

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

23.05

Strategie. Jak i gdzie szukać inwestorów?

30.05

Przygotowanie procesu. Wewnętrzne DD

13.06

Ile naprawdę jestem warty? Wyceny

20.06

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 (C) 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**

01
Przyszłość
europejskiej i
polskiej sieci
dealerskiej
SCENARIUSZE



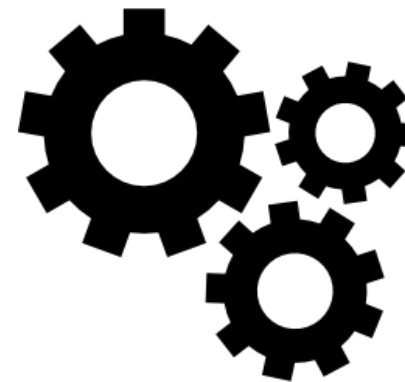
**DECYZJE
STRATEGICZNE**

PODSTAWOWE CZYNNIKI ZMIAN

POLITYCZNE:

**Zielony Ład/
Elektromobilność**

**Nowe prawo/ VBER /
model agencyjny**

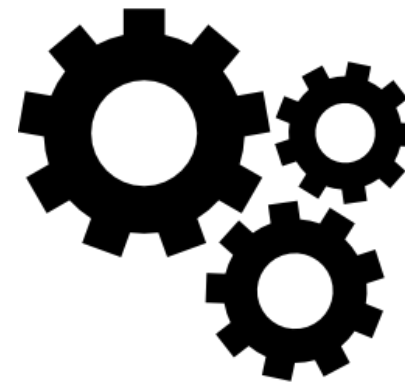


PODSTAWOWE CZYNNIKI ZMIAN

SPOŁECZNE:

Digitalizacja procesów

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

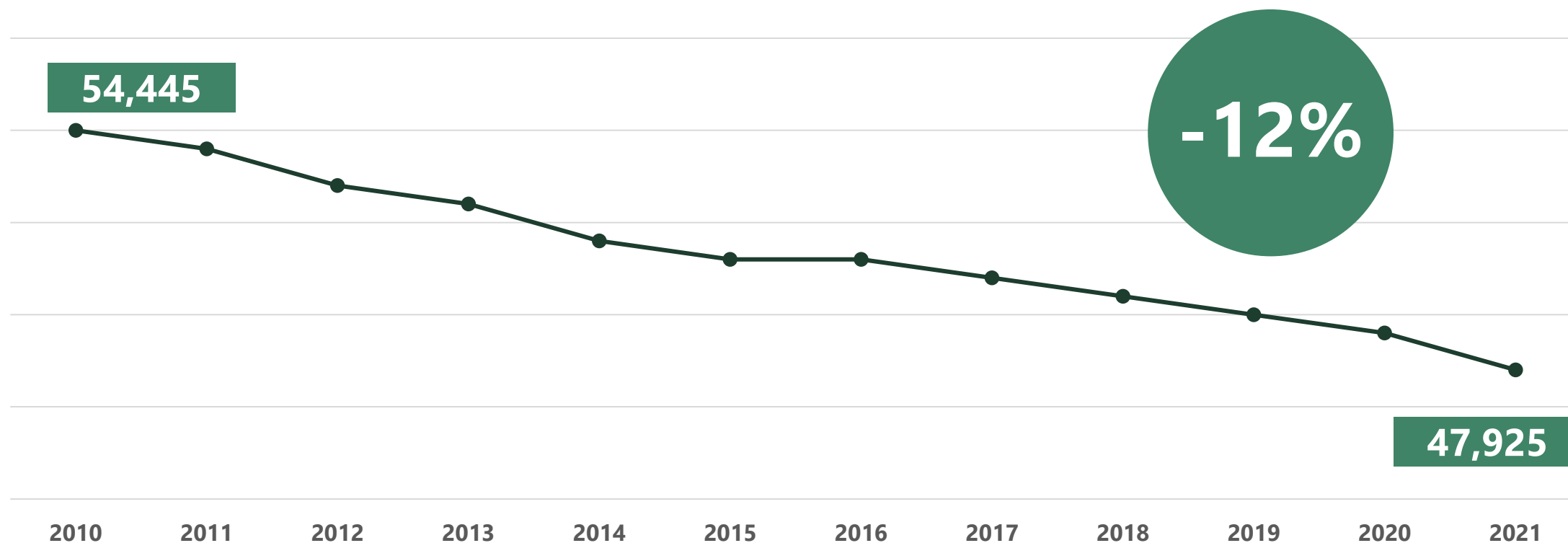


Co tam na Zachodzie?



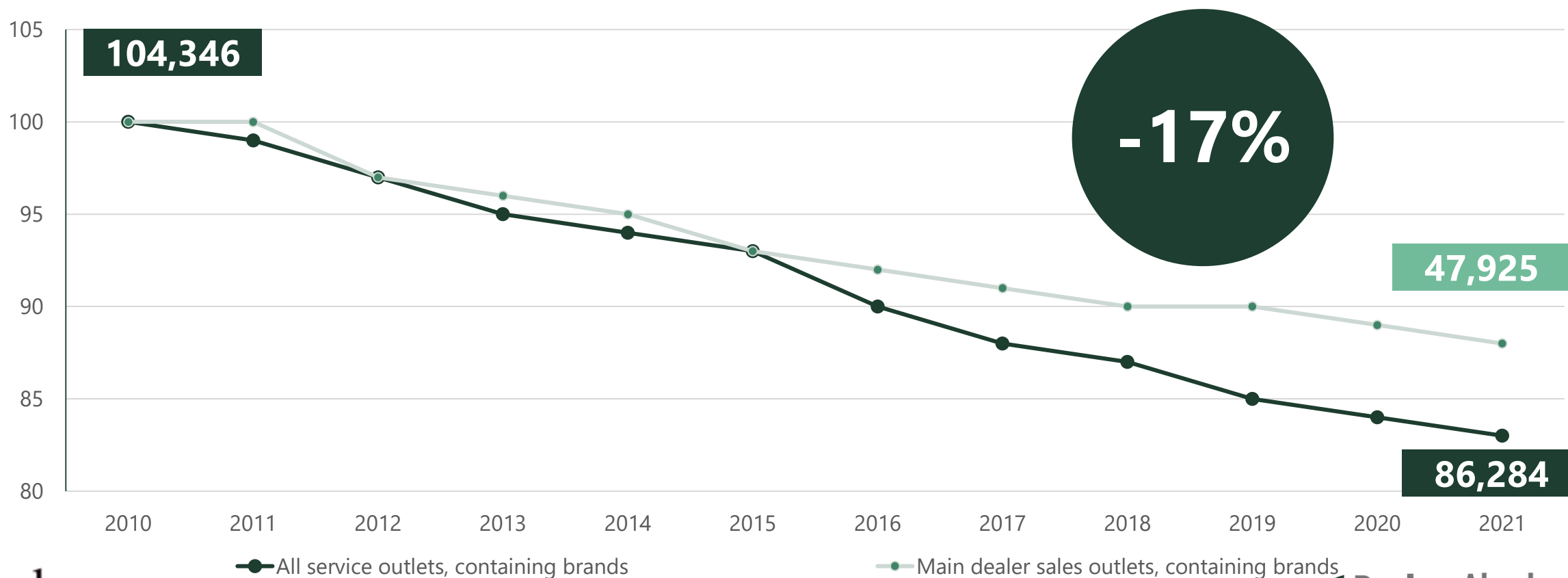
Liczba głównych dealerów w Europie w 2021

