

- **Panie Pawle, na czym polega specyfika usług prowadzonej przez Pana firmy Dealers Managements Methods?**
- Nasza firma powstała na bazie wieloletniego doświadczenia w pracy w koncernach motoryzacyjnych oraz współpracy z dealerami kilku pracujących w niej osób. Ogólnie mówiąc DMM zajmuje się restrukturyzacją stacji dealerskich, ich urentownieniem a czasami po osiągnięciu określonych celów przygotowaniem do odsprzedaży. Specyfika naszej usługi polega jednak nie na działalności stricto doradczej a na tym, iż łączymy doradztwo z bieżącym zarządzaniem stacją dealerską. Na podstawie kontraktu z konkretnym dealerem ja bądź ktoś z naszych pracowników obejmuje na kilka lub kilkanaście miesięcy stanowisko dyrektora zarządzającego całą stacją. Z tego poziomu zdecydowanie łatwiej i szybciej można przeprowadzać konieczne zmiany i prowadzić udaną restrukturyzację. Umowa z Klientem jakim jest dealer przewiduje realizację określonych celów w umówionych terminach. Zwykle w pierwszym okresie trwającym około miesiąca prowadzimy audyt oraz analizę procesów zachodzących w stacji. Następnie po około 40 dniach od rozpoczęcia pracy we wspomnianym wyżej układzie przedstawiamy właścicielom bilans otwarcia wraz z analizą SWOT oraz rekomendacjami dotyczącymi strategii. To bardzo ważny moment gdyż obranie właściwej drogi do wyznaczonych celów determinuje naszą współpracę oraz sposób zarządzania organizacją na najbliższe kilka miesięcy.
- **Czy to oznacza, iż będący właścicielem swojego przedsiębiorstwa dealer oddaje w wasze ręce całkowite stery swojej firmy nie mając wpływu na to co się w niej dzieje lub ma się wydarzyć?**
- (Śmiech) Oczywiście, że nie. Nasi Klienci ustalają z nami poziom partycypacji w zarządzaniu jaki chcieli by utrzymać. Wykonujący z naszego ramienia swoje zadania „dyrektor” musi oczywiście posiadać autonomię decyzyjną przynależną temu stanowisku. A zatem musi mieć realny wpływ na zatrudnienie, poziom premii i wynagrodzeń oraz politykę firmy w ramach przyjętej strategii. Niemniej jednak naszym standardem jest to, iż co najmniej raz w tygodniu spotykamy się w gronie kierownicy działów, dyrekcja finansowa (księgowość) i obowiązkowo przedstawiciel właściciela celem omówienia bieżących działań, wyznaczenia celów na nadchodzący czas i omówienie zakończonych projektów. Taka organizacja spotkań pozwala dealerowi na zorientowanie się w bieżącej sytuacji i możliwość wpływu na nią poprzez przedstawienie swoich racji i koncepcji rozwiązań. Zwykle też określamy poziom decyzyjności finansowej powyżej której niezbędna jest akceptacja właściciela. Natomiast szczerze komunikujemy dealerowi, że istnieje możliwość potencjalnego problemu w przypadku gdyby chciałby on nadal ręcznie prowadzić swoją firmę i mieć wpływ na każdą najmniejszą nawet decyzję. W takiej sytuacji nasza usługa nie będzie w pełni skuteczna lub straci sens gdyż jej ideą jest to, iż staramy się wyciągnąć to co najlepsze z organizacji czyli potencjał pracujących w niej osób oraz połączyć go z naszą wiedzą oraz doświadczeniem. Mówimy jak dane rozwiązania funkcjonują w najlepszych stacjach w Polsce i na świecie by następnie postarać się wdrożyć optymalne mechanizmy w organizacji Klienta. Jeśli przeprowadzenie tego nie jest możliwe lub niezbyt mile widziane nasza kompleksowa usługa może być nieefektywna. Aczkolwiek również dla dealerów, którzy dobrze czują się w samodzielnym zarządzaniu mamy wtedy ofertę częściowego outsourcingu pewnych działań

na przykład marketingu w tym zwłaszcza skutecznego marketingu sieciowego lub działań związanych rekrutacjami i oceną zespołu.

