

SESJA 1
DECYZJE
STRATEGICZNE
JAK I GDZIE
SZUKAĆ
INWESTORÓW?

Jak dobrze
przygotować się
do sprzedaży
dealerskiego
biznesu ?

”

Sprzedaż biznesu to też biznes



ZACZYNAJMY

01

Strategie. Jak i gdzie szukać inwestorów?

02

Przygotowanie procesu. Wewnętrzne DD

03

Ile naprawdę jestem warty? Wyceny

04

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

Sprzedać się też trzeba umieć

Klasyczne błędy dealerów



Błąd nieprzygotowania

1

Większość małych i średnich 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 trwał ponad 40 miesięcy

4

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

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**

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 oczekiwał ceny 22-25 mln pln.
Proces bez szans powodzenia

4

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

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

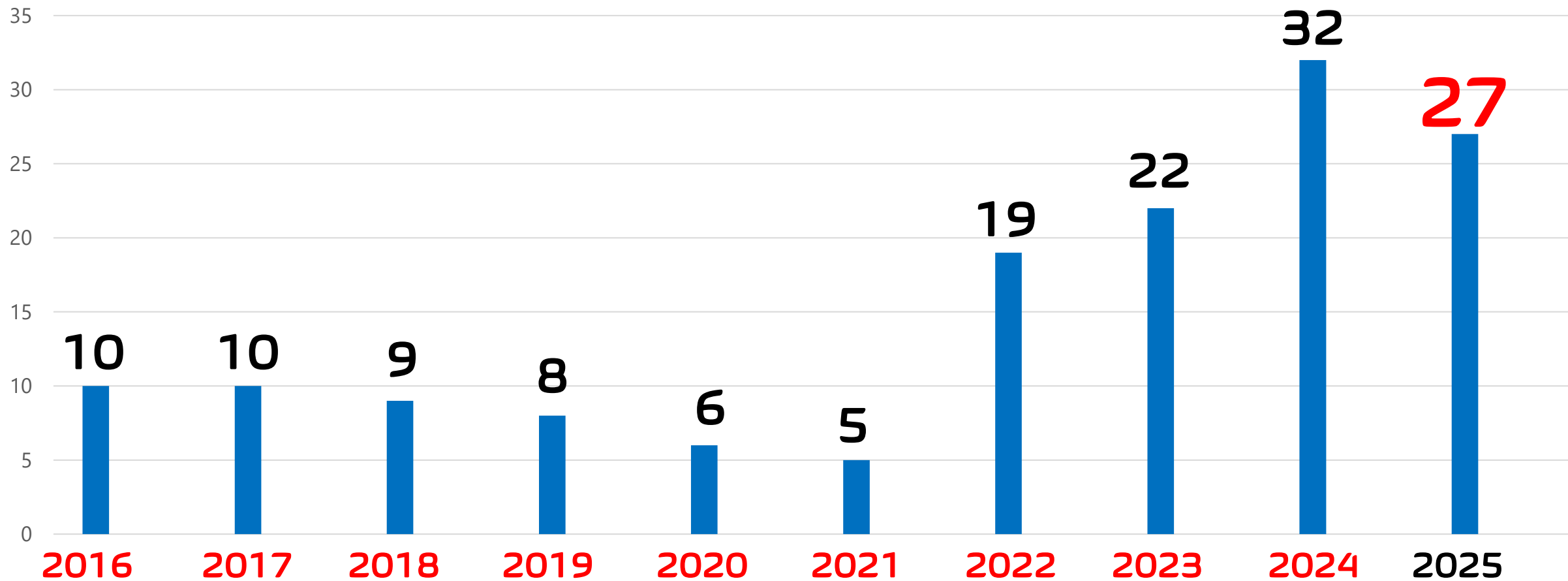
PSYCHOLOGICZNE: poczucie porażki życiowej przy sprzedaży, przy braku możliwości sprzedaży, ale i przy sprzedaży za cenę niższą niż planowana



DECYZJE STRATEGICZNE

01
Sytuacja rynkowa
2026

Ciągle DUŻO transakcji



Transakcje 2025. STATYSTYKA



| Zakup udziałów/akcji | Zakup nieruchomości/ZCP | Najem |
|----------------------|-------------------------|---------|
| 4 (-4) | 10 (+6) | 13 (-7) |

NAJMY DOMINUJĄ, ALE ROŚNIE SPRZEDAŻ OBIEKTÓW

| Bez zmiany marki | Na markę chińską | Na inną markę |
|------------------|------------------|---------------|
| 10 (-1) | 14 (-3) | 3 |

BEZ ZMIAN. CHIŃCZYCY I MARKOWA KONSOLIDACJA

NIERUCHOMOŚĆ. Bo łatwiej

1

Na rynku **dominuje sprzedaż/wynajem samych nieruchomości dealerskich** (prawie 70% wszystkich transakcji w roku 2025).

