIE
DO PROCESU
Pierwsze kroki
HARMONOGRAM

Harmonogram procesu transakcyjnego po stronie sprzedającego



Jakie są główne różnice w procesie zakupu i sprzedaży spółki?

Rola spółki uczestniczącej w procesie sell-side skupia się w szczególności na zebraniu danych o spółce i prezentacji ich w sposób atrakcyjny dla potencjalnego inwestora. W procesie buy-side spółka powinna natomiast przede wszystkim analizować potencjalne synergije będące efektem dokonania transakcji.

Przygotowanie do procesu sell-side

Decyzja
w zakresie
preferowanej
formy
transakcji
sprzedaży

Wybór doradcy
transakcyjnego
nadzorującego
proces

Zebranie
dokumentów
finansowych
i zarządczych
niezbędnych
do
przygotowania
teasera

Wybór formy transakcji



Sprzedaż 100%
udziałów

Pozyskanie
inwestora

Sprzedaż ZCP
lub aktywów

Wybór doradcy

Rozważając realizację procesu sprzedaży spółki bądź zorganizowanej części przedsiębiorstwa lub jego aktywów, właściciele stają przed wyborem, czy proces prowadzić samodzielnie lub przy wsparciu doradcy transakcyjnego.

Skorzystanie z usług doradcy wiąże się z kosztem finansowym, natomiast zwiększa profesjonalizm procesu oraz umożliwia kontakt z większym gronem inwestorów, prowadząc do ich konkurencji o spółkę, a tym samym wpływając na wartość transakcji.



Proces pozyskania inwestora

1. Etap



Analizy



Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej działalności biznesowej oraz sporządzenie modelu finansowego wraz z szacunkową wyceną Spółki

Stworzenie dokumentacji inwestycyjnej uwzględniającej krótki profil Spółki (teaser) i memorandum inwestycyjne oraz przekazanie jej wyselekcjonowanym potencjalnym inwestorom



Przygotowanie Equity Story



Oferty wstępne



Analiza złożonych ofert wstępnych i propozycja optymalnej struktury transakcji maksymalizującej efekty współpracy z inwestorem

Teaser inwestycyjny

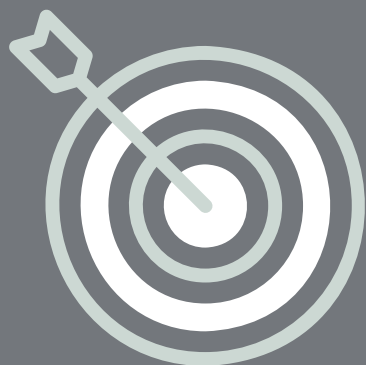


Opis działalności spółki

Podstawowe dane finansowe

Krótki opis rynku i konkurencji

Memorandum inwestycyjne



”

Memorandum jest rozwinięciem koncepcji teasera, przekazywanym inwestorom zainteresowanym uczestnictwem w procesie transakcyjnym po podpisaniu NDA. Prezentuje bardziej szczegółowe dane, pozwalające potencjalnym inwestorom na przygotowanie oferty niewiążącej.

Harmonogram

2. Etap



Badanie due diligence



Nadzór nad realizacją przebiegu
due diligence (badania danych
finansowych i dokumentów
Spółki przez doradców inwestora)



Oferty wiążące



Analiza złożonych ofert wiążących
i wydanie rekomendacji odnośnie
wyboru inwestora

Proces pozyskania inwestora

3. Etap



Negocjacje SPA



Przygotowanie strategii negocjacyjnej oraz uczestnictwo w negocjacjach warunków umowy nabycia udziałów (SPA) we współpracy z doradcą prawnym Spółki

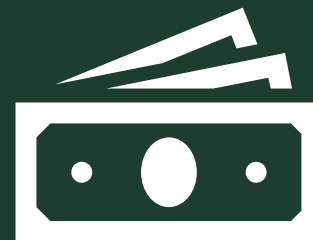
Doradztwo przy uzgodnieniu i spisaniu treści umowy nabycia udziałów (SPA)



Podpisanie SPA



4. Etap



Zamknięcie transakcji



Koordinacja procesu zamknięcia transakcji i spełnienia ewentualnych warunków zawieszających zawartych w SPA

06

MODELE TRANSAKCJI

**Udziały, ZCP czy
nieruchomość?
Sprzedać czy
wynająć?**

DECYZJE STRATEGICZNE



MODELE TRANSAKCJI

- W większości przypadków o modelu zakupu decyduje **KUPUJĄCY**
- **SPRZEDAJĄCY** tylko w przypadkach bardzo atrakcyjnego celu inwestycyjnego



Możliwe modele/przedmioty transakcji

1

Udziały w spółce

2

Zorganizowana część przedsiębiorstwa/ **ZCP**

3

Składniki **majątku/aktywa**

4

Nieruchomości

Co to jest „ZCP”?