- **Reasumując w takim razie do kogo w szczególności adresowana jest oferta DMM?**
- Naszych Klientów podzieliłbym na 2 grupy. Po pierwsze inwestorzy, którzy z jakichś względów zdecydowali się na zakup jednej bądź kilku stacji dealerskich jednakże motoryzacja nie jest tzw. core'em ich biznesu i chętnie powierzą zarządzanie a często urentownienie stacji w nasze ręce po to by móc w perspektywie 2 lat odsprzedaż ją z zyskiem. Drugą główną grupą są mniejsze stacje, często prowadzone rodzinnie w których zabrakło pomysłu na strategię i dalszy rozwój firmy bądź właściciel chciałby móc odcinać kupony od prowadzonej, często wiele lat, działalności. Są także Klienci z reguły średniej wielkości, nieźle prosperujące stacje w których realizujemy częściowe projekty na przykład oceny pracowników, rekrutacji możliwie najlepszych pracowników na dane stanowiska czy wprowadzenia nowych autoryzacji.
- **Po jakim czasie widać pierwsze rezultaty waszej pracy i jak można ją odróżnić od pracy najemnego menedżera, którego dealer może pozyskać samodzielnie?**
- Każdemu Klientowi komunikujemy szczerze, że nie jesteśmy czarodziejami i na efekty trzeba będzie poczekać kilka miesięcy a czasami nawet rok. W przypadku kompleksowych restrukturyzacji wiele spraw jest niestety na tyle zadawnionych i niedopilnowanych, że celem na pierwsze kilka miesięcy jest powstrzymanie straty a o potencjalnych zyskach możemy mówić najwcześniej po roku. Niemniej jednak średnio efekty jakościowe i finansowe są widoczne już po 3 lub 4 ech miesiącach. Natomiast staramy się jasno postawić sprawę, iż pierwszy kwartał naszej działalności to okres w którym niezbędne będą pewne inwestycje. Jedną z podstawowych zasad jakimi się kierujemy to jakość i możliwie pełne zadowolenie Klienta. Na tym fundamencie budujemy lojalność i zaufanie do stacji a to z kolei zawsze przekłada się na zyskowność. Zależy nam na tym by od samego początku naszej pracy pozyskać dla dealera najlepszych na danym rynku ludzi do pracy. Zwykle prowadzimy procesy rekrutacyjne w oparciu o stworzone wraz z dealerem profile „idealnych” kandydatów na dane stanowisko. Często sięgamy po osoby z innych branż choć chcąc być szczerym najbardziej zależy nam na branżowych, doświadczonych kandydatach z dużymi sukcesami. Z pozorów wydawać się może, że działanie gdy niemal od razu zaczynamy od wprowadzenia do firmy nowych ludzi jest nieco przedwczesne. Ma ono jednak głęboki sens przekładając się in plus na kilka obszarów. Po pierwsze
 1. Osoby takie wprowadzają świeże spojrzenie na wiele spraw i procesów przez co stymulują organizację do wysiłku i poszukiwania nowych rozwiązań.
 2. Obecność nowych pracowników motywuje dotychczasowy zespół do tego by dać z siebie jeszcze więcej i wypaść jak najlepiej w ocenie przełożonych.
 3. Importerzy zapewniają duże środki na stworzenie miejsc pracy, które uważają za stosowne a z organizacją których dealer mógł mieć problem finansowy. Dla przykładu BMW jest w stanie przekazać kwartalnie odpowiednio kilkanaście lub

kilkanaście tysięcy złotych na stworzenie stanowiska osoby witającej Klientów oraz doradcy ds. sprzedaży flotowej.

Importer tej marki słusznie wychodzi z założenia, iż rezultaty ich pracy (zwłaszcza flotowca) mogą być widoczne nawet po kilku miesiącach pracy i dlatego wspiera dealerów w dążeniu do nowych rozwiązań. Podobny program stosuje MMC Poland importer Mitsubishi pokrywając przez rok połowę kosztów stworzenia stanowiska, które wspólnie z dealerem uznaje za stosowne. Warto zatem sięgać po te rozwiązania i korzystać z pomocy finansowej importerów.

4. Nowe osoby (zakładamy, że pozyskujemy najlepszych z rynku) w szybkim czasie przynoszą rezultaty, realizując powierzone zadania czy pozyskując dodatkowe budżety. Dla przykładu dobry marketingowiec jest w stanie już po 2 – 3 miesiącach swojej pracy zarobić na koszty swego zatrudnienia pozyskując do współpracy partnerów finansowych, leasingowych, ubezpieczeniowych itp. Zapewne jest to łatwiejsze zadanie w prestiżowych markach premium ale z pewnością możliwe do zrealizowania zapewne we wszystkich obecnych na rynku brandach. Dobry handlowiec z rozległymi kontaktami z nawiązką zarobi na siebie już po miesiącu pracy. Oczywiście pomagamy we wdrożeniu tym nowym osobom i prowadzimy ich coaching by mogli jak najszybciej osiągać swoje cele.

