

VÁLSÁGÁLLÓ IRÁNYMUTATÓ

12 KKV-s példa,
amiből mi is tanultunk



MiniCRM

Bevezető

Itt volt az ideje, hogy előbújjanak barlangjukból az elemzők és mindenki izgatottan (aggódva) várta, hogy meglátják-e az árnyékukat, vagyis jósolnak-e újabb válságot. A válasz egyelőre nem teljesen egyértelmű, de többen visszavonultak barlangjukba gazdasági elemzéseket folytatni. Mi úgy gondoltuk, pont elég sötét felhő látható már most a piacon, hogy ne várjuk meg a végeredményt.

Az Optennel közös kutatást indítottunk, amiben azt néztük meg, hogy kik voltak a vesztesei és kik a nyertesei az előző válságnak. Azt láttuk, hogy rengeteg olyan cég dőlt be, akik válság előtt magas árbevételel működtek, nem voltak eladósodva, de a **hatékonyságuk** nem volt elég jó ahhoz, hogy a megpróbáltatásokat kiállja.

Nem volt elég erős az **ügyfélélmény**, amint kevesebb lett a vásárlóerő, régi ügyfeleik rajtuk spóroltak először. Nem igaz, hogy a vásárlók csak a kötelezőt vásárolják válságban. Ahol erős volt az ügyfél elégedettség, azt sokkal később adták fel.

Problémák voltak a **munkaszervezéssel**, addig működtek jól a dolgok, amíg dőlt be a pénz az ablakon. Amikor el kellett engednünk embereket, nem tudták kit kellene, és kevesebb emberrel már nem tudták megoldani a feladatokat.

De a legnagyobb probléma az **előrelátás** hiánya volt. "Ha nincs elromolva, ne javítsd meg" elvvel önmagában nincs baj, de aki nem látta előre, hogy mi az ami el fog romolni, a válság közepette már nem volt esélye reagálni.

Szerencsére ennek a három területnek a fejlesztése békeidőben is hasznos a cégeknek, nem csak válságban. Ezért mi összeszedtünk 12 olyan tanácsot és sztorit cégektől, akik már az előző válságból is jól jöttek ki, és most is azon dolgoznak, hogy ezen a három területen eredményesek legyenek. Függetlenül attól, hogy mit hoz a 2020-as év.

Előrelátás



Figyeld meg vásárlóid ritmusát és ahhoz alkalmazkodva tervezd az újraértékesítést.

Gyűjts információkat a meglévő ügyfeleidtől, hogy milyen náluk a fogyás, mennyivel előre rendelnek újra és mik befolyásolják a döntéseket.

Egyéni vállalkozó papírkereskedő ügyfelünk már megismerkedésünkkor sokat tudott az ügyfeleiről, de még többet akart. Tudta, hogy ügyfélismeret tekintetében a versenytársai előtt jár, ezt a területet akarta profi módon megoldani.

Nagyon gyorsan feltöltötte a rendszerét, és használni kezdte. A rendszert úgy állította be, hogy figyelte a fogyást és ez alapján mérhetővé vált, melyik cég, mekkora készletet szokott vinni, a papírból, matricából, névjegyből.

Ennek köszönhetően mindig akkor jelentkezett be mindenütt, amikor tudta, hogy lassan kifognak a termékekből. Mivel mindig pont akkor adott ajánlatokat, amikor az adott termékre szükség volt, a vállalkozót nem tekintették tukmáló spammelőnek, sokszor verseny nélkül elvitte az üzletet mások elől.

Azóta is kétszer olyan gyorsan nő a cége, mint a piac, és ma nem neki kell fejben tartania a ügyfél információkat.

Már nem ő figyelmezteti az értékesítőket, hogy mikor, kit kell felhívni, hanem a rendszere.

A jövő nagy része megismerhető, csak megfelelő adatokból, megfelelő előrejelzésre kell jutni.

Ha tudod, hogy 100 vevődből általában 20 fizet két héten, 60 két hónapon és 15 három hónapon belül, akkor a jelenlegi vevőállományodból kiindulva már most tudsz készíteni egy várható bevétel kimutatást legalább 2 hónapra előre.

Ehhez persze kell egy működő CRM rendszer.