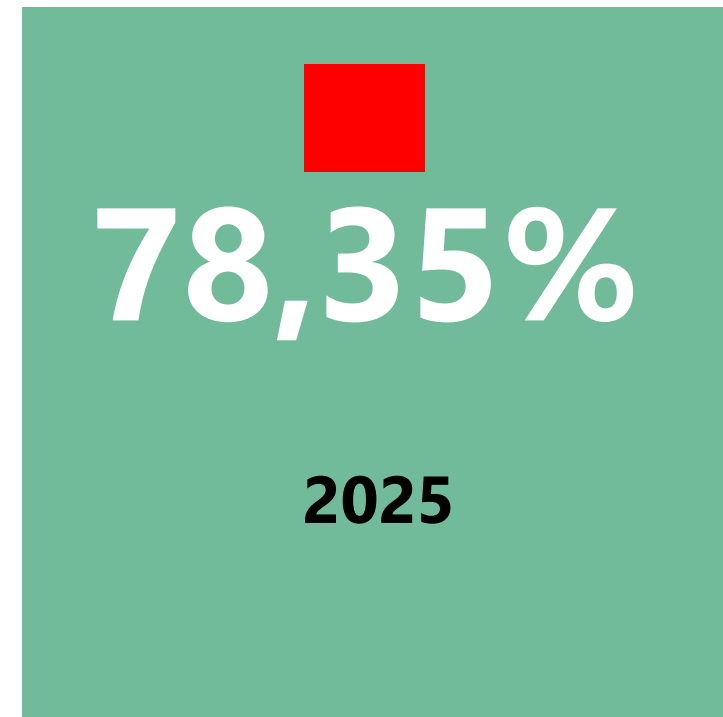
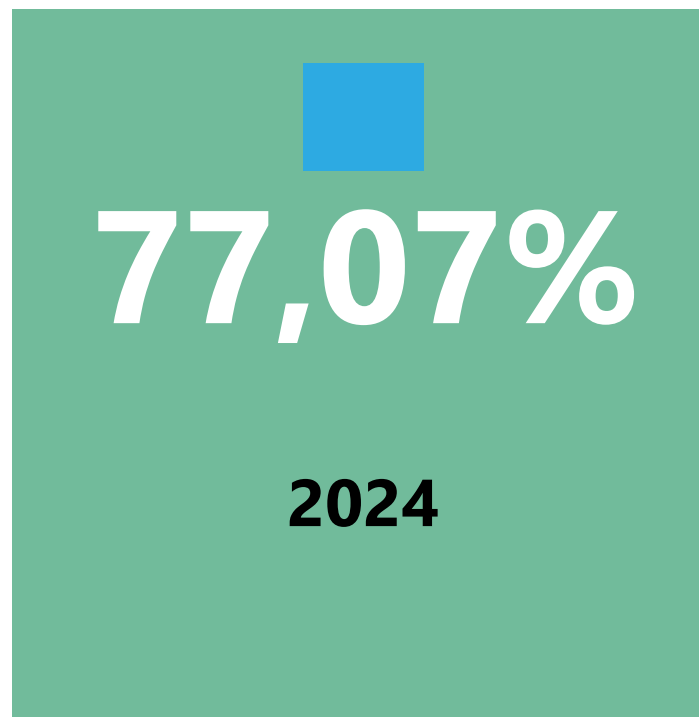
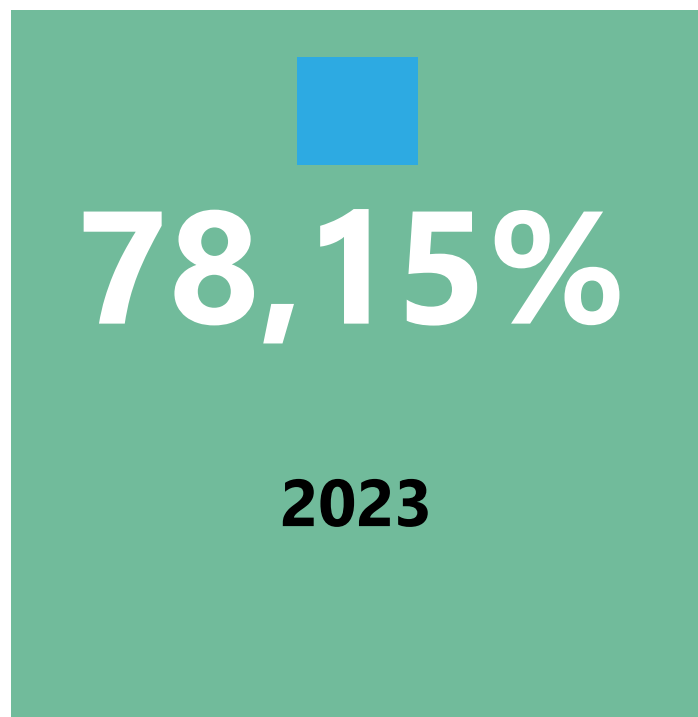
2