- **Czy to oznacza, iż rozpoczynając współpracę z dealerem zakładacie, iż należy wymienić większość jego załogi?**
- Nie. Wchodzimy do firmy z nastawieniem, że pracownicy dealera to jego największy potencjał. Znamy Klientów, procesy, pracowników centrali. Dlatego dajemy sobie wspomniane 40 dni by ocenić potencjał zespołu i w miarę możliwości każdego z jego członków. Z doświadczenia jednak wiem, że pewne zmiany będą konieczne. Po pierwsze firma wymagająca restrukturyzacji np. nierentowna od kilku lat nie poprawi swojego działania tylko dlatego, że pojawia się nowy dyrektor. Przyzwyczajenia, zaszczości a często poczucie bezsilności sprawiają, że aby organizacja zaczęła dążyć do auto naprawy potrzebny jest mocny impuls, który przekracza możliwość jednej osoby nawet jeśli jest ona dyrektorem. Dlatego potrzebni są ludzie, którzy pokażą, że chcą i mają niezbędny entuzjazm. Zwykle taki stan charakteryzuje doświadczonych pracowników w nowym miejscu pracy z ambitnymi zadaniami. Poza tym jak wspomniałem dążymy by w stacji naszego Klienta pracowali najlepsi z najlepszych. Począwszy od doradców handlowych, flotowca, managera działu aut używanych, doradców serwisowych czy osób zajmujących się marketingiem. By to się udało musimy skompletować zespół w oparciu o zewnętrzne rekrutacje.
- **Zapewne takie działanie prowadzi do obaw i konfliktów a może nawet prowadzić do buntów?**
- Bez wątplenia napięcia i możliwe konflikty są wpisane w perspektywę każdej restrukturyzacji. Istnieje jednak kilka metod by sobie z nimi radzić i je niwelować. Po pierwsze właściciel musi jasno zakomunikować, iż nowy dyrektor posiada pełnię kompetencji do większości działań włączając w nie ruchy kadrowe. Choć to trudne do zrealizowania to właściciel musi

uszanować wolę dyrektora i nie układać się z pracownikami za jego plecami np. przystając na ich prośby finansowe. Po drugie z załogą trzeba rozmawiać i stawiać sprawy transparentnie. Jeśli jest problem (a zwykle jest skoro zostaliśmy zaangażowani) rozmawiamy o nim, mówiąc na przykład, że stacja jest nierentowna i generuje od początku roku tyle i tyle straty.

Nie ma więc w danej chwili mowy o podwyżkach jednak jest następujący plan wyjścia z kryzysu i wygląda tak i tak. Po jego wdrożeniu i osiągnięciu zysku możemy wrócić do ponownej rozmowy na temat wynagrodzeń. Istnieją jednak sytuacje w których nasze działanie musi być bardzo zdecydowane gdyż brak reakcji może wręcz zahamować rozpoczęty przez nas proces. To postawa osób nazywanych przez nas hamulcowymi. Z jednej strony obawiają się, że rozpoczęte zmiany ukażą ich niedociągnięcia lub brak wiedzy z drugiej są na tyle mocno zakorzenione w nieformalnej strukturze organizacyjnej, że mają wpływ na innych pracowników. Często nawet bywają poprawni na froncie wykonywanych obowiązków są, powiedzmy, subiektami podającymi towar w półki ale nigdy nie wzniosą się (bo nie chcą) na wyższy poziom a przy tym dołączają pozostałych członków organizacji.