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

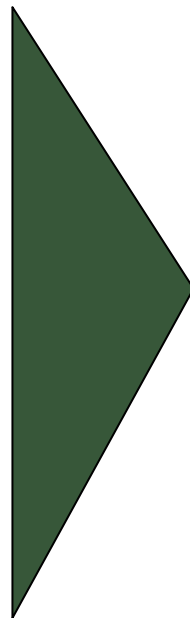


Liczba wszystkich ASO w Europie 2021

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



A co w Polsce?

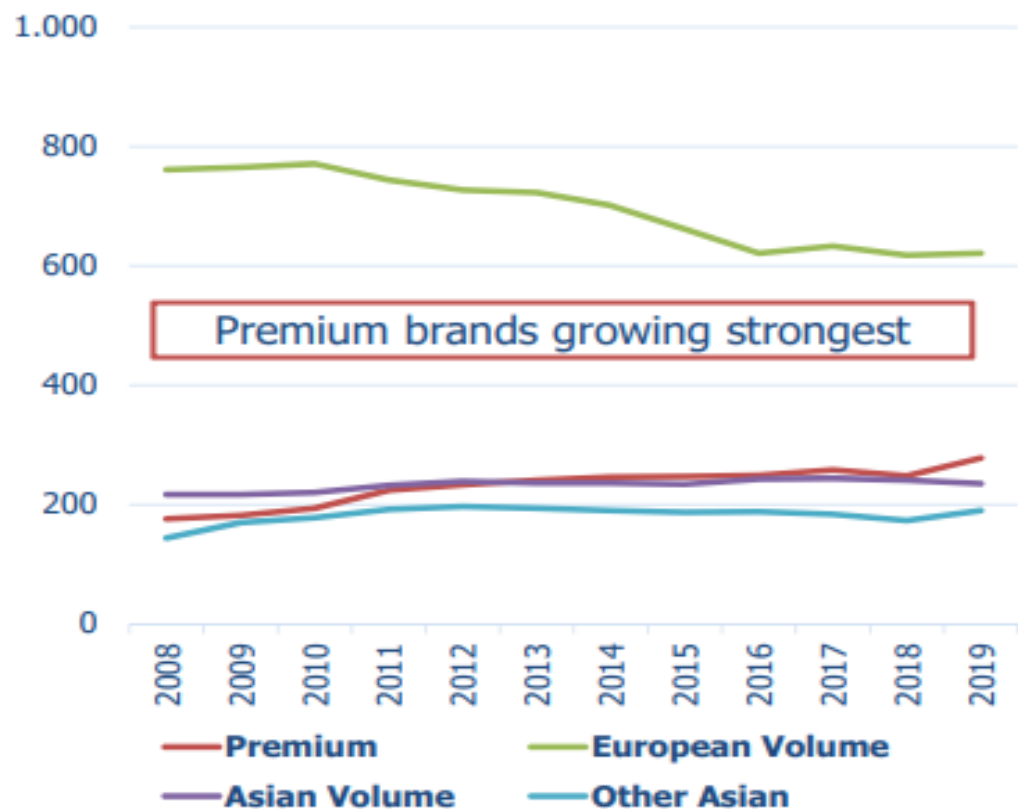


8 razy mniej dealerów niż w Niemczech

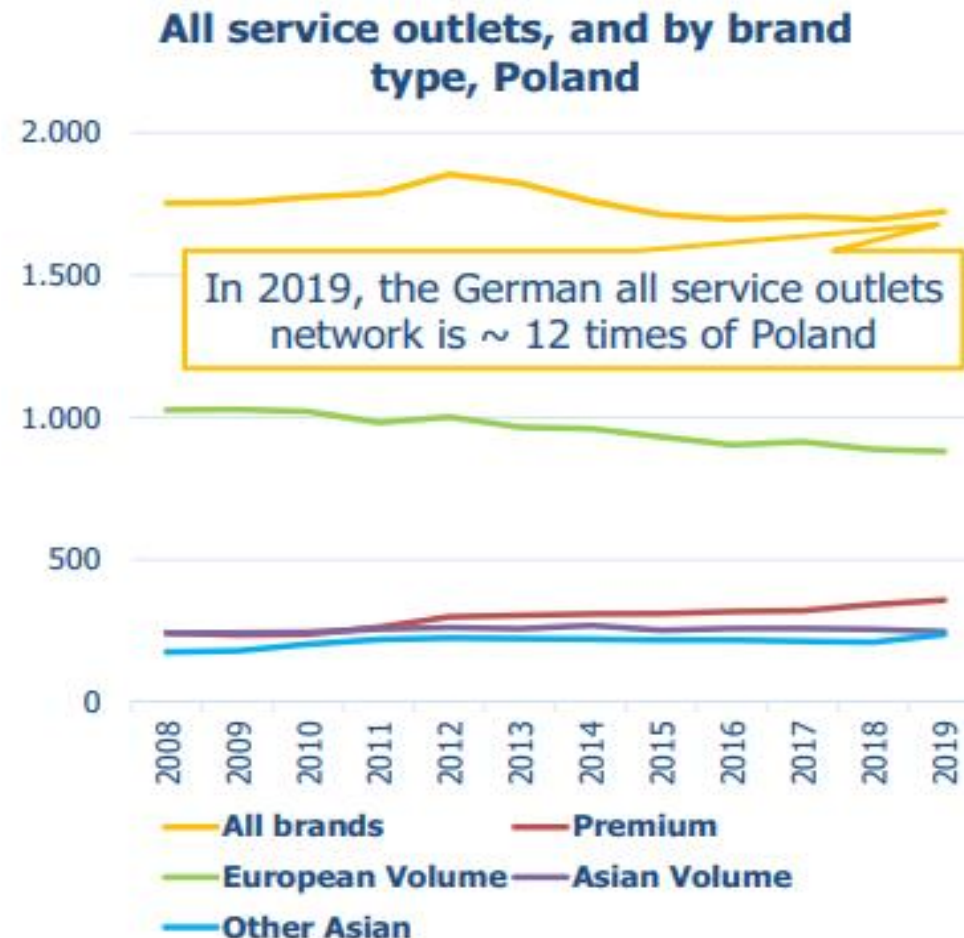
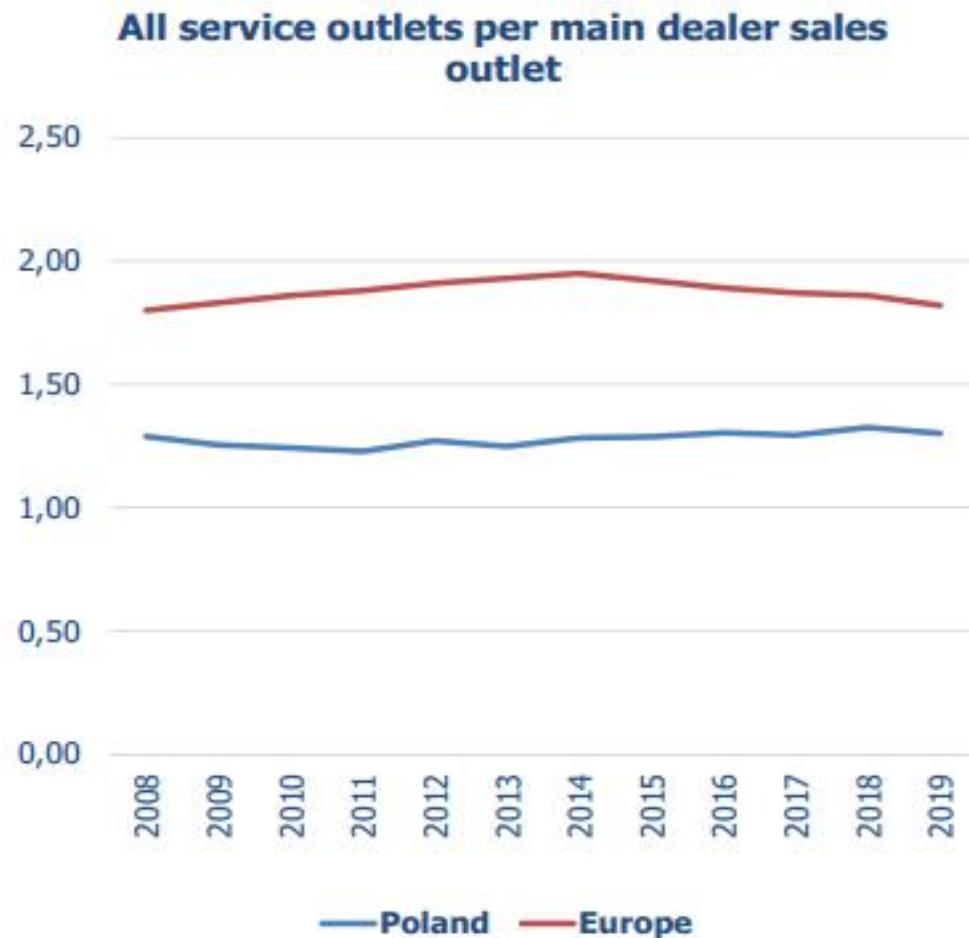
**Main dealer sales outlets,
Poland**