A rendszerünk egyik alkalmazója és kedvelője, 2015-ben azzal hívott fel, hogy valami baj van a rendszerrel, mert a cash flow előrejelzése szerint szeptemberben a normális forgalom 60-65 százalékát prognosztizálja a rendszer, ilyen visszaesés pedig nem képzelhető el. Kiderült, hogy az egyik ügynökük lényegében egy hónapja minden jelzés nélkül kiszállt a boltból, a szám tehát rendben volt.

Augusztus elejét írtuk, azt javasoltuk neki, hogy az adott ügynök területére lépjen be a vele szomszédos három partner, és próbálják meg gyorsan felvenni a kapcsolatot az elhanyagolt vevőkkel. Többeknek lett kevésbé pihentető a nyár a cégnél, de a szeptembert is 90 százalék feletti eredménnyel hozták le a szokásoshoz képest, és még némi profitot is realizáltak.

Az ügyet azért sikerült számottevő piacvesztés és veszteség nélkül megúszni, mert a jó előrejelzésnek hála, volt egy hónapjuk felkészülni a hiba elhárításra. Októberben helyreállt a rend, és a három szomszédos területi partner azóta is vígan lefedi ezt az egyet, amivel ők is elégedettek.

Egy másik, nagykeres ismerősünk a válság előtt a megrendelés adatokból érzékelte, hogy az egyik termékkör iránt szignifikánsan csökken a kereslet, ezért kicsit nyomott áron gyorsan túlادott az egész készletén. A többi piaci szerelő nem értette, mit csinál, aztán egymás nyakát szegve próbáltak megszabadulni a készleteiktől, sokkal rosszabb áron. Így tovább is fizették a raktározást, több pénzük is égett el az akciókba, és lassabban is jutottak hozzá, mint a barátunk.

A számla elmaradások többsége az adminisztrációs bakikból adódik, mintsem a fizetési hajlam hiányából.

Használd ki a CRM adta lehetőségeket, hogy automata számla figyelmeztető emaileket kapjanak ügyfeleid, ahelyett, hogy neked kelljen üldözni a számlákat, amikor éppen ráérsz (soha).

Ha nem teszed, hátrébb sorolódsz, és amikor jön a válság, könnyen azok közé kerülhetsz, akiket már nem tud kifizetni.

Az utólagos fenyegetőzéssel pont annyira mész, mint a közművek a te fenyegetéssel: lehet, hogy ennek hatására befizeted a számlát, hiszen jó eséllyel csak elfelejtetted, de jobb és elkötelezettebb ügyfél nem leszel, az biztos.

Ha valaki nem fizet, légy vele megértő, maradj nyugodt és udvarias, de állíts be egy automata rendszert, ami következetesen végigviszi a folyamatot az első kedves figyelem felhívástól a lejárat utáni figyelmeztetésen keresztül az ügyvédi felszólításig.

Egy szervizeléssel foglalkozó ügyfelünk, körülbelül egy éve átállt CRM-ből számlázásra. Az egyik első dolog, amit beállított az az automata számlakövető emailek voltak.

Három követő emailt automatizált, ami addig ment az ügyfeleknek, amíg a számlafizetés nem történt meg. A kedves emlékeztetőtől az egyre erősebb hangvételig állította az emaileket, hogy akik valóban adminisztrációs okokból felejtettek számlát fizetni, azok a segítőkészséget lássák benne és ne a türelmetlen behajtást.

Néhány hónap múlva felmérte az emailek eredményességét és nem csak több mint felével csökkentette a befizetett számlák arányát, de ügyfeleik is pozitívan számoltak be.

Kiderült, hogy értékelték az emlékeztetőket, így ők is jobban tudtak számolni a kiadásaikkal, és nem utolsó pillanatban kellett számlát befizetni, amikor éppen minden mással is úsztak.

Alakíts ki szoros kapcsolatot a beszállítóiddal, partnereiddel. Válság idején a meggyengült kapcsolatok fognak eltörni, aminek hatására beszállító vagy partnerek nélkül maradhatsz.

A válság alatt ezek nehezen vagy nem pótolhatóak.

Egy német, garázskapukat áruló cég volt az ügyfelünk egy CRM rendszer bevezetésénél. Garázskaput nem a boltban vesz az ember, hanem szakit hív, a kaput és az összes kelléket ő hozza, és ő is építi be. A kapugyártónak tehát nincs konkrét kapcsolata az ügyféllel, csak a reklamációnál derül ki, ha a kapuját egy szaki rosszul, hanyagul szereli be.

