



Strategie i transakcje



Scenariusze
Strategie
Transakcje

DCG

DEALER CONSULTING GROUP



10 NAJCZĘSTSZYCH BŁĘDÓW

przy sprzedaży

(lub chęci sprzedaży)

dealerskiego

biznesu

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**



TRENDY. BEZ ZMIAN

URBAN
Duży 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

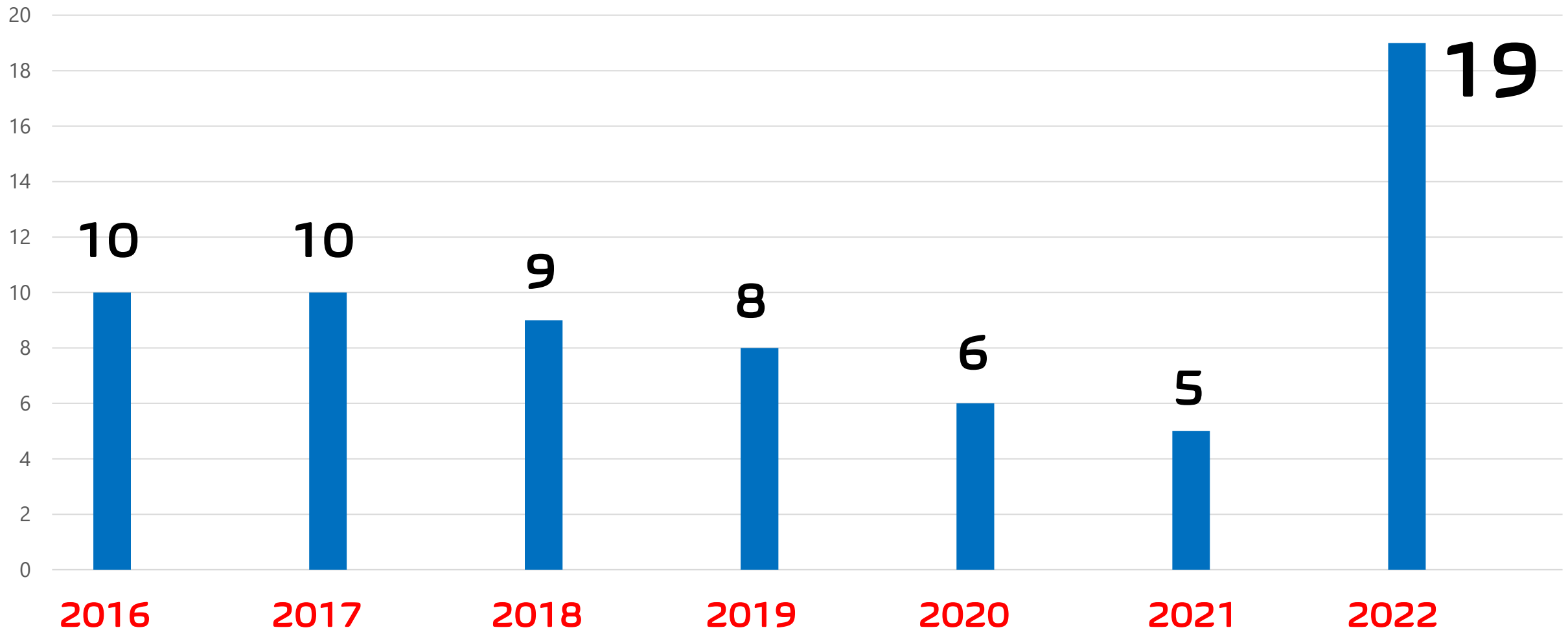




Duża
podaż,
mały
popyt

Oferty dealerskie w
Polsce
Stan: kwiecień 2023

Ilość transakcji w Polsce



Dylematy wychodzących

Nie przegapić okazji



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

The background of the image is a close-up of a wooden board game. A black marble is positioned on the board, which has several circular holes and blue lines. Wooden pieces are scattered around the board. The text is overlaid on the left side of the image.