1

Brak definicji prawnej, jedynie **definicja w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych (art. 4a pkt 4)**

2

„organizacyjnie i finansowo wyodrębniony w istniejącym przedsiębiorstwie zespół składników materialnych i niematerialnych, w tym zobowiązania, przeznaczonych do realizacji określonych zadań gospodarczych, który zarazem mógłby stanowić niezależne przedsiębiorstwo samodzielnie realizujące te zadania”

3

*„Zorganizowaną część przedsiębiorstwa tworzą więc składniki, **będące we wzajemnych relacjach**, takich by można było mówić o nich, jako o zespole, **a nie o zbiorze przypadkowych elementów**, których jedyną cechą wspólną jest **własność jednego podmiotu gospodarczego**.”* (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Rzeszowie z dnia 19 maja 2016 r. I SA/Rz 13/16).

4

Ocena zawsze dla konkretnego przypadku. W przypadku wątpliwości lub „transakcji ryzykownych” **wskazana interpretacja indywidualna Izby Skarbowej**

Modele transakcji. UDZIAŁY CZY ZCP/majątek?

	Udziały/share deal
-	Pełne i długotrwałe DD
+	Pełne zakończenie aktywności w spółce. Przekazanie praw i zobowiązań

	ZCP/asset deal
+	Szybkie i nieskomplikowane DD
-	Konieczność dalszego prowadzenia spółki lub proces likwidacyjny. Odpowiedzialność za zobowiązania

Forma prawna strony sprzedającej

1

Nie ma możliwości **zakupu „udziałów”** w firmie prowadzonej jako **działalność gospodarcza**

2

Choć istnieją prawne możliwości nabycia „praw i obowiązków” w **spółce jawnej**, w praktyce dealerskiej takie transakcje nie występują

3

W obu powyższych przypadkach **konieczność zmiany formy prawnej** lub decyzja jedynie o sprzedaży aktywów: nieruchomości lub ZCP

4

Przekształcenie JDG / s.j. w spółkę z o.o. (art. 551 k.s.h.) – **czas procesu 3-6 miesięcy, koszt 10-30 tys. zł**

Model „zakupu” spółki osobowej/JDG

**Zakup
nieruchomości**

▶ Notarialna umowa sprzedaży

+

**„Przejęcie”
pracowników**

▶ Porozumienie pomiędzy stronami
▶ Przejęcie z tzw. „wolnej ręki”

+

**Zakup
magazynu cz.**

▶ Faktura VAT

+

Zakup stoku

▶ Faktura VAT

Sentyment do nieruchomości

1

Polscy dealerzy **w odróżnieniu od dealerów z zachodu Europy** przy M&A niezwykle cenią **zakup** nieruchomości

2

Sprzedaż nieruchomości jest **często warunkiem transakcji** ze strony kupującego

3

Co więcej zdecydowana większość transakcji na polskim rynku to transakcje stricte nieruchomościowe. **W roku 2022 – 15/18 transakcji**

4

Mało popularny model: **sprzedaż udziałów/ZCP + najem nieruchomości.**(działalność operacyjna bez nieruchomości)

Coś się jednak zmienia

1

Coraz większa **akceptacja do transakcji bez nieruchomości**/ transakcje MB

2

Model/**biznesplan** budowy sieci markowych **w oparciu o najmy** obiektów/MG/Tesla

3

Rozważanie rozwiązań typu leasing nieruchomości/inwestor zastępczy. „**Salon w abonamencie**”

4

Powrót salonów typu pop-up/**stand alone**.