A németek ezért úgy döntöttek, beszállítónak tekintik a termékükkel foglalkozó mestereket, és beengedi őket a CRM rendszerükbe, hogy ott tartsák nyilván a megrendeléseiket, valamint az elvégzett és az elvégzendő munkákat.

A németek is tudják, mennyi időbe telik egy kapu szakszerű beszerelése, így figyelmeztetni tudták a mestereket, ha túlvállalták magukat, sőt volt olyan eset, hogy segítséget küldtek, hogy a mester minden munkájával időben elkészüljön.

A másik oldalról azonban rögtön látták a megjelenő reklamációkat, továbbképezték a valamiben nem jó mestereket, vagy csak felhívták a figyelmüket a megfelelő megoldásokra.

Az eredmény egy csomó hűséges, más rendszerekkel nem foglalkozó felkészült és hiteles mester lett, valamint az ezzel együtt növekvő megrendelés állomány.

Ne csak konkrét, hanem alternatív költségekkel (a "költsége" annak, hogy kihagysz egy másik lehetőséget) is számolj.

Egy új üzleti ötlet első látásra megérheti, mert rövid távon pénzt hoz, ami vonzó egy válságban, de lehet, hogy időt és energiát vesz el egy másik üzleti lehetőségtől, ami jobban megéri hosszú távon.

Egy nagy étteremben telepítettünk rendszert, amely rendszeresen adott otthont nagy rendezvényeknek, esküvőknek, céges eseményeknek.

A tulajdonos szerette ezeket, mert nagy összegek landoltak a számlán egy-egy sikeres este után, és az ilyesminek tud örülni az ember.

Az csak a céges folyamatok és a cash flow áramlások összekapcsolásakor derült ki, hogy ez az üzletág gyakorlatilag veszteséges, ha minden munkaórát oda könyvelünk mellé, amit egy-egy eseménybe be kellett fektetni.

Ráadásul a rendszeres fogyasztók is el-elmaradoztak, mert hozzászoktak, hogy a helyen hétvégenként rendszeresen zártkörű események vannak.

Ezzel kiegészítve az egyenletet a rendezvények egyértelmű veszteséget mutattak, le is mondtak róluk, és az alkalmazottak is kivirultak, mert ez az üzletág sok stresszel jár.

**Ne szeress bele a mutatóidba.
Időnként kapargasd meg, hogy
mi van a felszín alatt.**

**Jó döntéseket, csak mérés al-
apján tudsz hozni, de ha csak
a mutatókra figyelsz, és nem
kutatsz utána a mélyen fekvő
okokba, akkor teljesen rossz
irányba indulhatsz meg, ami egy
válság közben végzetes lehet.**

A MiniCRM-nél különösen figyelünk, hogy a fontos dolgokat mérjük és minél előbb reagáljunk. Magával a szoftverrel kapcsolatos ügyfél-elégedettségre van egy picit ambiciózus célunk, ami 98%.

De egy időben ezt a számot semmilyen erőfeszítéssel sem tudtuk 88% fölé vinni. Következtetés? Nem elég jó a szoftver! Valamit nem jól csinálunk fejlesztésben. Szerencsére mielőtt nagy beruházásokba kezdtünk volna, visszatértünk a probléma gyökeréhez és megnéztük miből vannak a konkrét panaszok.

Amikor az ügyfél arra panaszkodik, hogy ilyen-olyan funkció szerint hiányzik a rendszerünkből, akkor az ügyfeleink nem kérdeztek vissza, hogy konkrétan milyen műveletet akarnak végrehajtani, hanem rutinszerűen azt válaszolták, hogy továbbítják a kérést a fejlesztőknek.

Ezek a kérések el is jutottak a fejlesztőkhöz, akik dörögve abban maradtak, hogy a funkció tulajdonképpen létezik, a kedves kérdező tán nem tudta hol jár.

Ügyfeleink ezután mindig visszakérdeztek, hogy mit akart az ügyfél megoldani a rendszerben, amit nem tudott, aztán a feladványokat eljuttatták a fejlesztőkhöz, akik megoldották és megmutatták, hogyan lehet az adott problémát kezelni.

Ahogy ezek a válaszok eljutottak az ügyfelekhez, a mutató 94 százalékra javult.

