



Strategie i transakcje



Scenariusze
Strategie
Transakcje

DCG

DEALER CONSULTING GROUP



**Nie popełniaj tych
błędów!**

10 PORAD

**dla rozważających
sprzedaż dealerstwa**

Specyfika polskich transakcji

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



Specyfika polskich transakcji

- **Rzadziej 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, **tylko MOCNIEJ**

URBAN Duzi dealerzy

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



URBAN Mali dealerzy

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

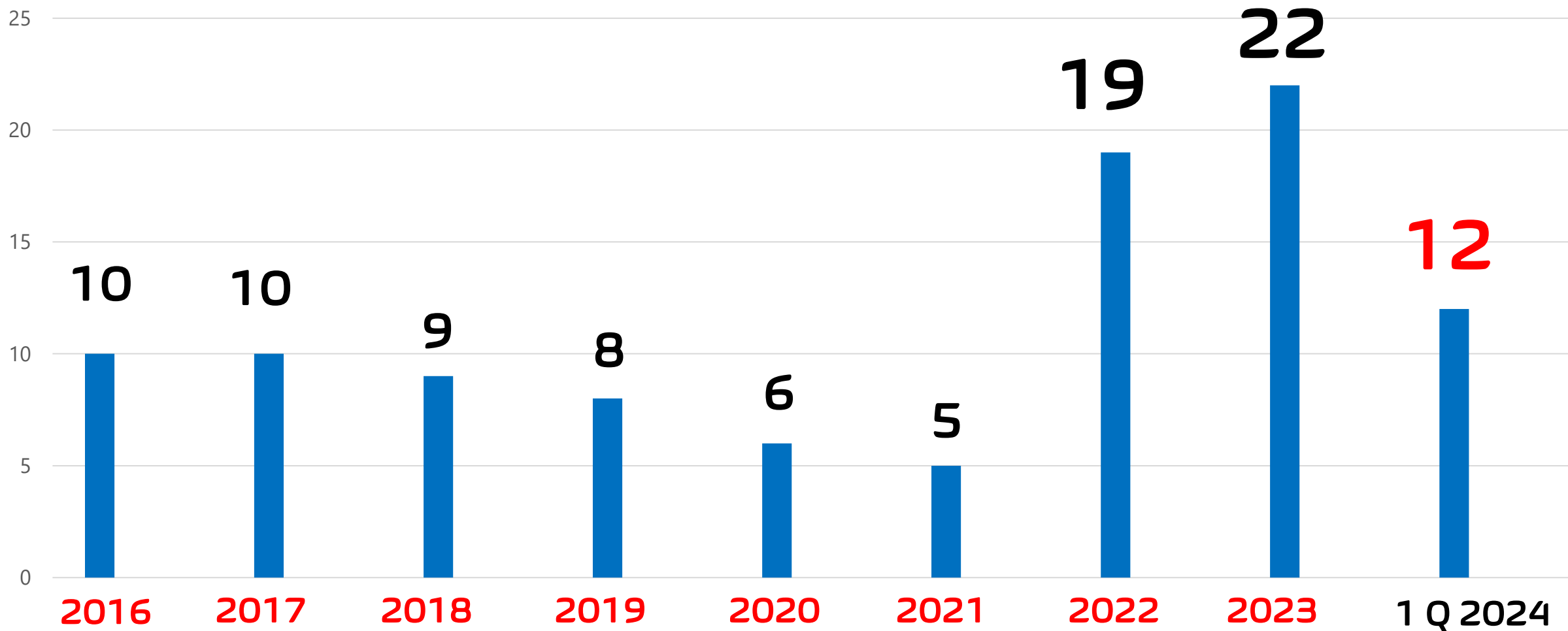


RURAL

- ▶ Stabilizacja i bezalternatywność
- ▶ Konieczność modelu wielomarkowego



Ilość transakcji w Polsce



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

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 slide is a close-up photograph of a wooden board game. A silver ball is positioned on the board, which has several circular holes and blue lines. Wooden pieces are scattered around. In the top left corner, there is a small vertical bar with a blue top half and an orange bottom half.

**Nie popełniaj tych
błędów**

10 PORAD

**dla rozważających
sprzedaż dealerstwa**

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 40 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 8-10 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 zrealizowana 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 WYDUMANEA 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 ...

www.dealerszkolenia.pl/szkolenia-sellside

2. EDYCJA

Cykl szkoleń online



JAK DOBRZE PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO SPRZEDAŻY DEALERSKIEGO BIZNESU?

- Dowiedz się, jak zorganizować proces sprzedaży firmy lub nieruchomości dealerskiej
- Poznaj zasady i tajniki procesu transakcyjnego
- Naucz się właściwie szacować wartość swojej firmy
- Dowiedz się w jaki sposób skutecznie poszukiwać inwestorów

SZKOLENIA ONLINE/ 4 sesje x 3 h

28.05

Jak i gdzie szukać inwestorów? Strategie

04.06

Przygotowanie procesu. Wewnętrzne DD

11.06

Ile naprawdę jestem warty? Wyceny

18.06

Umowa sprzedaży. Prawo i podatki

”

**Sprzedaż
biznesu
to też
biznes**

DCG

DEALER CONSULTING GROUP



Strategie i transakcje



www.dealerszkolenia.pl/szkolenia-sellside

2. EDYCJA

Cykl szkoleń online



JAK DOBRZE PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO SPRZEDAŻY DEALERSKIEGO BIZNESU?

- Dowiedz się, jak zorganizować proces sprzedaży firmy lub nieruchomości dealerskiej
- Poznaj zasady i tajniki procesu transakcyjnego
- Naucz się właściwie szacować wartość swojej firmy
- Dowiedz się w jaki sposób skutecznie poszukiwać inwestorów