Powód 1: połowa transakcji to **sprzedaż/wynajem z przeznaczeniem na marki chińskie**

3

Powód 2: w przypadku konsolidacji wewnętrznościowej, konsolidatorzy często chcą kupić/wynająć tylko obiekt (ew. ZCP), **autoryzację marki opierają na nowej umowie ze „swoim” importerem**

KONSOLIDACJA NIE SŁABNIE: Udział TOP100



Bez wyraźnych liderów 2025 (zakupy + najmy)

GRUPA LIS

3 x zakup/najem obiektu

GC
- Z
GRUPA
CICHY-ZASADA

Grupa Gezet


JAMEEL
M O T O R S


GRUPA ZDUNEK


ODYSSEY
DEALER GROUP

**2 x zakup udziałów/
zakup/
najem obiektu**

CO NA RYNKU 2026? **PODAŻ** (b. zmian)

1

Dealerstwa marek Ford, Suzuki, Stellantis.

Przyczyna: słaba kondycja sieci, niska sprzedaż. **BEZ ZMIAN**

2

Dealerstwa Renault/Dacia. Przyczyna: konsolidacja sieci wymuszana przez importera (huby regionalne). **2 transakcje w 2025.**

3

Dealerstwa MB. Przyczyna: efekt domina, wysokie ceny transakcyjne i wyceny. **1 transakcja w 2025.**

4

Pełnoskalowe obiekty dealerskie w **miastach poniżej 100 tys.** (dostępne 100+ obiektów lub firm).

Kilka transakcji, kilkanaście powrotów  **Dealer Akademia inwestycyjna**

CO NA RYNKU 2026? **POPYT** (bez zmian)

1

Pełnoskalowe salony w głównych ośrodkach miejskich (Warszawa, Kraków, Katowice, Wrocław, Poznań, Szczecin, Gdańsk, Łódź).

2

Dealerstwa marek premium (BMW, Mercedes, Volvo, Audi). Bariery: hermetyczność sieci, wysoka rentowność i zgody importera.