Ingyenes szemináriumunkon mélyebben megismerkedhetsz konkrét technikákkal, amit ügyfeleink és mi is használunk a hatékonyság növelésére. Olyan konkrét lépéseket mutatunk meg, amit magyar KKV-k használnak a stabil és profitábilis cégépítéshez. Kattints tovább a részletekért!

SZEMINÁRIUM IDŐPONTOK >

Ügyfélélmény

CX



Biztosítsd be, hogy ha egy ügyféllel többen is foglalkoznak a cégben, főleg több szakaszban, akkor tökéletes legyen az információ áramlása.

Az ügyfél mindig azt érezze, hogy a kollégák jobban tudják őt mit beszélt előzőleg, mint saját maga.

Egy különleges tortákat áruló cég vezetője megelégtelte a hibázásból eredő panaszokat, rájött, hogy a problémákat az okozza, hogy nőtt a cég, és amíg ezelőtt egy kávézóban zajlott le minden: a rendelés felvétele, az elkészítés, a szállítás, addig most ez három külön helyre költözött és az emailek már nem voltak elegendőek.

Ráadásul egyre jobb torta séfeket tudtak felvenni, akik egyre komplikáltabb dolgokat tudtak megalkotni, amit persze előszeretettel reklámoztak is az oldalon, hiszen abban volt a pénz.

A különköltözés és a megnőtt komplikáció kombinációja már túl sok volt. A dolgozók nem tudták kezelni. Az ügyfelek emailben legjobb tudásuk szerint megírták a rendelést, ezt eljuttatták emailben, de egy hét múlva a séfnek kérdései merültek fel, akkor egy harmadik dolgozó az irodából felkereste az ügyfelet, aki azóta arra sem emlékezett mit rendelt pontosan. Később egy negyedik emberhez visszatelefonált, aki mit sem tudott arról, hogy eddig kivel mit beszéltek és kezdhették előről...

Amikor CRM bevezetés mellett döntöttek, az ügyfélkezelőkkel, séffel és szállítókkal együtt ültek le megtervezni a rendszert, hogy tudják, kinek pontosan milyen információt kell beletennie a rendszerbe (ami nélkül le sem tudja menteni, ergo addig nem köszön el, amíg meg nem kérdezte).

Több hónapnyi csiszolgatás után a panaszok 85%-kal csökkentek. És ha mégis merültek fel kérdések, az ügyfeles már pontosan tudta, előtte mit beszéltek.

Egyre drágább az ügyélszerzés.
Annyira drága, hogy egy eladás
már nem éri meg.

Bármilyen iparágban vagy
törekedj többszöri eladásra,
szervízre, akármilyen
hozzáadott értékre, amit fel
tudsz ajánlani, azután, hogy
egyszer már elnyerted a
bizalmat.

Van lakásom Bécsben és Budapesten is
[Leskó Norbert, CEO - szerk.], és mindket-
tőben cirkó szolgáltatja a meleget és a
melegvizet.

Bécsben a cirkó üzembe helyezője olyan
szerződést köt veled, hogy minden évben
jön és elvégzi a szükséges karbantartást.
És valóban, minden évben már nyár
végén jelentkezik, kora ősszel jön, tesztel,
pucol, javít, a rendszer pedig vígan
üzemel 6 éve.

Budapesten a lelkekre kötik, hogy mind-
en évben végeztessen el a szükséges
karbantartást, de gyarló ember lévén,
ez eddig mindig akkor jutott eszembe,
amikor beindult a fűtés, így aztán nem
lett belőle semmi.

A rendszer most, három év után novem-
ber végén mondta be az unalmast, és
kezdődött a szerelő utáni rohangálás,
mert persze ilyenkor senki nem ér rá.
Vegyük észre a különbséget. **A bécsi
modellben az alapbeállítás olyan, hogy
végeredmény szükségszerűen jó.**

Jó nekem, mert nem romlik el a készülék,
és jó a szerelőnek, mert nem torlódik fel
a munkája a fűtési szezon elejére, és van
egy fix bevételi forrása.

Tudod mi kell neki ahhoz, hogy ezt
kiválósan megvalósítsa? Gyakorlatilag
semmi: egy app van a telefonján, abban
dokumentálja, hogy milyen készülékem
van, és mikor járt nálam. Az figyelmezteti
mindig, hogy mikor kell újra felhívnia.