10 NAJCZĘSTSZYCH BŁĘDÓW

przy sprzedaży

(lub chęci sprzedaży)

dealerskiego

biznesu

KONSEKWENCJE BŁĘDÓW

1

FINANSOWE: zbyt niska wartość uzyskana ze sprzedaży/najmu.

2

ORGANIZACYJNE: brak możliwości realizacji procesu sprzedaży, jego nadmierne wydłużanie lub „samobójczy” chaos organizacyjny w trakcie procesu

3

PSYCHOLOGICZNE: poczucie porażki życiowej przy sprzedaży, przy braku możliwości sprzedaży, ale i przy sprzedaży za cenę niższą niż planowana

NA ŻYWIOŁ

BŁĄD NIEPRZYGOTOWANIA



Błąd nieprzygotowania

1

Większość polskich dealerów decydując się na sprzedaż biznesu **robi to bez przygotowania**

2

Odkrywane w procesie przez sprzedającego „złogi” nie tylko **powodują obniżenie ceny**, ale często **uniemożliwiają transakcję**

3

CASE Dealer **A**: brak przygotowania spowodował rezygnację dwóch potencjalnych inwestorów w trakcie DD. Proces w toku od ponad 30 miesięcy

4

WNIOSEK: wykonanie **pre Due Diligence/audytu wewnętrznego** nieruchomościowego, prawnego, biznesowego

JEDEN KUPIEC. I TO KOLEGA

BŁĄD JEDNEJ OFERTY



Błąd jednej oferty

1

Dealerzy często **rezygnują z otwartego procesu**, decydując się na tzw. „transakcję przy wódce”, **zwykle z kolegą z sieci**

2

Taki model zapewnia dealerowi **wysoki poziom poufności** przygotowania transakcji, ale zgodnie z szacunkami rynkowymi **traci na tym od 10-15 proc.** wartości transakcji

3

CASE Dealer B: dobrze prosperujący dealer zrealizował transakcję bez procesu, z jednym z głównych konkurentów rynkowych. Szacunkowe zaniżenie ceny 5-8 mln pln.

4

WNIOSEK: w celu uzyskania **maksymalnej** możliwej ceny konieczność **realizacji otwartego procesu**

ZA GRUSZKI TEGO NIE ODDAM

BŁĄD PRZEWARTOŚCIOWANIA



Błąd przewartościowania

1

Większość przedsiębiorców pierwszego pokolenia wycenia swój biznes w oparciu o sentyment, a nie o realia rynkowe, **(zarządza życiem, a nie biznesem)**, co powoduje nadocenę wartości **(zwykle od 50 do nawet 200 procent)**

2

Najczęstszym błędem technicznym jest wycena biznesu metodą mnożnikową EBITDA i **dodawanie do tego wartości nieruchomości**

3

CASE Dealer C: Przy średniej EBITDA ok. 2 mln pln i wartości nieruchomości 15 mln pln oczekuje ceny 22-25 mln pln. Proces trwa od 3 lat, bez szans powodzenia

4

WNIOSEK: wykonanie „uczciwej” **autowyceny firmy** kilkoma metodami wycen. Konsultacje zewnętrzne i analiza cen transakcyjnych

NADOCENA WARTOŚCI

	Marka	Średnia EBITDA	Oczekiwana cena	Realna wycena
1	Dealer wielomarkowy	5.000.000 zł	90.000.000 zł	30-35.000.000 zł
2	Stellantis	(- 300.000 zł)	4.500.000 zł	Wartość nieruchomości
3	Stellantis	500.000 zł	20.000.000 zł	Wartość nieruchomości
4	Renault/Dacia	1.500.00 zł	15.000.000 zł	8-10.000.000 zł

20 TO BYŁO WCZORAJ

BŁĄD PRZELICYTOWANIA



Błąd przelicytowania

1

Konsekwencja poprzedniego błędu wzmocniona zwykle **brakiem właściwej oceny swojej pozycji negocjacyjnej** i przecenieniem „wyjątkowości” oferty

2

Brak koncepcji wariantów alternatywnych na wypadek braku możliwości realizacji transakcji