3

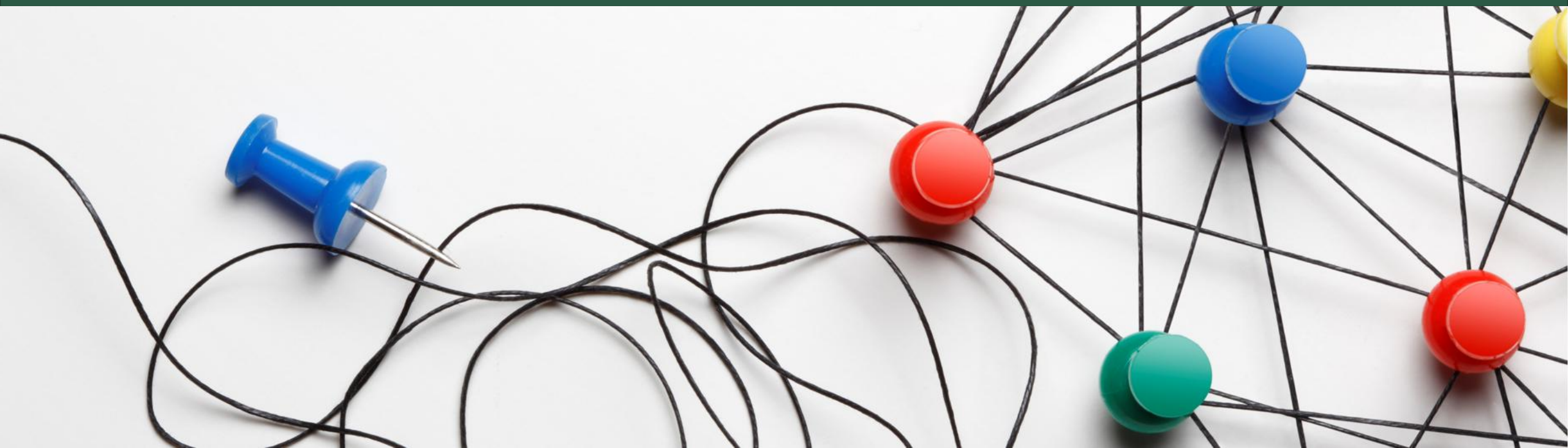
Dealerstwa Toyoty. Bariery: jak wyżej
Dealerstwa marek Kia i Hyundai. **Niższy sentyment**

4

Powierzchnie wystawiennicze na showroomy w głównych ośrodkach miejskich + serwisowe obiekty pomocnicze

Chińska inwazja

Trend, który zdominował rynek



05.2026



Punkty sprzedaży chińskich marek w Polsce

+395

MG, BYD, Omoda, BAIC, Forthing,
Maxus, DFSK, Leapmotor, Xpeng,
Dongfeng

NOWE: CHERY, Exclantix, Geely,
GAC, Bestune, Hongqi, JAC,
JETOUR, Skyworth,

12.2026



Punkty sprzedaży chińskich marek w Polsce FORECAST

+550

NOWE: CHERY, Exclantix, Geely, GAC, Bestune, Hongqi, JAC, JETOUR, Skyworth

WKRÓTCE: CHANGAN, DENZA, NIO, FIREFLY, LEPAS, LI AUTO, DR AUTO, GWM, LYNK, ZEEKR

WYNAJEM: Honda na BAIC

Radom

BAIC

Grupa PTH

Honda
Strzałkowski

Wynajem
nieruchomości

Jeden z kilku przykładów **wynajmu obiektu po drastycznym ograniczeniu sieci dealerskiej Hondy.**

I jeden z kilkunastu obiektów **pozyskanych przez wynajem lub zakup** przez Grupę PTH do dystrybucji importerskiej lub dealerskiej **marek chińskich.**

WYNAJEM: Peugeot na MG

Rzeszów

MG

Grupa PTH

Król-Knapik
Peugeot

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?**

Chińczycy biorą (prawie) wszystko

1

W ramach drugiej fali (2025-26) rozwoju sieci chińskich marek akceptację znajdują **obiekty odrzucane lub nie brane pod uwagę w pierwszej fali.**

2

W większości przypadków trudno zakładać, że obiekty te w niedalekiej przyszłości zostaną zastąpione nowymi

3

Akceptacja ta wynika z konieczności szybkiego i skutecznego zajmowania rynku przy ciągle rosnącej konkurencji

Wynajem: CHERY/ BIAŁYSTOK



Obiekt po salonie Citroen odrzucony poprzednio przez 3 chińskie koncerny został zaakceptowany przez Chery (otwarcie styczeń 2026)

Wynajem: DONGFENG/WARSZAWA



Obiekt po marce Ssangyong. Z powodu deficytu obiektów dealerskich w Warszawie przekształcony w importerski salon Dongfeng.