Nemcsak a közvetlen konkurenseinkkel versenyzünk az ügyfélért

Ez különösen igaz, ha fiatalokra céloz. Olyan sok módja van viszonylag alacsony keresetük elköltésének, hogy a legnagyobb konkurensed talán nem is az, aki hasonló szolgáltatást nyújt.

Nemrégiben megkérdezték az egyik híres divatmárka ügyvezetőjét, hogy kit tart a legnagyobb riválisának? Hát a Vodafone-t – hangzott a válasz.

Az értetlenkedésre, hogy miért éppen a Vodafone-t, és miért nem egy másik céget, azt válaszolta, hogy másik cégtől meg tudja különböztetni magát, de azzal nem tud mit kezdeni, ha egy fiatalnak van 20 dollárja, és úgy dönt, hogy abból nem pulóvert, hanem több giga adatmennyiséget vásárol magának.

Mindig és mindenkivel versenyzel, olyan vetélytársaid is vannak, akikről még csak nem is hallottál. Nem elég jól megkülönböztethetőnek lenned a saját területeden, vagyis a pulóver dizájnjaiban, arra kell törekedned, hogy a legjobbak között legyél az összes egyéb területen is, olyan menő légy, mint egy korlátlan adatcsomag.

Ehhez jó, ha fel tudod mérni, hogy általában mire költ a te célközönséged, hogyan alakul az érdeklődésük. Beszélj velük, tölts ki kérdőívet, játszass online játékot, mindegy hogy, de ismerd meg a szokásaikat. Ismered fel, hogy mik a trendek, mik a veszélyforrások.

Ha van egy erős adatbázisod az ügyfeleidről, olyan dolgokat megtudhatsz vásárlóidról, ami alapján nem csak a veszélyforrásokat ismerheted meg, de jobban tudod fejleszteni a szolgáltatásodat is.

Ingyenes szemináriumunkon mélyebben megismerkedhetsz konkrét technikákkal, amit ügyfeleink és mi is használunk a hatékonyság növelésére. Olyan konkrét lépéseket mutatunk meg, amit magyar KKV-k használnak a stabil és profitábilis cégépítéshez. Kattints tovább a részletekért!

SZEMINÁRIUM IDŐPONTOK >



Munkaszervezés

Ismerd fel azokat az ismétlődő feladatokat, amit ha valaki pontról pontra követne, ugyanolyan jól megcsinálhatná mint te, de mégis te végzed.

Találj módot, hogy ellenőrizhető, követhető folyamatba tedd, és add át a feladatot, hogy cégépítéssel tudj foglalkozni.

Dolgoztunk egy remekül futó asztalos üzemnek, ami kiváló egyedi nyílászárókat készített. Remekül ment a bolt, de nem tudtak szintet ugrani, pedig az eszközeik bírták volna. A munka jelentős része régi ablakok és ajtók cseréjéből állt. A tulajdonos és ügyvezető ilyenkor kiment és maga mérte fel egyesével az ablakokat, hogy pontosan ugyanolyanokat gyártsanak a helyükre. Kérdeztem, miért nem bízta ezt másra?

Azt mondta nem, azt nem lehet, mert azt csak a laikusok hiszik, hogy két egyforma ablak egyforma. Közben lerajzolt egy ablakot és felvéste rá a mért paramétereket.

Mindig ugyanazokat a méréseket végezte el: szélesség, magasság alul, és felül, átlók (a nem teljesen derékszögek azonosítására), és mindez megcsinálta az ablaknyíláson kívül és belül ("mert a kőművesek trehányak"). Aztán lerajzolta következő ablakot, és azt is felmérte pont ugyanúgy. Ehhez Vecsésről jött be a belvárosba.

Ha ugyanez egy rendszerbe van építve, amit egy sima szakinak ki kell töltenie, ami nem engedi, hogy a akármelyik méret megadásának hiányában eljöjjön az ügyféltől, akkor a barátunknak nem kellene repetitív és monoton felmérésekkel foglalkoznia, mert lássuk be, hogy bár a szokásosnál precízebb és ezzel sokat nyer beszereléskor (nincs reklamáció, visszavitt ablak, feszülő tokok), de valójában ez egy elsajátítható, sőt akár távolról is ellenőrizhető feladat.

Ahol a tulajdonos ilyenekkel tölti el ideje egy jelentős részét, ott kódolva van, hogy nem lesz előrelépés.