Działalność operacyjna bez nieruchomości

1

Pierwsze dealerskie przykłady kilkanaście lat temu (Kiljańczyk, Auto Centrum Tadeusz). **Obecnie zjawisko powszechne**

2

Wydzielenie nieruchomości do **celowych spółek nieruchomościowych** lub do **majątku osobistego**

3

Korzyści organizacyjne, zarządcze i podatkowe. Bezpieczeństwo majątku. **Elastyczność transakcyjna**

4

Proces przeniesienia nieruchomości stosunkowo prosty. Opodatkowanie zależne od form prawnych

SPRZEDAĆ CZY WYNAJAĆ?



Dylemat **jedynie przy transakcjach nieruchomościowych**. Możliwy wynajem ZCP, ale w praktyce niewystępujący



Konieczność szczegółowej analizy:

- Wskaźniki gospodarcze: inflacja, oprocentowanie depozytów
- Indywidualne plany biznesowe
- Indywidualne plany osobiste/rodzinne



Średnia przyjmowana **rentowność nieruchomości dealerskiej (ROI) (2023): 8 proc.**

Uproszczony model przeliczeniowy:

Sprzedaż **20 mln pln** = wynajem **133,3 tys. pln/miesiąc**

07

UWAGA NA IMPORTERA

Ograniczenia
transakcyjne w
umowach
dealerskich

DECYZJE STRATEGICZNE



Ograniczenia prawne transakcji



Rozporządzenie GVO pozwala importerom na wprowadzenie do umów dealerskich zgody na zbycie udziałów lub praw majątkowych autoryzowanej firmy dealerskiej. **Także w ramach jednej sieci**



Większość importerów wymaga **pisemnej zgody** na takie transakcje lub powiadomienia importera o chęci takiej transakcji



Dodatkowe zapisy w wielu umowach wprowadzają ten wymóg **także przy zbyciu części udziałów** (nawet mniejszościowego)



Bardzo istotne także **naciski i zgody nieformalne**

Zgoda importera. Harmonogram



Analiza prawna zapisów w umowie dealerskiej

Wstępne **uzgodnienia** z inwestorem



„List intencyjny” sprzedającego z inwestorem

Wystąpienie o zgodę importera na transakcję



Pisemna **zgoda importera**

List intencyjny **importer/inwestor**



Transakcja zbycia udziałów/praw

Przykładowe zapisy w umowie dealerskiej

K. CESJA

1. Dealer w żaden sposób nie dokona, bezpośrednio ani pośrednio, żadnego przeniesienia, sprzedaży lub pozbycia się udziałów w przedsiębiorstwie Dealera lub aktywów materialnych Dealera, nie wejdzie w spółkę ani w inny sposób nie uzgodni spółki z jakąkolwiek inną stroną trzecią, jeśli taki nabywca lub strona trzecia nie będą innym Autoryzowanym Dealerem Hyundai, HMP, HMC, jego Podmiotami Stowarzyszonymi, lub jeśli Dealer nie otrzyma uprzedniej zgody HMP na takie przeniesienie na rzecz innego podmiotu. Ponadto, Dealer może przenieść swoje prawa i obowiązki wynikające z niniejszej Umowy na innego Autoryzowanego Dealera Hyundai, HMP, HMC, jego Podmioty Stowarzyszone lub inny podmiot wyłącznie za zgodą HMP. Dealer niezwłocznie poinformuje HMP i HMC o każdej ofercie dotyczącej takiego przeniesienia, sprzedaży lub pozbycia się, którą skłonny jest przyjąć i zaprosi HMP do złożenia jego własnej oferty w ciągu 30 dni. Dealer nie może przyjąć oferty innego Autoryzowanego Dealera Hyundai przed otrzymaniem oferty HMP lub zanim HMP nie poinformuje go, iż nie jest zainteresowany przedstawieniem takiej oferty.

Przykładowe zapisy w umowie dealerskiej

2. Rozwiązanie Umowy

- 2.1 Niniejsza Umowa może zostać rozwiązana przez każdą ze Stron na podstawie 12-miesięcznego wypowiedzenia.
- 2.2 Bez uszczerbku dla postanowień części L.1 i L.2 HMP w każdej chwili przysługiwać będzie prawo rozwiązania Umowy z uzasadnionych przyczyn na podstawie uprzedniego 30-dniowego wypowiedzenia (jeśli inny okres wypowiedzenia nie jest wyraźnie przewidziany w niniejszej Umowie) przekazanego Dealerowi na piśmie. Uzasadniona przyczyna zostanie w szczególności stwierdzona w sytuacji wystąpienia któregoś z następujących przypadków:
- 2.2.6 Każda usiłowana lub faktyczna sprzedaż, przeniesienie lub cesja przez Dealera niniejszej Umowy lub jakichkolwiek praw przyznanych Dealerowi na jej podstawie lub też każde usiłowane lub faktyczne przeniesienie, cesja lub oddelegowanie przez Dealera któregoś z jego obowiązków przyjętych przez Dealera na podstawie niniejszej Umowy, z jedynym wyjątkiem cesji dokonanych zgodnie z częścią K powyżej.