Wynajem: CHERY/CZĘSTOCHOWA

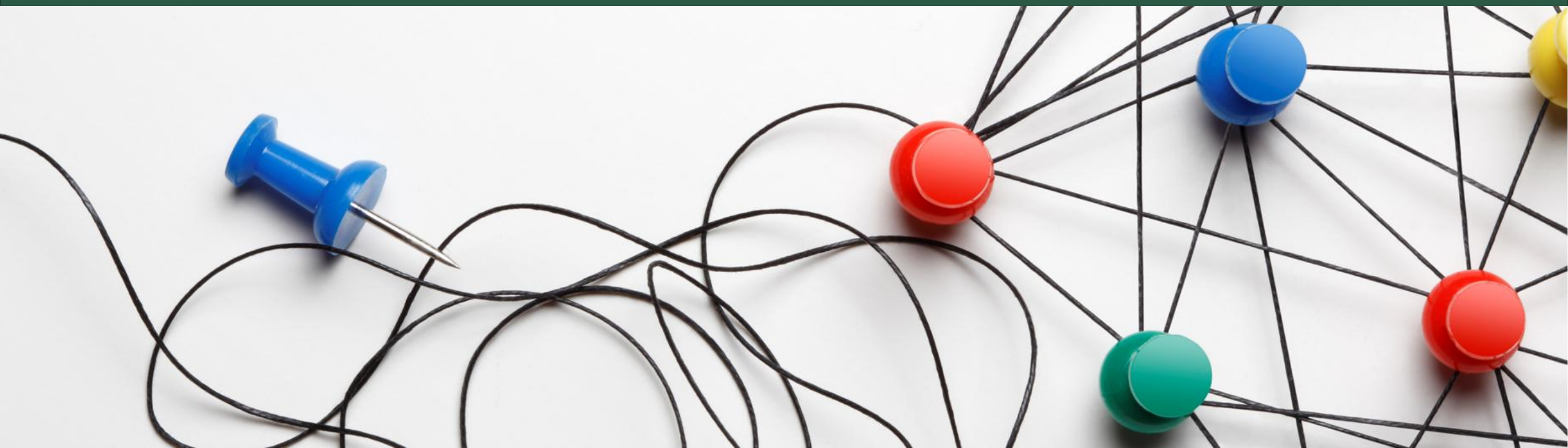


Podobnie jak w przypadku Białegostoku, obiekt odrzucony przez kilku chińskich importerów zaakceptowany przez Chery.

Obiekt był na rynku transakcyjnym ponad 5 lat.

Na szczęście

Nie tylko Chińczycy



NIE tylko Chińczycy

1

Poza dominacją ekspansji marek chińskich **nieliczne przykłady możliwości zbycia/wynajmu obiektów na „marki tradycyjne”**.

2

Toyota. Jedyna marka, która odpowiedziała strategicznie pozyskiwaniem nowych obiektów na „powroty na prowincję” realizowane przez „chińczyków”.

3

Honda. Marka, która po skrajnym ograniczeniu sieci pozwoliła swoim pozostałym w sieci dealerom na „odbudowę pozycji” (Kraków, Gliwice, Radom)

WYNAJEM: Opel na TOYOTĘ

Mielec

Toyota

Toyota Sacar

Reg-Benz
Opel

Wynajem
nieruchomości

Przykład odpowiedzi sieci Toyoty na likwidację sieci Stellantis i innych importerów **w mniejszych miastach** (Mielec 60 tys.)

Realizacja strategii ekspansji na prowincję jak w niektórych markach chińskich.

Kolejne podobne akwizycje w przygotowaniu.



WYNAJEM: Honda na HONDE

GLIWICE

Honda

JKK

**Ha-Mol
Honda**

**Wynajem
nieruchomości**



Nieliczny przykład **wynajmu obiektu dealerowi z własnej sieci i kontynuacji działalności dealerskiej tej samej marki (Honda).**