**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

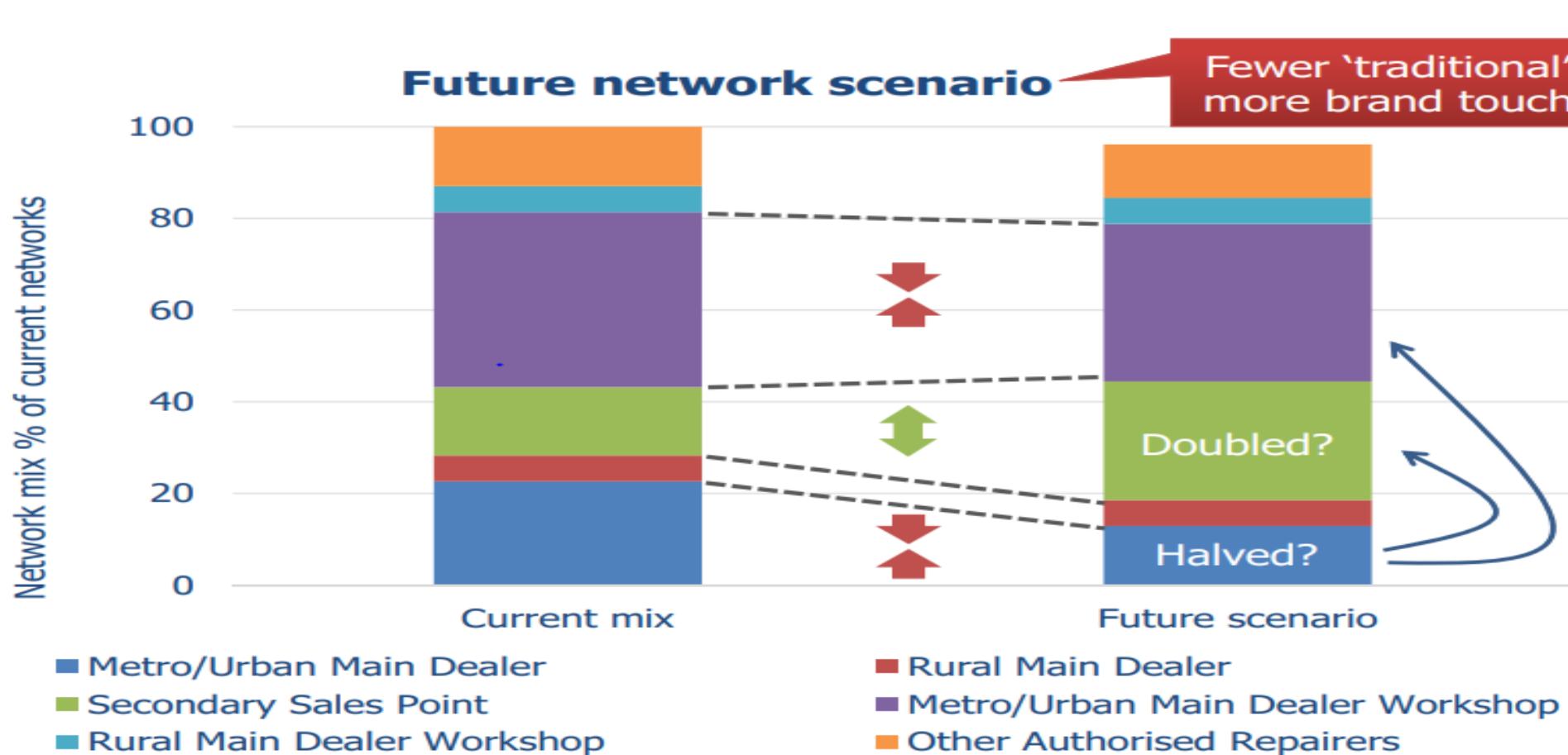
1./2. generacja

2. generacja

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

41,32%

2012

52,91%

2021

POLSKA. Procesy konsolidacyjne bez zmian



55,15%

2022

STELLANTIS

Nie ma gdzie uciekać



STELLANTIS – Stabilizacja? NIE

1

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

2

Nadal **80 niezagospodarowanych** obiektów dealerskich. Nowe modele biznesowe jako warunek przetrwania