PRZYKŁADOWY WNIOSEK DO IMPORTERA O ZGODĘ NA TRANSAKCJĘ

W imieniu firmy AutoAuto sp. z o.o. na podstawie Części K.1 dealerskiej z Hyundai Motor Poland zawartej w dniu () proszę o wyrażenie zgody na zbycie 100 procent udziałów w spółce AutoAuto firmie CarCar sp. z o.o., z siedzibą ul. Samochodowa 17, 00-000 Motorowo

Firma CarCar sp. z o.o. jest działającym od wielu lat na polskim rynku przedsiębiorcą dealerskim. Obecnie jest autoryzowanym dealerem i serwisem marek X i Y, sprzedającym je w 5 salonach umiejscowionych w Motorowie. CarCar jest jedną z największych firm dealerskich w Polsce zajmując stale miejsce na liście TOP100 Miesięcznika Dealer. Firma posiada bardzo wysoki poziom reputacji tak w zakresie współpracy z reprezentowanymi przez siebie markami jak i wśród korzystających z jej usług klientów. Osobą zarządzającą i dominującym udziałowcem spółki CarCar jest Pan Jan Blacharz.

IMPORTER MUSI WIEDZIEĆ?

BŁĄD PYCHY



Błąd pychy

1

Dealerzy często zapominają o **zapisie w umowie wymagającej pisemnej zgody importera** na jakąkolwiek transakcję zbycia

2

Dodatkowo uważają, że ukrycie toczącego się procesu sprzedaży przed importerem jest skuteczne. „**Pójdę do nich jak wszystko będzie ustalone**”.

3

CASE Dealer K: Dealer przeprowadził cały proces aż umowy przedwstępnej (z zaliczką) bez wiedzy importera. Importer nie wyraził zgody na transakcję i wskazał innego nabywcę, za niższą cenę

4

WNIOSEK: najpóźniej w momencie rozpoczęcia procesu sprzedaży firmy z autoryzacją **powiadomić o tym importera**

TRZEBA O TYM PAMIĘTAĆ

Ile warta jest autoryzacja?



Rynkowa Wartość Dodana dla spółki dealerskiej

RYNKOWA WARTOŚĆ DODANA

D (wartość przedsiębiorstwa) = M (rynkowa wartość majątku) + G (rynkowa wartość dodana)

Składniki RWD dla firmy dealerskiej

Autoryzacja marki i związane z nią marki sprzedaży

Know-how

Marka dealerska/znaki towarowe

Domeny i strony internetowe

Case dealer



Wartość autoryzacji sprzedażowej i serwisowej

Oszacowanie wagi umowy autoryzacji sprzedażowej i serwisowej marki Ford

Metoda oparta o proporcję przychodów	80%
Metoda oparta o utratę przychodów	76%
Metoda oparta o wartość transakcyjną spółki	80%
Średnia waga umowy autoryzacyjnej	78%

Wartość autoryzacji (75%) RWD

Rozkład rynkowej wartości dodanej dla Spółki – oszacowanie wag poszczególnych składników.