- **Jaka jest recepta na wzbraniających się przed zmianami subiektów?**
- Trzeba ich wyłączyć z organizacji.
- **Tak od razu bez najmniejszej taryfy ulgowej?**
- Niestety tak. Prowadziliśmy szereg eksperymentów zmierzających do sposobów zmiany hamulcowych poszukania dla nich innego miejsca w organizacji ale za każdym razem wychodziło źle. Jeśli zespół zobaczy, że nie musi się w pełni angażować w zakładane procesy a nawet, że jest ktoś kto jawnie je kontestuje twierdząc, iż dawne było lepsze to straci motywację do pracy i wysiłku. Grozi to z kolei zniweczeniem przynajmniej część projektu gdyż to zespół pracowników dealera musi odegrać kluczową i stymulacyjną rolę w naprawie organizacji. Dlatego w tej materii należy działać zdecydowanie. Choć dużym wyzwaniem jest odróżnienie hamulcowego subiekta od zagubionej i przygniecionej zmianami osoby, która jest dobrym pracownikiem ale najzwyczajniej nieco się zagubiła.
- **Jak można odróżnić te sytuacje?**
- Jest szereg narzędzi z dziedziny psychologii i socjologii, które omawia się na kierunkach zarządzania czy MBA. W skrócie można powiedzieć jednak, że można i należy inwestować w osobę jeśli widzi się jej chęć do działania i otwartą postawę. Zmiana postawy z kolei nawet w przypadku doświadczonego i kompetentnego pracownika to proces niezmiernie trudny i czasochłonny więc należy dobrze rozważyć czy należy go rozpoczynać.
- **Czy Pana zdaniem są działy które mają przyszłość oraz takie których świetność minęła?**
- Bez wątplenia zgadzam się z opinią Wojtka Herry wyrażoną w sierpniowym DM, iż działem na którym bez wątplenia można zaoszczędzić jest dział księgowości. Outsourcing tego obszaru do wyspecjalizowanej firmy przyniesie bardzo szybko zauważalne korzyści. Oczywiście powstają dylematy moralne, że to nieludzkie zwolnić osoby pracujące dziesięć i więcej lat w tym obszarze ale te decyzje pozostawiamy już klientowi. Z biznesowego punktu widzenia nie ma

sensu 4 – 5 osobowy dział księgowości zajmujący się segregowaniem dokumentów, który na dodatek nie jest w stanie szybko i skutecznie dostarczyć wymaganych analiz. Proponowanym przez nas rozwiązaniem dla stacji sprzedających 200 – 700 samochodów jest posiadanie osoby będącej dyrektorem finansowym raportującym bezpośrednio do dyrektora zarządzającego.

Osoba ta ma dbać o prawidłowość procesów finansowych i księgowych analizować raporty z DMS i reagować na odchylenia od założonych planów finansowych. Za prawidłowe przygotowanie dokumentów do zewnętrznego biura księgowego winna być odpowiedzialna na przykład kasjerka, która i tak jest zatrudniona a zwykle jej czas nie jest obłożony w pełni dzięki czemu może wykonać wspomniane, dodatkowe zadania. Czasami (zwykle powyżej sprzedaży około 400 szt. zwłaszcza w stacjach wielomarkowych) rekomendujemy raportującą do dyrektora finansowego osobę ds. controllingu. Jej zadaniem jest operacyjne dbanie o prawidłowość rozliczeń, otrzymania wsparć, refundacji itp. Naszym zdaniem przy skali powyżej 400 aut sam dyrektor finansowy może tego nie objąć samodzielnie i istnieje zagrożenie, iż zamiast skupić się na optymalnym zarządzaniu pieniędzmi ugrzęźnie w papierach. Stąd taki wariant. Finalnym celem tego rozwiązania jest to by właściciel/dyrektor zarządzający jednym kliknięciem miał wgląd z zestawienie rentowności sprzedaży usług, aut, aut używanych czy części i by mógł niezwłocznie otrzymać z nich stosowne raporty. Natomiast według nas cała odtwórcza robota księgowo, administracyjno – personalna winna zostać przekazana do firmy zewnętrznej. Rachunek kosztów jest w tym przypadku nieubłagany...