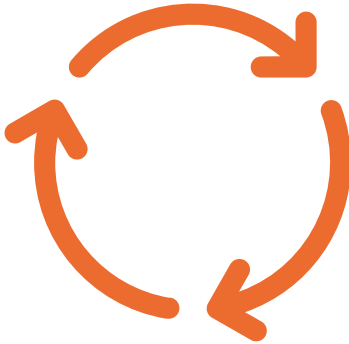
3

Umowy expirują **30 czerwca 2023**. Po 6-12 miesiącach wtórna „**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

Honda reorganizuje sieć

SIEĆ NA SKALĘ PRODUKCJI



Honda reorganizuje sieć

1

Decyzja HMP o reorganizacji sieci z 1 rocznym wypowiedzeniem. Szacunkowo: **około 12-16 dealerów** za burtą (sieć na dzień 1.01. - 32 obiekty)

2

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

3

Kolejny impuls do rozwoju **sieci nowych marek** (Chiny/electric cars)

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 ma powstać w Polsce **jeszcze kilka/kilkanaście**

Ryzykowna strategia inwestycyjna wymuszona przez importera

Szansa dla obiektów podealerskich w małych ośrodkach

Zachód znów patrzy na Polskę

Wyzwanie dla dużych



Zachód znów patrzy na Polskę

1

Transakcje RRG, Motor-Car (Słowacja) i przygotowywane transakcje Mercedesa spowodowały **wzrost zainteresowania** dealerską Europą Środkową

2

Co najmniej **4 zachodnie grupy dealerskie** zaczęły rozpoznawanie polskiego rynku dealerskiego (F, D, S)

3

Pierwsze sondażowe kontakty są skierowane do firm z **TOP 30 polskiego rynku**

4

Barierą transakcji mogą być **wysokie oczekiwania cenowe** i dobra sytuacja finansowa dealerów

Case: HEDIN GROUP



Słowacja, Czechy, Węgry	MB + 14 innych marek	Hedin Group (S)	Wiesenthal AG (A)	Zakup udziałów
----------------------------	-------------------------	--------------------	----------------------	-------------------

Motor- Car to **17 stacji** dealerskich
15 marek m.in. MB, KIA, Hyundai,
Volvo, Stellantis, Honda, MAN

(2021) Zatrudnienie ok. **1100** osób,
sprzedaż samochodów: **11.257** szt.,
obroty: **453,8** mln eur

Cała masa nowych marek

SZALUPA RATUNKOWA?



Cała masa nowych marek

1

Kolejna fala ekspansji: **Seres, Maxus, Skywell, Omoda**. Za chwilę kolejne. Europejskie wejście **Great Wall** przez Grupę Emil Frey

2

Nowe marki także z Europy: elektryczne, **użytkowe „kei car” EVUM**

3

W projekty nowych marek inwestują liderzy rozwoju polskiego rynku m.in. : **Plichta, MM Cars, Grupa PTH, Grupa Krotoski,**

4

Focus na rynek ukraiński (**ok.15 %** udziału Chery, Haval, Geely).

Case: Plichta Electric



Nowy koncept Grupy Plichta otwarty w Gdyni

Wykorzystano dawny salon Opla

Podobne obiekty powstały w Gdańsku i Bydgoszczy

Ekspozycja samochodów Maxus, Seres, Skywall i kolejnych które pojawią się na rynku

WYNIKI 2021-22

Dużo wolnej gotówki



Bardzo dużo gotówki

Mediana przychodów TOP50 w mln PLN

288,8

258,6

321,1

390,5

2019

2020

2021

2022

Bardzo dużo gotówki

Średnia rentowność TOP100

1,56% 1,80% 2,70% **2,61%**

2019

2020

2021

2022

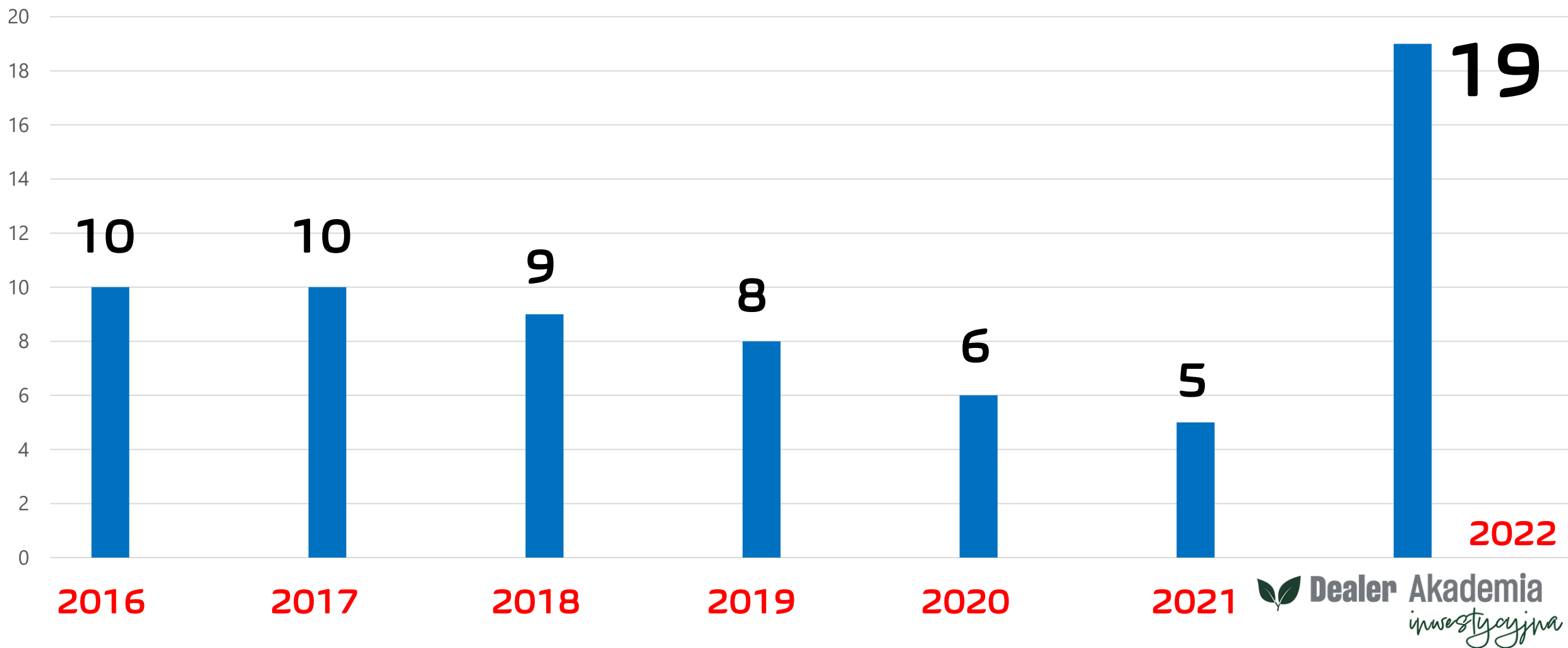
		PRZYCHODY 2021 (2020)	ZYSK NETTO 2021 (2020)	ZYSK ZE SPRZEDAŻY 2021 (2020)
1	Grupa Cichy-Zasada	3,926 (3,476) mld zł	113,96 (41,25) mln zł	228,53 (93,74) mln zł
2	Emil Frey Polska	2,502 (2,178) mld zł	26,28 (11,09) mln zł	88,56 (50,59) mln zł
3	Grupa Plichta	2,444 (2,008) mld zł	73,77 (79,07) mln zł	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