SKŁADNIK	WAGA	UZASADNIENIE
Autoryzacje marki Ford i związane z nią obszary sprzedaży	75 %	Bardzo wysoka waga wynika z faktu braku możliwości prowadzenia działalności dealerskiej bez posiadania takiej umowy i z praktycznego przypisania do umowy rynków sprzedaży. Utrata umowy autoryzacyjnej wiąże się z bardzo istotną utratą przychodów i zysków spółki.
Know-how	15%	Średnia waga wynika z faktu że działalność dealerska wymaga posiadania kadry zarządczej i pracowniczej o wysoce wyspecjalizowanej wiedzy. Jest to najtrudniej odtwarzalny, poza umową autoryzacyjną, zasób przedsiębiorstwa.
Marka/Znaki towarowe	3%	Niska waga wynika z faktu niewielkiej wartości marki sieci sprzedaży dealerskiej dla potencjalnego nabywcy, który zgodnie z powszechną rynkową praktyką w Polsce kontynuuje działalność pod własną lub nową marką.
Domeny i strony internetowe	7%	Niska waga wynika z faktu niewielkiej wartości domen i stron internetowych sieci sprzedaży dealerskiej dla potencjalnego nabywcy, który zgodnie z powszechną rynkową praktyką w Polsce kontynuuje działalność pod własną lub nową marką używając nowych domen i stron internetowych.

Wartość marki dealerskiej/znaków towarowych (3%)

Nabywca/lokalizacja	Zbywca/lokalizacja	Marka przed transakcją	Marka po transakcji
Grupa Auto Wimar/Warszawa	Palmowski/Olsztyn	Palmowski	Auto Wimar Warmia
Grupa PTH	Danelczyk/Lublin	Danelczyk	Autohaus Otto
Odyssey/Warszawa	Bilex/Częstochowa	Bilex	Odyssey
Grupa PGD	Grupa Krotoski-Cichy/Poznań	CK Auto	Westmotor
Polbis Auto/Olsztyn	Złomańczuk/Toruń	Z&Z Auto Złomańczuk	Polbis Auto Toruń
KMH Automotive/Warszawa	AZ Auto/Warszawa	AZ Auto	Hyundai Warszawa



DECYZJE STRATEGICZNE

08

**STRATEGIA
PROCESOWA**

Gdzie i jak szukać
inwestorów?

KOLEDZY. Dealerzy z mojej sieci



Podstawowy zasób inwestorów. W latach 2022/23 zdecydowana większość transakcji oparła się na tym schemacie



Schemat taki pozwala na **zachowanie tajemnicy** procesu, ułatwia uzyskanie zgody importera. Zwykle jednak prowadzi do błędu „jednej oferty” i **możliwego zaniżenia ceny** przy zakupie udziałów

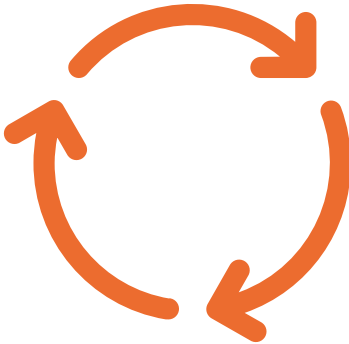


W takim modelu najczęstsze **transakcje na udziałach**, choć występują także nieruchomościowe (inwestor działa na własnej umowie autoryzacyjnej)



Jak szukać inwestora? Kontakty osobiste, doradcy branżowi

Case: STELLANTIS

Łódź	Opel	Grupa Bemo	BSP Opel	Zakup nieruchomości
				
Gdańsk	Fiat, Jeep,	Grupa Gezet	Auto Plus	Zakup udziałów

KOLEDZY. Dealerzy z mojego miasta



Zdecydowanie mniej skuteczny kierunek. Transakcje pomiędzy dealerami różnych marek z jednego miasta są **dość rzadkie** i zwykle są to **transakcje nieruchomościowe**.



Co więcej praktyka pokazuje, że w dużych aglomeracjach dealerzy **nie posiadają odpowiedniego rozpoznania i analizy rynku lokalnego**



Jak szukać inwestora? Doradcy branżowi, kontakty osobiste

Case: Audi Select Warszawa

Warszawa

Audi Select

Grupa Krotoski

Nextteam Opel

**Wynajem
nieruchomości**

W dawnym obiekcie Opel Nextteam powstało ASO + używane Audi

Podobne schematy realizuje BMW i Mercedes

Strategia wynikająca m.in. z konieczności zwiększenia mocy serwisowych obiektów głównych

Szansa dla obiektów podealerskich w dużych ośrodkach



Case: KIA RTS Elbląg

Elbląg

KIA

Grupa RTS

Agro-Max

Zakup
udziałów

Jedyna w roku 2023 transakcja zrealizowana przez dealera **spoza TOP100**.

Przykład **konsekwentnego budowania lokalnej grupy wielomarkowej** (Renault, Dacia, Nissan + KIA)

Zapowiedź **trendu ratunkowego/adaptacyjnego** wśród małych dealerów?