SPRZEDAZ: Mitsubishi na VOLVO

Opole

Volvo

Grupa Lis

Kombat
Mitsubishi

Sprzedaz
nieruchomości

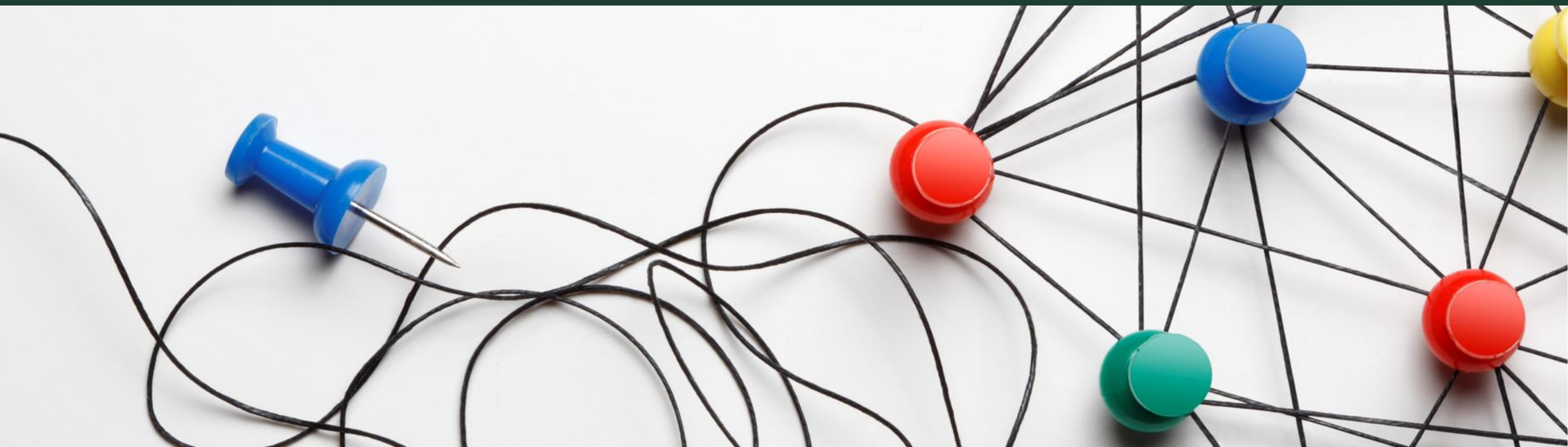
Skrajnie rzadki przykład **pozyskania obiektu tej wielkości i jakości w celu przebudowy na salon marki Premium.**

Ciekawa ilustracja tendencji rynkowej, że lepiej i taniej kupować niż budować, zwłaszcza na nowych obszarach aktywności.



Konsolidacja wewnętrzna

Nie tylko Chińczycy



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. Duży ruch konsolidacyjny. **Co najmniej kilka procesów akwizycyjnych w przygotowaniu**

3

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

Zakup udziałów/ RENAULT

Koszalin

Renault
Dacia

Grupa Zdunek

Renault
Dubnicki

Zakup 100%
udziałów

Kolejny etap wspieranej przez importera **konsolidacji wewnątrz sieci Renault (hubizacja sieci i monopolizacja dużych rynków).**

W roku 2025 druga akwizycja w ramach tego procesu: **Grupa Karlik pozyskała dealera Pieluszyńska w Poznaniu.**

Prawdopodobne kolejne akwizycje w sieci



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, Poznań

Zakup ZCP/TOYOTA

Poznań

Toyota

Toyota
Kamiński

Grupa
Bońkowscy

Zakup ZCP,
nieruchomości



Komorniki
Poznań

Kontynuacja wspieranej przez importera **ostatniej fazy konsolidacji wewnętrznej sieci Toyoty.**

Po Płocku, Zabrze i Słupsku przyszedł **czas na ruchy w aglomeracjach.**

Kto następny?

I czy do akwizycji zostaną dopuszczone podmioty z EU?

Zmieniamy nazwę
z **Toyota Bońkowscy**
na **Toyota Komorniki Poznań**

Zakup obiektu: 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 **nadal dominuje** (Olsztyn, Rzeszów, Rybnik).



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) i **wewnętrzne** (PGD, Plichta)

3

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

4

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

Zakup ZCP/KIA

Bydgoszcz

KIA

Grupa Plichta

Makarewicz

Zakup ZCP

Przykład **początkowej fazy zjawiska konsolidacji wewnętrznej** w sieci KIA, która jest jedną z najbardziej rozdrobnionych sieci w Polsce, z **ograniczoną ilością konsolidatorów wewnętrznych** (Grupa PGD, Grupa Plichta).

Wysoki opór importera przeciw wprowadzeniu do procesu konsolidatorów spoza sieci KIA.



Mali wkraczają do gry?

1

Kilka transakcji mikrokonsolidacyjnych:

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

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

Płock i Włocławek, **Fiedorowicz** (Grupa VW) : Sieńko, Żagiel (Grupa VW) Białystok. **TREND?**

2

Zwiększenie świadomości małych dealerów o konieczności mikrokonsolidacji

3

Duży i bezalternatywny potencjał inwestycyjny w mniejszych ośrodkach miejskich.