Szóból ért az ember, de nem feltétlenül élőszóból.

A munkatársak felvétele is automatizálható, a betanításuk is egyszerűsíthető, az egész onboarding folyamat gördülékennyé tehető néhány egyszerű fejlesztéssel.

A legnagyobb felelősséget vivő emberek, mondjuk a pilóták és a szívsebészek szigorú checklistek alapján dolgoznak, és nem derogál nekik. Ettől még vérprofik a szakmájukban, de a profizmusuk akkor mutatkozik meg igazán, amikor helyzet van, komplikáció lép fel.

Megvannak-e a cégedben azok a checklistek, amik alapján az embereid dolgoznak, és amik alapján egy új ember a lehető legegyszerűbben átveheti a feladataikat.

Nemrég beszéltünk egy ügyfelünkkel, akinek anno rémálom volt az új kollégák felvétele. Rettegett attól, hogy valaki kilép és kezdhetik újra az ördögi kört. Inkább megtartotta a kevésbé jó alkalmazottakat is, csak ne kelljen hónapokat áldozni arra, hogy minden folyamatukat megtanítsanak, majd mire eljutnak oda, hogy alkalmazza is a folyamatokat, akkor kérdezzen meg mindent újra, előről, mert már rég elfelejtette a részleteket, a spirálos füzetben meg azért mégsem lapozgathat, amikor vele szemben ül az ügyfél.

A MiniCRM bevezetése után az első pár hónapot arra szánta, hogy spirálos füzetből mindent átvitt a CRM aktív felületére. Vagyis minden információ akkor jött fel, amikor éppen szüksége volt rá az alkalmazottnak. Az újak már ebben tanultak, és semmi szükség nem volt arra, hogy mindent részletesen tudjanak, mert előtük volt pontba szedve.

Harmadára csökkent a bevezetési idő és kb. tizedére a "felesleges kérdések". Eljött az ideje, hogy elengedje azokat, akiket addig csak muszájból tartott a cégben, mert megszűnt az, hogy nem tudtak új dolgozókat alkalmazni.

Válság idején sokan nyúlnak a fűnyíróhoz, de a leépítés nem a megfelelő megoldás, az csak rombolás.

Maradandó nyomokat hagy a kollektívában, és olyan embereket veszítesz el, akiket ismersz, akikben megbízol ismerik a céget, és esetleg átképezhetők lennének valami újra, ami hasznot hajthat.

Fűnyíró helyett csökkentsd a munkaidőt, vagy tedd rugalmasá, és mindig gondold végig, hogy az emberek milyen egyéb területeken kaphatnának munkát.

Egy rendezvényszervező ügyfelünk mondta a válság idején, hogy bár sokkal kevesebb lett a munkájuk, nem küldte el az embereket, hanem megtanított nekik olyan új szolgáltatásokat, amiket korábban nem is ajánlottak, vagy külső partneren keresztül szolgáltatottak.

Így lett az egyszerű raktárosból ügyfélszolgálatos, majd értékesítő, aki ismeri a terméket és az ügyfél gondját is.

A munkavállalóval mindig a cég egy darabja távozik. Magával viszi a tudást, a kapcsolati hálóját, vagy az anyag nyilvántartást, ami jobb esetben csak hiányozni fog neked, rosszabb esetben felbukkan valaki másnál. Ha van rendszered, ami mindezt nyilvántartja, akkor csak az ember megy el, a céged minden egyéb darabja a helyén marad.

A rendszerek léte és folyamatok nyilvántartása lehetővé teszi számodra, hogy rugalmas legyél a munkaerő szervezésében és átképzésében.

Ha rendelkezésedre állnak a korábban már említett checklistek és folyamatleírások, akkor az átképzés könnyebben megy, az új ember pedig olyan tudást visz magával a cég egy másik részlegébe, aminek ott talán híján vannak.

Jobban jársz így, mintha új embert kellene később keresned arra a pozícióra, ráadásul elkötelezettebbek lesznek az embereid.



Ingyenes szemináriumunkon mélyebben megismerkedhetsz konkrét technikákkal, amit ügyfeleink és mi is használunk a hatékonyság növelésére. Olyan konkrét lépéseket mutatunk meg, amit magyar KKV-k használnak a stabil és profitábilis cégépítéshez. Kattints tovább a részletekért!

SZEMINÁRIUM IDŐPONTOK >



MiniCRM