NAJWIĘKSI INWESTORZY DEALERSCY



Na rynku polskim główna grupa **ok. 10 inwestorów/konsolidatorów** poszukujących celów transakcyjnych



Większość to dealerzy wielomarkowi z jasną strategią rozwoju. Podstawy do transakcji „solidnych dealerów” przy atrakcyjnych wycenach, a nawet **premii transakcyjnych**



Aktywność w nowych projektach: auta używane, salony nowych marek, nowe koncepty biznesowe.
Szansa dla byłych dealerów/dealerów „nieatrakcyjnych” brandów.



Jak szukać inwestora? Doradcy branżowi, kontakty indywidualne

		PRZYCHODY 2021 (2020)	ZYSK NETTO 2021 (2020)	ZYSK ZE SPRZEDAŻY 2021 (2020)
1	Grupa Cichy-Zasada	3,926 (3,476) mld zł	113,96 (41,25) mln zł	228,53 (93,74) mln zł
2	Emil Frey Polska	2,502 (2,178) mld zł	26,28 (11,09) mln zł	88,56 (50,59) mln zł
3	Grupa Plichta	2,444 (2,008) mld zł	73,77 (79,07) mln zł	106,35 (65,90) mln zł
4	Grupa PGD	1,796 (1,433) mld zł	25,15 (12,14) mln zł	92,60 (62,87) mln zł
5	Grupa Bemo	1,729 (1,505) mld zł	40,32 (31,30) mln zł	65,25 (39,84) mln zł
6	Grupa Lellek	1,674 (1,474) mld zł	51,79 (34,58) mln zł	114,78 (82,70) mln zł
7	Grupa Krotoski	1,667 (1,519) mld zł	17,32 (4,33) mln zł	77,42 (60,96) mln zł
8	Grupa PTH	1,227 (0,835) mld zł	36,11 (9,23) mln zł	83,01 (59,79) mln zł
9	Grupa Wróbel	1,205 (0,950) mld zł	40,22 (15,37) mln zł	91,09 (58,35) mln zł
10	Inchcape	1,177 (0,989) mld zł	17,86 (17,82) mln zł	89,37 (61,69) mln zł
11	Duda-Cars	1,044 (0,911) mld zł	37,99 (7,09) mln zł	91,98 (59,23) mln zł

DEWELOPERZY/mieszkańcowi/usługowi



W bardzo wielu przypadkach nieruchomości gruntowa **jest wyceniana wyżej** niż udziały w spółce dealerskiej. W takim przypadku sprzedaż deweloperowi jest najbardziej racjonalna.



Możliwa jest nie tylko sprzedaż ostateczna, ale także **join venture** z deweloperem. Ale na ponad 10 transakcji w latach 2016-2022 brak JV.



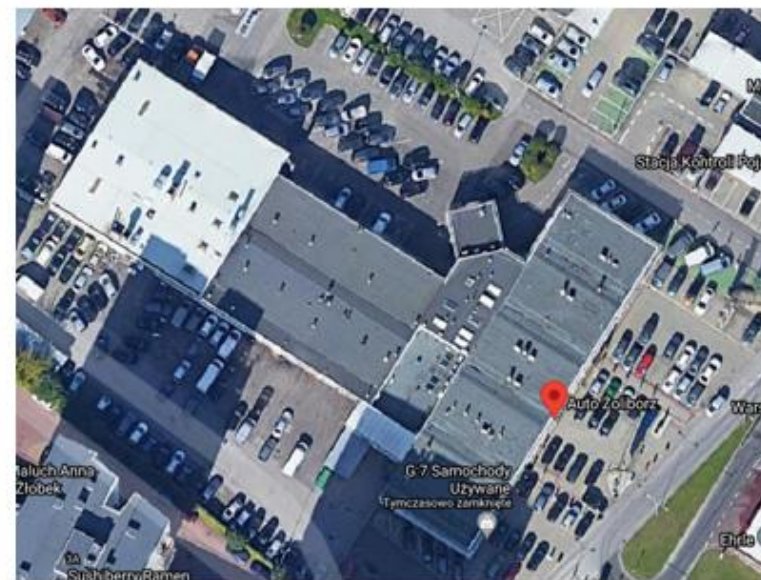
Nie trzeba porzucać biznesu. **Strategie relokacyjne**



Jak szukać inwestora? Agencje wyspecjalizowane, agencje lokalne, kontakt indywidualny

Auto Żoliborz, Warszawa

SPRZEDANY



Sprzedaż nieruchomości czy developerskie JV?