CO NA RYNKU?

Transakcje 2022/23



Historyczny rekord...



Transakcje 2022/23. STATYSTYKA



Zakup udziałów	Zakup nieruchomości	Najem
3 + 4	4 + 1	11

WYNAJMY HITEM ROKU

Bez zmiany marki	Na inną markę	Sieć wtórna/używane
6 + 5	4	8

SIECI WTÓRNE MOTOREM RYNKU TRANSAKCJI

Nowa marka inwestora _	Marka z portfolio inwestora	Nowe formaty
2 + 1	15 + 5	2

ROZWIJAMY TO CO MAMY

2022. Zmiana trendu? Greenfieldy w odwrocie?

PRZEJĘCIA/NAJMY
(**20+** obiektów)



GREENFIELDY
(**13** obiektów)





Gdzie
dużo
dealerów,
tam dużo
ofert

Stan: maj2023



DECYZJE STRATEGICZNE

03

Inne autoryzacje?
Inne modele
biznesowe?

INNE AUTORYZACJE



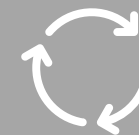
Stabilizacja lub ograniczenia sieci. Jedynie w kilku markach możliwe rozmowy autoryzacyjne



Marki chińskie. Wciąż rozwijające się sieci: Maxus, Seres, Skywell



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



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



Elektryczne. Także projekty europejskie: 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

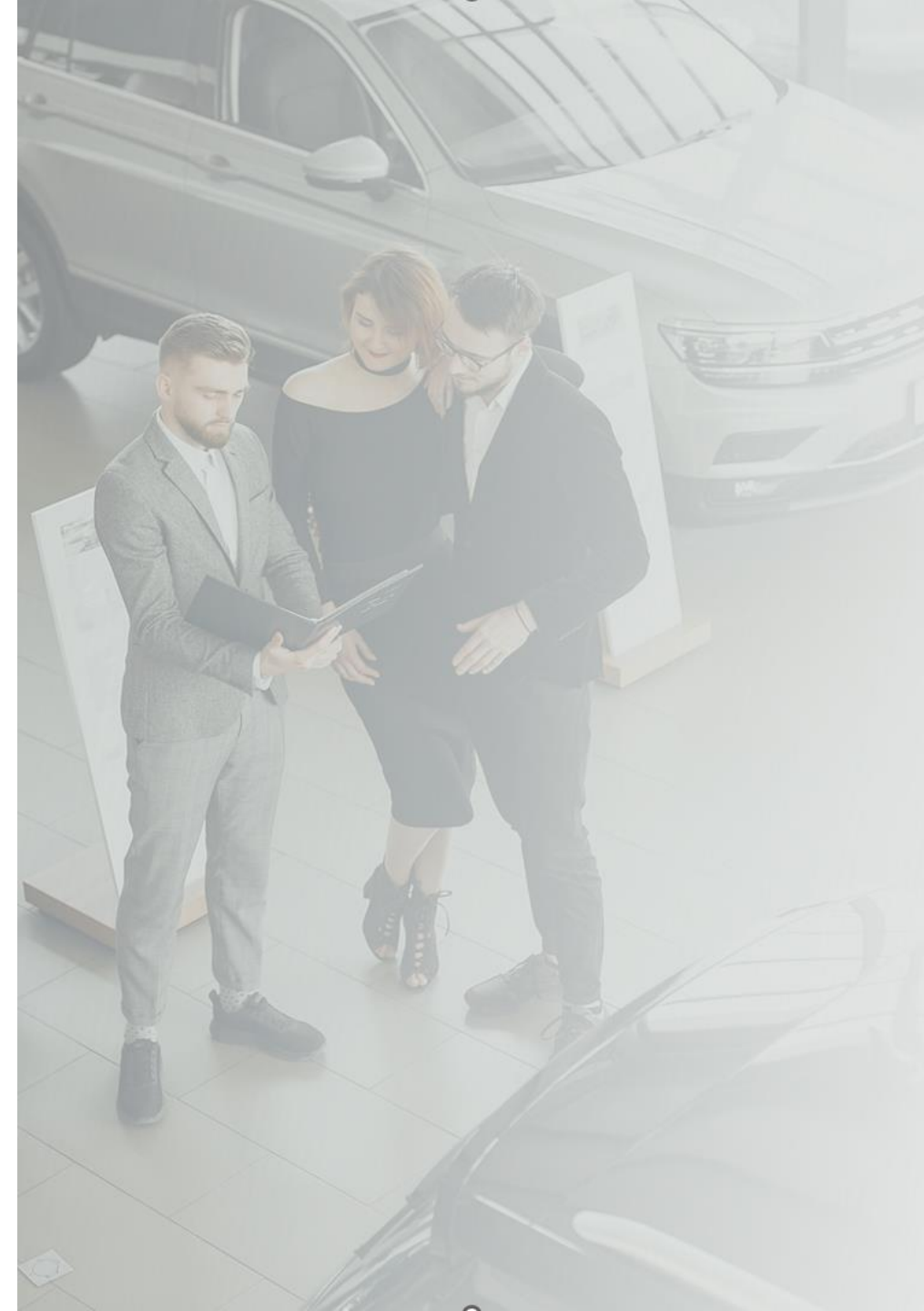
A w efekcie poprawa wyniku finansowego z **poniżej średniej
rynkowej na rentowność sprzedaży** na poziomie 4,1%