- **A zatem które departamenty mają przed sobą dobre perspektywy i warto je rozwijać?**
- Według nas są to co najmniej 3 obszary. Po pierwsze dział flotowy z aktywnymi na zewnątrz koncesji handlowcami, dział jakości zwany czasem działem reklamacji oraz dział marketingu.
 1. Sprzedaż flotowa to już ponad 70 % całkowitej sprzedaży. Klienci instytucjonalni oczekują wręcz, że będą obsługiwani w swoich siedzibach bez konieczności odwiedzenia dealera. Dziś obecność w salonie może nie przełożyć się na wyniki a to co je przyniesie to zespół mobilnych handlowców działających w danym terenie. Do dziś pamiętam doskonale słowa jednego z dealerów wolumenowej marki z Północy Mazowsza – „ W roku 2007 sprzedałem 200 aut w 2008 zatrudniłem dwóch zewnętrznych handlowców pracujących w terenie i na koniec roku miałem ponad 400 sprzedanych samochodów”
 2. Dział jakości może z kolei być najlepszym ambasadorem dealera w lokalnej społeczności. W zasadzie wszyscy wiedzą, że Klient kupuje samochód nie dlatego, że zobaczył reklamę ale w dużej mierze przez pryzmat oceny dealera na forach i zaznajomieniu się z opiniami innych Klientów na jego temat. Jeśli po wbiciu w Google nazwy stacji przeczyta, że „ ... to oszust, którego należy omijać szerokim łukiem ” (opinia prawdziwa) to raczej nie będzie zainteresowany by skorzystać z jego usług. To właśnie dobrze zorganizowany dział jakości powinien być strażnikiem by wszystkie problemy i obiekcje Klienta winny być rozwiązane na miejscu a nie

wywleczone na widok publiczny. Znów przytoczę słowa jednego z bardzo ciekawie myślących dealerów wielomarkowych.

„ Moim głównym działaniem marketingowym jest taka obsługa reklamacji Klienta by nawet jeśli racja nie jest po jego stronie załatwić sprawę jego myśli. Zwykle osoba taka staje się ambasadorem mojej firmy i w sposób nieformalny dobrze o nas mówi przysparzając nam dodatkowych Klientów”

3. Organizacja działu marketingu to z kolei jeden z najszybciej samofinansujących projektów. Szczegółowo tematykę tą omówiłem w materiale „ Jak inwestować w marketing dealerski ” opublikowanym w styczniowym DM. Reasumując jednak można powiedzieć, iż doświadczona i ambitna osoba bez problemu jest w stanie zarobić na swoje koszty a w zależności od marki ale i zaangażowania sprawić, że działania reklamowe i wizerunkowe zrefundowane będą w 70 a nawet 100 procentach. Można chociażby pozyskać partnerów do różnych inicjatyw a także występować do importerów o dodatkowe środki na różnorakie, nietypowe projekty lub eventy. Efekt synergii jeszcze łatwiej uzyskać w dealerstwach multibrandowych. Można też pokusić się o następującą konkluzję, że przeciętny dealer zobowiązany jest wydać i wydaje na marketing między 70 a 100 tysięcy złotych rocznie. Większość tych pieniędzy kierowana jest w ramkowe ogłoszenia prasowe, które w zasadzie odchodzą już do lamusa i Klienci nie zwracają na nie uwagi. Część środków kierowana jest do radia lub inne nośniki ATL, których skuteczności jednak nikt nie mierzy. Zatem można powiedzieć, iż w większości przypadków dealer inwestuje w swój marketing w sposób przypadkowy a z pewnością nieoptymalny. Natomiast w większości stacji niemal całkowicie nie istnieje temat skutecznego marketingu sieciowego. Co prawda większość dealerów ma swoje strony co jest wymogiem korporacyjnym jednak ich konstrukcja powoduje, iż większość internautów ucieka z nich na strony konkurentów lub w najlepszej sytuacji importera gdzie otwiera im się droga do dalszych poszukiwań poprzez przycisk „ znajdź dealera ”. Można powiedzieć, iż dzisiejszy marketing sieciowy to bardzo szeroka dziedzina, która zaczyna być wykładana na co lepszych uczelniach jako odrębny kierunek w zarządzaniu marketingiem. Zajmowanie się tym przy okazji jest amatorskim działaniem nie mogącym przynieść zadawalających efektów. I znów pewna fraza wypowiedziana tym razem przez Dyrektora Marketingu PGD w ubiegłym roku w marcu podczas kongresu Dyrektorów Sprzedaży „ Obecnie ponad 90 % wydatków marketingowych naszej grupy inwestowane jest w działania w internecie. Uważamy je za najskuteczniejsze i najlepiej mierzalne i zapewne poziom naszego zaangażowania w to medium jeszcze w najbliższym czasie wzrośnie”. Oczywiście niewiele jest na razie grup mogących równać się z PGD posiadającym departament ds. reklamy sieciowej i dysponującym budżetem rzędu kilkuset tysięcy złotych rocznie. Niemniej jednak dzisiejsza pozycja rynkowa tej grupy zdaje się wyznaczać trend.