Zakup ZCP/Audi, VW

Białystok

Audi, VW

Grupa
Fiedorowicz

Sieńko i syn

Zakup ZCP

Najbardziej spektakularne transakcje polskiego dealera w roku 2025

W ciągu kwartału **pozyskanie** przez dealera z Olsztyna **prawie całego rynku marek VW w Białymstoku.**

Wynik wspieranej przez importera konsolidacji wewnętrznej sieci VW. Pojedynczy dealerzy (zwłaszcza Skody) „skazani na sprzedaż”?

Zakup ZCP/Skoda

Białystok

Skoda

Grupa
Fiedorowicz

Żagiel Auto

Zakup ZCP

Najbardziej spektakularne transakcje polskiego dealera w roku 2025

W ciągu kwartału pozyskanie przez dealera z Olsztyna prawie całego rynku marek VW w Białymstoku.

Wynik wspieranej przez importera konsolidacji wewnętrznej sieci VW. Pojedynczy dealerzy (zwłaszcza Skody) „skazani na sprzedaż”?



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 BĘŁCHATÓW

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

Planowane kolejne obiekty / 16 do końca 2026



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.

BMW Łomża stało się Chery (2026)



DECYZJE STRATEGICZNE

02

Czas na decyzję

MOŻE SIĘ POPRAWI

BŁĄD ZWLEKANIA



Błąd zwlekania

1

Błąd 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**

Raport „OPCJE STRATEGICZNE”

KRÓTKI DOKUMENT 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?

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

Często w błędzie utwierdza dealera **zbyt optymistyczne podejściu** do planów i strategii importerów

4

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**”



DECYZJE STRATEGICZNE

03

PRZYGOTOWANIE
DO PROCESU
Pierwsze kroki
HARMONOGRAM

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

Proces pozyskania inwestora

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

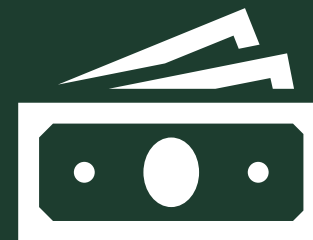
Doradztwo przy uzgodnieniu i spisaniu treści umowy nabycia udziałów (SPA)



Podpisanie SPA



4. Etap



Zamknięcie transakcji



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

04

**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 2025 – 10/14 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) (2026): 6-8 proc.**

Uproszczony model przeliczeniowy:

Sprzedaż **20 mln pln** = wynajem **100 - 135 tys. pln/miesiąc**

05

**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

06

**STRATEGIA
PROCESOWA**

**Gdzie i jak szukać
inwestorów?**

KOLEDZY. Dealerzy z mojej sieci



Podstawowy zasób inwestorów. W latach 2022-26 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

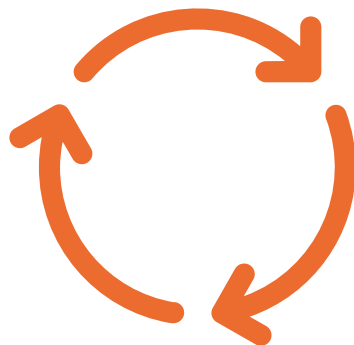
Łódź

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 **premi** 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

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 |

Strategie relokacyjne w Polsce

1

Niezwykle 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



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



Kto jest potencjalnym inwestorem?

Ćwiczenia domowe



Raport „OPCJE STRATEGICZNE”

KRÓTKI DOKUMENT 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?

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 poziomu 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 | <ol style="list-style-type: none">1. Ogólnokrajowa grupa wielomarkowa oparta na grupie marek AVIA2. 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 | <ol style="list-style-type: none">1. Zwiększenie udziału Grupy w rynku marki AVIA w Polsce i ugruntowanie pozycji w TOP10 całego rynku2. Pozyskanie obiektów synergicznych do sieci AVIA w Krakowie/Tarnowie na stykowych obszarach oddziaływania. |
| Ocena potencjału inwestycyjnego (1-5) | <ol style="list-style-type: none">1. Nieruchomości – 32. AVIA - 5 |
| Osoba/osoby decyzyjne | Jan <u>Wołczański</u> - właściciel |

WIDZIMY SIĘ ZA 15 MINUT

01

Strategie. Jak i gdzie szukać inwestorów?

02

Przygotowanie procesu. Wewnętrzne DD

03

Ile naprawdę jestem warty? Wyceny

04

Umowa sprzedaży. Prawo i podatki