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

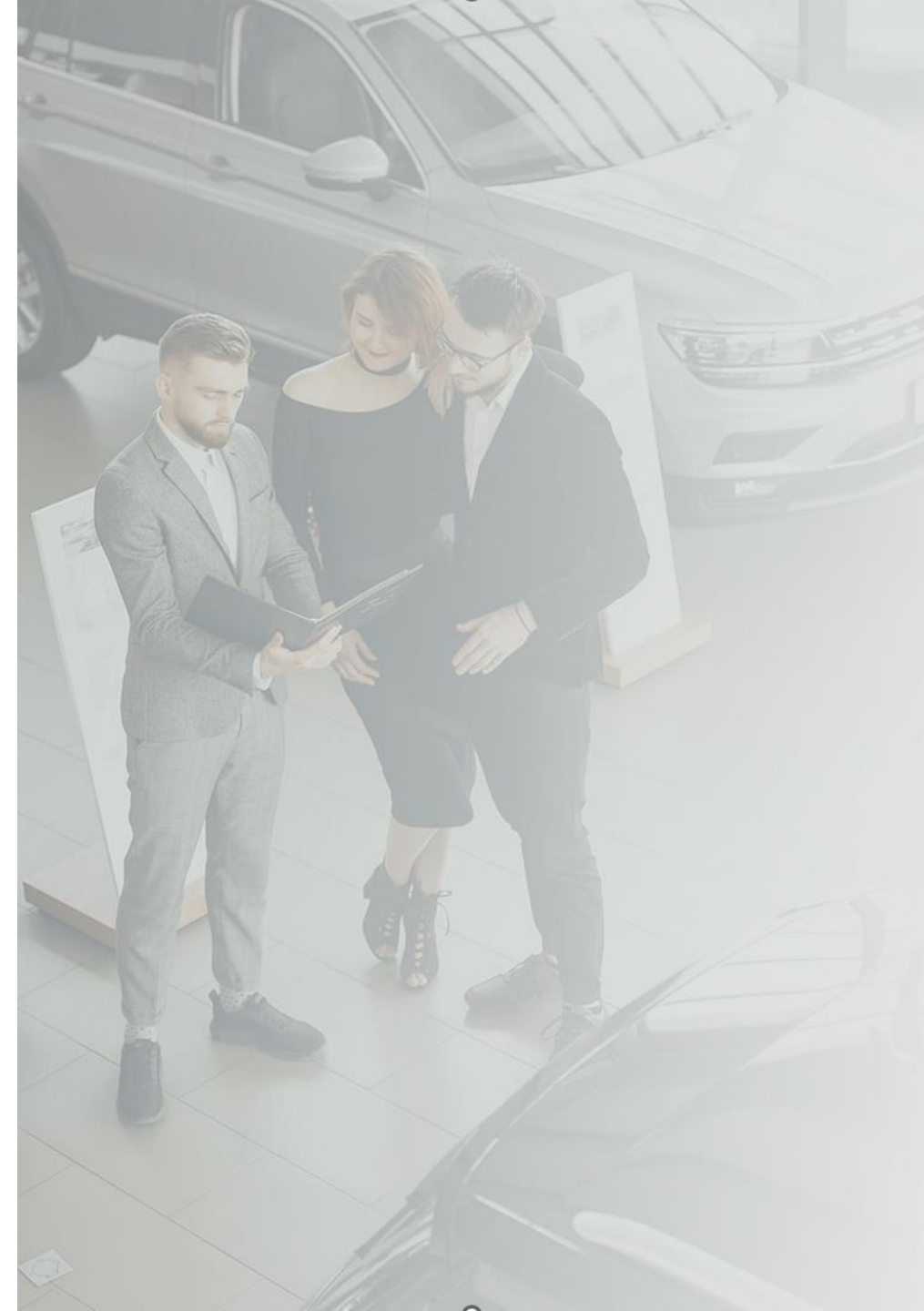


Jak to zrobić krok po kroku?