Mówiąc o marketingu należy także mieć na uwadze działania PR-owe kształtujące wizerunek danego dealera w regionie. We wspomnianym artykule o marketingu napisałem, iż dealer powinien bardzo mocno dbać o rozpoznawalność swojego brandu czyli marki którą reprezentuje w zestawieniu z nazwą swojej firmy. To jest właśnie czynnik, który może odróżnić go od kilkudziesięciu innych dealerów danej marki w Polsce.

Warto zatem wykreować modę na zakupy u dealera X bo wiadomo, że to uczciwa i porządna firma. Istnieje także drugi biegun – obieguj opinii, iż dealera Y się nie odwiedza bo to nieuczciwy krętacz. A zatem obiegiem informacji w tym zwłaszcza tej nieformalnej wyrażanej na forach należy umiejętnie zarządzać i dlatego uważamy, iż musi zająć się tym profesjonalna osoba, której podpowiadamy jak to robić. Możliwe, że na koniec tego fragmentu rozmowy przytoczyć jeszcze jeden cytat. Na ostatnim Forum TOP50 Marcin Szczupak z agencji Pro Service Monitoring Mediów pokazał badania z których wynika, iż „ 70 % osób ufa treściom w prasie, telewizji, radiu i internecie a 60 % nie ufa reklamom w tychże mediach. Co więcej 62 % potencjalnych nabywców czyta opinie użytkowników zamieszczone w internecie, **82 % podjęło na ich podstawie decyzje a 43 % zmieniło decyzje i kupiło inny produkt.**”

Choć staram się unikać patosu to w świetle tych badań na naszych oczach dzieje się rewolucja kształtowania zachowań nabywczych i trendów komunikacyjnych. Zdecydowana większość dealerów nie jest do nich jeszcze w pełni przygotowana. Co więcej działający w branży „starej ekonomii” producenci i importerzy też ich nie zauważają a przez to nawet nie starają się swoich sieci na nie przygotować. Tymczasem możemy być pewni, że za 10 – 15 lat sposób zakupów samochodów i pozyskiwania opinii na ich temat zmieni się radykalnie.

- **Czy sądzi pan, że sprzedaż przeniesie się do przestrzeni wirtualnej?**
- Bez wątplenia. Jeżeli już dziś proces w którym wiele dóbr typu AGD – RTV oglądanych jest w sklepach a zamawianych w internecie ze znacznie większymi rabatami. Oczywiście obecne uregulowania prawne dziś to uniemożliwiają lub nieco do tego zniechęcają. Niemniej jednak w perspektywie kilkunastu lat to z pewnością się zadzieje. Co więcej sukces zakupów grupowych wskazuje, iż także ten kanał odegra znaczącą rolę w sprzedaży pojazdów. Dziś na gruponie, gruperze czy city dealu sprzedawane są głównie usługi, gdyż łatwiej wygenerować na nich duży rabat ale mamy już pierwsze przykłady portali oferujące w ten sposób pojazdy. Presja internautów i łatwość dostępu do informacji spowoduje, że motoryzacja będzie musiała otworzyć się na te kanały. Tymczasem znam niewielu dealerów którzy rozważają w swojej strategii horyzont czasowy z takimi zmianami i całkowitą zmianą współczesnych zasad.
- **Ale przecież serwisu pojazdu nie da się wykonać ani sprzedaż przez internet więc pozostaną obszary, które się nie zmienią?**

- Póki co faktycznie usługi serwisowej nie można wykonać w pełni poprzez internet. Natomiast jej sprzedaż ma miejsce w przestrzeni wirtualnej. I nie chodzi tu tylko o samą informację na stronie dealera bądź warsztatu o usługach ale możliwość aktywnej sprzedaży choćby poprzez portale zakupów zbiorowych. Dla przykładu są już dziś dealerzy sprzedający na gruponie regenerację klimatyzacji, przeglądów zimowych czy wymiany opon. To możliwość dotarcia do kilkuset tysięcy odbiorców, którzy normalnie nawet nie pomyśleli o odwiedzeniu danego dealera czy jego strony.
- **Panie Pawle, nie sposób zapewne w jednej rozmowie wyczerpać tematyki jaką zajmuje się firma DMM jednak w kolejnych rozmowach chętnie dowiemy się jakie problemy napotykaście restrykturyzując firmy dealerskie, jak mierzycie sukces i najważniejsze czy moglibyśmy poznać konkretne przykłady przeprowadzonych przez Państwa restrykturyzacji. Tymczasem dziękuję za rozmowę.**
- Również bardzo dziękuję.