3

CASE Dealer D: Po 2 latach „nienegocjowalnej” ceny 20 mln pln i odrzucaniu ofert 10-12 mln, w obliczu utraty płynności transakcja została zrealizowane na poziomie 7 mln pln

4

WNIOSEK: ustalenie na początku procesu **strategii negocjacyjnej** z suwakiem ceny, czasu i alternatyw

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

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**

BIZNES ZOSTAWIAM SYNOWI

BŁĄD WYDUMANEJ SUKCESJI



Błąd wydumanej sukcesji

1

Przedsiębiorcy często **nie mogą pogodzić się** z faktem braku odpowiednich sukcesorów i konsekwentnie przez wiele lat **odrzucają możliwości transakcyjne**

2

Czasami następuje refleksja, ale wtedy **zwykle jest za późno** (brak inwestorów/nieodpowiedni moment rynkowy). Najczęściej jednak **kontynuują biznes** aż do śmierci lub bankructwa

3

CASE Dealer G: Pomimo braku realnych sukcesorów, „samobójczo” konsekwentne stawianie na własnych następców. Odrzucanie wszelkich propozycji transakcji. Efekt: bankructwo

4

WNIOSEK: stworzenie planu sukcesyjnego i realna ocena możliwości jego realizacji

ILE MI TRZEBA ŻEBY LEŻEĆ?

BŁĄD POZORNEGO CELU



Błąd pozornego celu

1

Często deklarowanym celem rozpoczęcie procesu sprzedaży jest chęć „**pójścia na emeryturę**”. W większości przypadków jest to **cel pozorny**.

2

Prawdziwym celem jest **sukces finansowy przy zamknięciu „życiowego projektu”**. Inaczej transakcje nie kończyły by się fiaskiem z powodu ofert niższych o 5-15% od oczekiwań.

3

CASE Dealer H: W trakcie opracowania planu procesu transakcji, dealer deklarował, że po sprzedaży biznesu za 40 mln **idzie na emeryturę**. Transakcja nie doszła do skutku z powodu ceny oferowanej na poziomie 38 mln (-5 proc.)

4

WNIOSEK: samodyscyplina przy tworzeniu **listy celów** sprzedaży biznesu, konsultacja z psychologiem biznesu

SAM SOBIE STEREM

BŁĄD SAMODZIELNOŚCI



Błąd zbytnej samodzielności

1

W około 60-70% transakcji dealerskich w Polsce **sprzedający rezygnują z pomocy doradców transakcyjnych** i stają do nierównej walki z doświadczonymi inwestorami

2

Przedsiębiorcy robią to z **powodu „pozornych” oszczędności** oraz **zbyt dużej pewności siebie i profesjonalizmu swoich służb** (księgowych, prawników, itp.)

3

CASE Dealer J: Mały dealer w procesie przygotowania dokumentów transakcyjnych uznał za zbędne korzystanie z doradcy transakcyjnego. I dopiero u notariusza zorientował się ile błędów jego niedoświadczony prawnik popełnił w SPA

4

WNIOSEK: korzystanie, przynajmniej częściowe z **pomocy doradców** w całej transakcji lub na etapie SPA

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**

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 (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.

11, 12, 13, 14 ...

1

Błąd wstydu. Sprzedaż to moja porażka

2

Błąd tajemnicy. Tylko niech się nie wyda

3

Błąd dumy. Byle nie Biedronka

4

Błąd ...

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?



SZKOLENIA ONLINE/ 4 sesje x 3 h

23.05

Jak i gdzie szukać inwestorów? Strategie

30.05

Przygotowanie procesu. Wewnętrzne DD

13.06

Ile naprawdę jestem warty? Wyceny

20.06

Umowa sprzedaży. Prawo i podatki

”

Sprzedaż
biznesu
to też
biznes

DCG

DEALER CONSULTING GROUP



Strategie i transakcje



www.dealerszkolenia.pl/szkolenia-sellside



**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?**

 **Dealer Akademia**
inwestycyjna