■ 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**

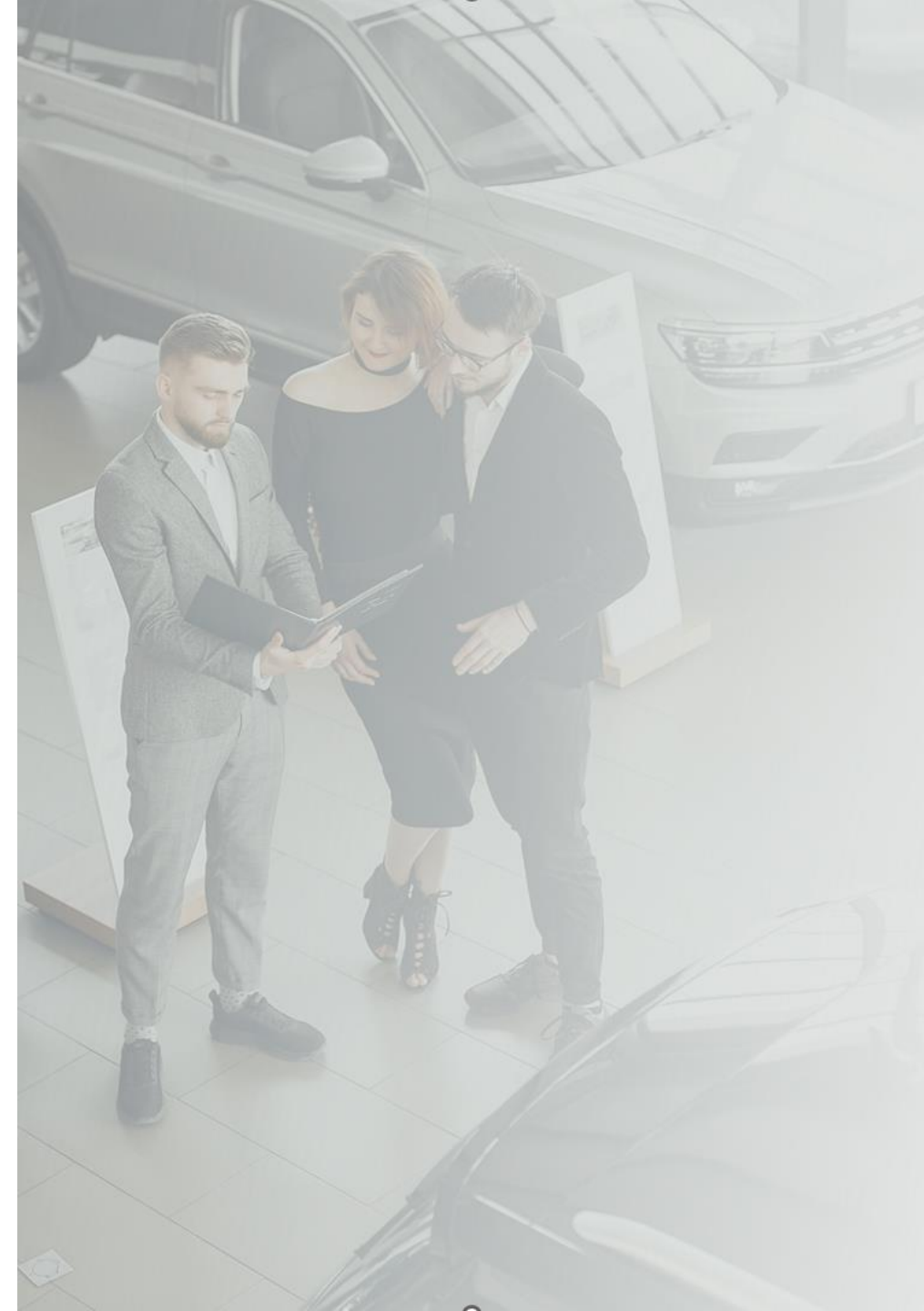


Jak to zrobić krok po kroku?

■ Praca w organizacji

3 - 6 miesięcy

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

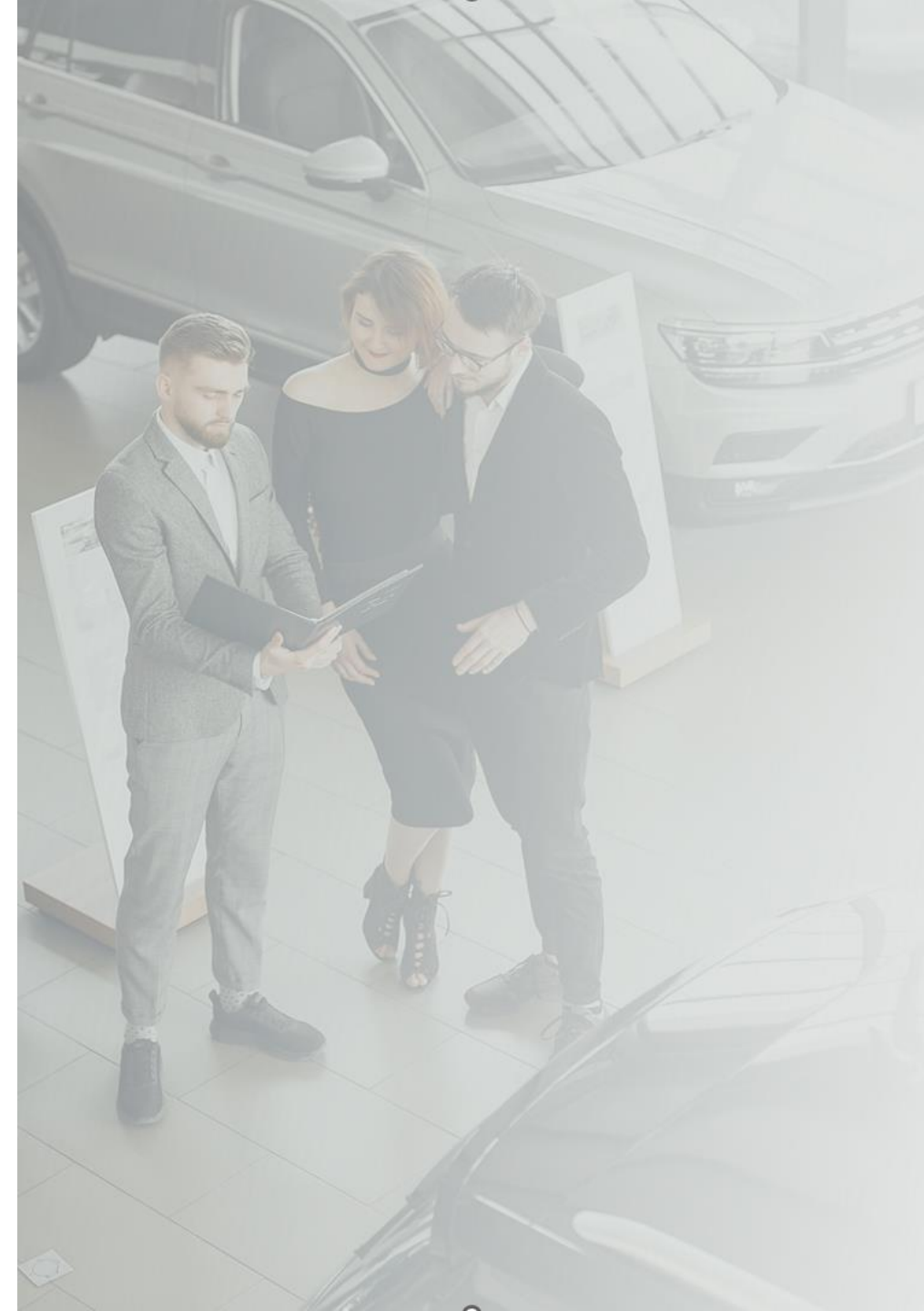


Jak to zrobić krok po kroku?