	Sprzedaż	
+	Prosta umowa	
+	Szybka transakcja	
-	Wysokie ryzyko inflacyjne, zwłaszcza przy oczekiwaniu na WZ	
-	Brak partycypacji w zyskach z produkcji lokali	
	Szacowany dochód	1x

	JV	
+	Partycypacja w zyskach dewelopera	
+	Niskie ryzyko inflacyjne przychody liczone w momencie EXIT	
-	Skomplikowana umowa	
-	Dłuższe oczekiwanie na całość ceny	
	Szacowany dochód (zależny od modelu finansowania)	1,7x1 2,2x1

JV. Analiza początkowa



Jakie może być przeznaczenie działki dealerskiej? Obecnie nadal zapotrzebowanie na MW, U, PRS, Data Center, akademiki, biura ...



Jaki jest status planistyczny? MPZP, brak planu, możliwość zmiany planu, lex developer (indywidualne ustalenia dla każdego miasta, okres udzielania pozwoleń waha się od 1 miesiąca do 5 lat)



Dobór odpowiedniego dewelopera do planowanego JV. (projekty od 3 do 10.000 pum - mały lokalny deweloper, od 10 do 50.000 pum deweloper ogólnopolski. Konieczne sprawdzenie wiarygodności i standingu finansowego)

JV. Przygotowania



Zlecenie pracowni architektonicznej analizy chłonności i wstępnej koncepcji. (Pracownia wybrana wspólnie. WAŻNE : rozliczenie wartości gruntu oparte o ilość m² PUM lub PUU)



Relokacja. Poszukiwanie nieruchomości na relokację dealerstwa



Zawarcie umowy JV z deweloperem (konieczne doradztwo prawne)

JV. Kluczowe punkty współpracy



Aport nieruchomości do spółki celowej SPV



Ustalenie czasu działania dealera na nieruchomości (do momentu PNB i rozpoczęcia prac)



Ustalenie wynagrodzenia developera za prowadzenie projektu (warunki rynkowe od 3 do 19 proc. przychodów ze sprzedaży)



Podział zysku ze sprzedaży nieruchomości gotowej np. 30/70, 40/60 lub 50/50 w zależności od stopnia zaangażowania finansowego stron.



Możliwe rozliczenia barterowe w mieszkaniach..

Strategie relokacyjne w Polsce

1

Niezwykłe rzadkie decyzje relokacyjne. Dealerzy zwykle sprzedają nieruchomości deweloperom lub przeznaczają na inne cele przy wyjściu z biznesu

2

Jedynie kilka udanych projektów relokacji biznesów dealerskich

3

Szacunkowo około 50-60 użytkowanych nieruchomości dealerskich ma potencjał relokacyjny

4

Powody: Brak wiedzy o schematach relokacyjnych, dylematy pomiędzy sprzedażą, JV z deweloperem lub projektem własnym

Relokacja
ul. Stawki na ul. Modlińska
9,9 km

SIECI HANDLOWE



Dzięki swojemu położeniu obiekty dealerskie są bardzo atrakcyjne dla sieci handlowych. Na tym rynku lokalizacji poszukują m.in. Biedronka, Lidl, Kaufland czy Media Expert. Wynajem/sprzedaż



Dużą wadą transakcji z sieciami handlowymi jest zwykle **niska wycena nieruchomości**.



W przypadku najmu obiekt po przebudowie w zasadzie nie ma powrotu na rynek motoryzacyjny.



Jak szukać inwestora? Wyspecjalizowane agencje centralne, kontakt indywidualny

Case: Auto Filip Puławy

Puławy

**Market
spożywczy**

ALDI

Auto Filip Opel

**Sprzedaż
nieruchomości**

W dawnym obiekcie Opel w Puławach powstał w roku 2022 market ALDI.

Wszystkie wcześniejsze próby pozostania w branży (sprzedaż, najem, nowe marki) były nieudane

W Polsce kilkanaście przykładów zmiany przeznaczenia obiektów dealerskich (Kraków, Włocławek, Lubin, itp.)

LOKALNI PRZEDSIĘBIORCY



Ostatnią deską ratunku są lokalni przedsiębiorcy. Salony dealerskie w ostatnich latach były zamieniane m.in. na sklepy spożywcze, hurtownie alkoholi, sklepy budowlane/AGD, centra fitness



Podobnie jak w przypadku sieci handlowych cena sprzedaży/najmu **jest niższa** niż na rynku dealerskim



Kolejną barierą, podobnie jak w przypadku sieci handlowych jest także **tzw. błąd wstydu**, uznanie takie rozwiązania za porażkę życiowego projektu



Jak szukać inwestora? Kontakty osobiste, ogłoszenia, banery, agencje lokalne

” Sprzedaż biznesu to też biznes



WIDZIMY SIĘ ZA TYDZIEŃ

28.05

Strategie. Jak i gdzie szukać inwestorów?

4.06

Przygotowanie procesu. Wewnętrzne DD

11.06

Ile naprawdę jestem warty? Wyceny

18.06

Umowa sprzedaży. Prawo i podatki

Kto jest potencjalnym inwestorem?

Ćwiczenia domowe



Raport „OPCJE STRATEGICZNE”

KRÓTKI DOKUMENT (około 100 – 120 kart)
odpowiadający na:
3 PODSTAWOWE PYTANIA

1

CZY i GDZIE DEALER MA ORGANICZNE (wewnątrz organizacji) **POTENCJAŁY ROZWOJOWE?**

2

KOGO MOŻNA **KUPIĆ**/ JAKIE NOWE RYNKI I MARKI MOŻNA POZYSKAĆ?

3

KOMU MOŻNA SIĘ **SPRZEDAĆ** I ZA ILE?



PRZEGLĄD OPCJI STRATEGICZNYCH

IDENTYFIKACJA

POTENCJALNYCH INWESTORÓW

Identyfikacja potencjalnych INWESTORÓW

1

Analiza ATRAKCYJNOŚCI inwestycyjnej DEALERA w kontekście procesów konsolidacyjnych/marka/rynek

2

PROFILOWANIE grup potencjalnych inwestorów/ grupy ogólnopolskie/inwestorzy lokalni, inwestorzy sieciowi/ inwestorzy z innych marek

3

SYNERGIE INWESTYCYJNE: Opis poziomego potencjalnych synergii dla poszczególnych grup inwestorów

POTENCJALNI INWESTORZY/karty indywidualne

 **Auto INWESTOR S.A. KRAKÓW**

 INWESTOR 2

 INWESTOR 3

 INWESTOR 4

 INWESTOR 5

POTENCJALNY INWESTOR 1 (potencjał inwestycyjny: bardzo wysoki)

AUTO INWESTOR sp. z o.o.

**KARTA INDYWIDUALNA
WZÓR**

Dane, wyniki, wskaźniki	Patrz tabela na kolejnej stronie Raportu
Opis strategii inwestycyjnych	1. Ogólnokrajowa grupa wielomarkowa oparta na grupie marek AVIA 2. W akwizycjach w ostatnim czasie <u>sfokusowana</u> głównie na pozyskiwaniu obiektów marki AVIA w Krakowie. 3. Otwarte strategie inwestycyjne. Otwarta na zakup udziałów, ZCP czy nawet nieruchomości w zależności od modelu transakcji. 4. Znakomity team transakcyjny i szybkie/zdecydowane decyzje inwestycyjne.
Potencjalne synergie transakcyjne	1. Zwiększenie udziału Grupy w rynku marki AVIA w Polsce i ugruntowanie pozycji w TOP10 całego rynku 2. Pozyskanie obiektów synergicznych do sieci AVIA w Krakowie/Tarnowie na stykowych obszarach oddziaływania.
Ocena potencjału inwestycyjnego (1-5)	1. Nieruchomości – 3 2. AVIA - 5
Osoba/osoby decyzyjne	Jan <u>Wołczański</u> - właściciel

WIDZIMY SIĘ ZA TYDZIEŃ

28.05

Strategie. Jak i gdzie szukać inwestorów?

4.06

Przygotowanie procesu. Wewnętrzne DD

11.06

Ile naprawdę jestem warty? Wyceny

18.06

Umowa sprzedaży. Prawo i podatki