■ Praca w organizacji

6 - 12 miesięcy

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

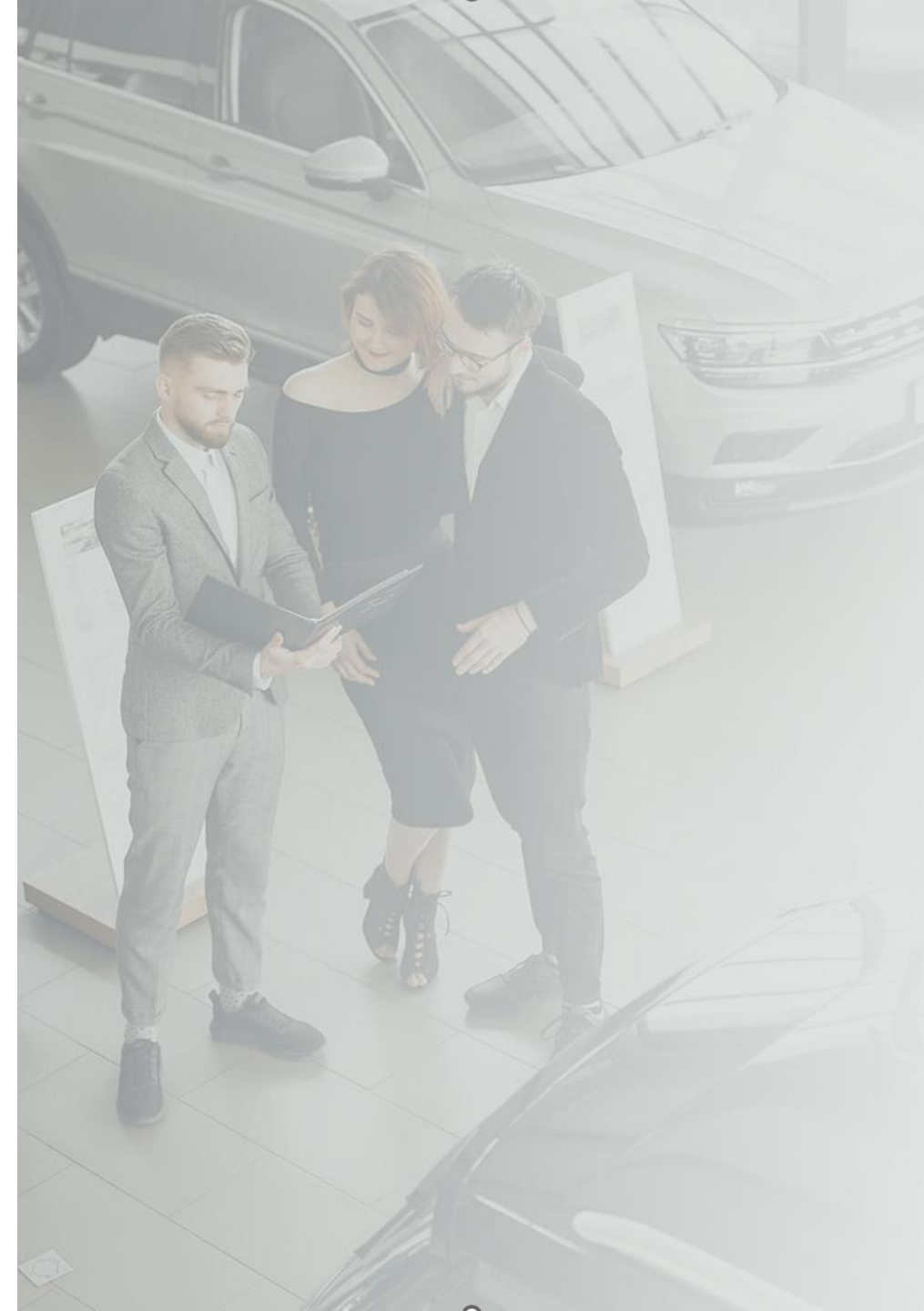


Jak to zrobić krok po kroku?

■ 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 synergie 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.



Uporządkowanie finansów

Inwestor, rozważający akwizycję podmiotu, szczególną wagę przykładając do analizy sprawozdań finansowych spółki. Wobec tego niezbędnym jest, by sprawozdania finansowe odpowiednio odzwierciedlały sytuację finansową spółki.

Dobłą praktyką jest również zebranie danych dotyczących wszelkich kosztów właścicielskich i jednorazowych, które mogą pozytywnie wpłynąć na poziom wyceny spółki.



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

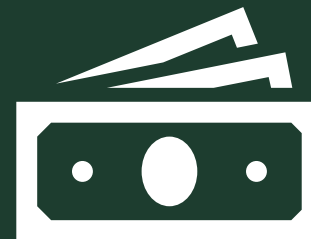
Doradztwo przy uzgodnieniu i spisaniu treści umowy nabycia udziałów (SPA)



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)

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 roku 2022/23 zdecydowana większość z 22 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

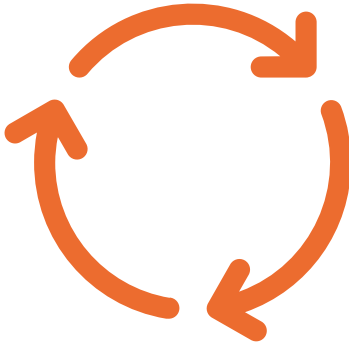


W takim modelu najczęstsze **transakcje na udziałach**, choć występują także nieruchomościowe (inwestor działa na własnej umowie autoryzacyjnej)



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 powstaje 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



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

Case: BravoAuto/Inchcape



Co najmniej kilka firm z TOP50 realizuje budowę **sieci salonów sprzedaży aut używanych w tym Inchcape.**

Wykorzystują do tego głównie **obiekty podealerskie (Wrocław, Kraków)**

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.



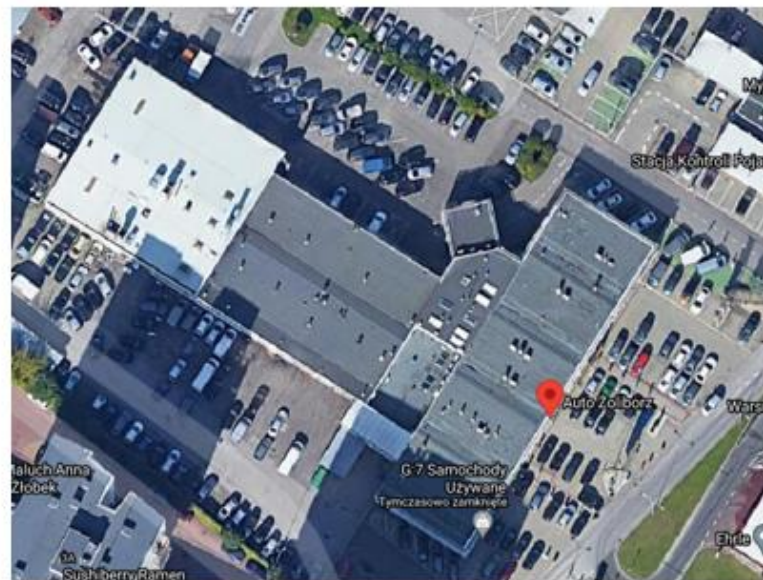
Nie trzeba porzucać biznesu. **Strategie relokacyjne**



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

DECAR

Warszawa



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

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

23.05

Strategie. Jak i gdzie szukać inwestorów?

30.05

Przygotowanie procesu. Wewnętrzne DD

13.06

Ile naprawdę jestem warty? Wyceny

20.06

Umowa sprzedaży. Prawo i podatki