



ULF RADER

SPRZEDAŻ USŁUG

Jak zwiększyć sprzedaż
i opłacalność sprzedaży
w firmie usługowej

WYDANIE DRUGIE



BL INFO POLSKA
wydawnictwo

SPRZEDAŻ USŁUG

BL Info Polska Sp. z o.o. specjalizuje się w wydawaniu poradników z zakresu podatków, ekonomii, psychologii biznesu, spraw kadrowych i prawa. Nasze książki napisane są prostym i zrozumiałym językiem, a jednocześnie zawierają kompletne i fachowe informacje.

Przepisy podatkowe w Polsce zmieniają się bardzo często. W tej sytuacji ważne jest, aby poradniki były zawsze aktualne. Dlatego też często ponawiamy te same tytuły w nowych wydaniach i aktualizujemy zawarte w nich treści. Poza tym na bieżąco zamieszczamy informacje o zmianach w przepisach na naszej stronie internetowej www.blinfo.pl. Znajdziesz na niej linki do każdej z książek.

Dotychczas nakładem BL Info Polska Sp. z o.o. ukazały się następujące książki:

EKONOMIA PRZEDSIĘBIORSTW

JEDNOOSOBOWA FIRMA

KSZTAŁTOWANIE CEN

KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ

OSOBISTA EFEKTYWNOŚĆ

PRACOWNICY

REKRUTACJA PRACOWNIKÓW

ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

SIM – SPEED INTUITION MANAGEMENT

SPRZEDAŻ USŁUG

TECHNIKI NEGOCJACJI

TECHNIKI PREZENTACJI

TECHNIKI SPRZEDAŻY

TECHNIKI ZAKUPU

MARKETING DLA MŚP

PORADNIK VAT

WZORY UMÓW I DOKUMENTÓW

Aby zamówić książkę, zadzwoń, prześlij faks lub e-mail.

tel.: (58) 520 80 64, faks: (58) 520 80 65

bl@blinfo.pl www.blinfo.pl

Sprzedaż usług

**Jak zwiększyć sprzedaż i opłacalność
sprzedaży w firmie usługowej**

Ulf Rader

**Przetłumaczyła i opracowała
Danuta Młodzikowska**

*BL Info Polska Sp. z o.o.
ul. Na Wzgórzu 15, 80-296 Gdańsk
tel.: (58) 520 80 64, faks: (58) 520 80 65
bl@blinfo.pl, www.blinfo.pl*

Tytuł oryginału: Sälja konsulttjänster

Copyright © by autor oraz Björn Lundén Information AB, Szwecja 2011

Copyright © by BL Info Polska Sp. z o.o., 2011

Projekt okładki: Jennie Wik, Björn Lundén Information AB

Skład tekstu: Danuta Młodzikowska, BL Info Polska Sp. z o.o.

Czcionka: New Century Scholbook, Myriad Pro oraz Helvetica.

Wydanie to zostało wydrukowane w drukarni: Podlaska Spółdzielnia Produkcyjno-
Handlowo-Uslugowa, ul. 27 Lipca 40/3, 15-182 Białystok

Wydanie 2, czerwiec 2011

ISBN 978-83-89537-48-5

Spis treści

O książce	7
Znaczenie sprzedaży dla firmy doradczo-usługowej	9
Przeanalizuj i rozwiń własny styl sprzedaży	14
Sprzedawca uporządkowany	16
Andrzej Mrozewski – sprzedawca uporządkowany	16
Czy jesteś typem sprzedawcy uporządkowanego?	
W ten sposób osiągniesz lepsze wyniki	19
Sprzedawca towarzyski	27
Krzysztof Hołda – sprzedawca towarzyski	27
Czy jesteś typem sprzedawcy towarzyskiego?	
W ten sposób osiągniesz lepsze wyniki	29
Sprzedawca entuzjastyczny	35
Leszek Leski – sprzedawca entuzjastyczny	35
Czy jesteś typem sprzedawcy entuzjastycznego?	
W ten sposób osiągniesz lepsze wyniki	37
Sprzedawca ofensywny	42
Magda Roniewska – sprzedawca ofensywny	42
Czy jesteś typem sprzedawcy ofensywnego?	
W ten sposób osiągniesz lepsze wyniki	45
Jaki styl prezentuje twój klient?	51
Klient uporządkowany	51
Klient towarzyski	52
Klient entuzjastyczny	53
Klient ofensywny	54

<u>10 czynników, które mają wpływ na efektywną sprzedaż</u>	55
1. Zachowanie odpowiedniej równowagi między sterowaniem a utrzymaniem dobrego kontaktu	56
2. Ciągłe nawiązywanie nowych kontaktów	62
3. Silna wiara we własny produkt	66
4. Metody zadawania pytań i świadome słuchanie	71
5. Planowanie czasu	76
6. Być zręcznym negocjatorem	82
7. Tworzenie możliwości ponowienia sprzedaży	86
8. Biegłość w mowie i piśmie	89
9. Chęć przewodzenia i bycia w centrum uwagi	93
10. Inicjatywa na rzecz rozwoju produktów i biznesu	96
<u>Wybierz odpowiednią strategię pracy z kluczowymi klientami</u>	102
W jaki sposób pracujesz z klientami kluczowymi i jak opracowujesz system współpracy	103
<u>W ten sposób pracujesz z kluczowymi klientami</u>	108
Załącznik nr 1	113
Załącznik nr 2	115
<u>Wybierz odpowiednią strategię pracy z nowymi klientami</u>	116
W jaki sposób pracujesz z nowymi klientami przy sprzedaży usług	116
<u>Rozwijaj i analizuj sposób pracy z nowymi klientami</u>	122
Załącznik nr 3	127
Załącznik nr 4	129
<u>Wybierz odpowiednią strategię sprzedaży ofert</u>	131
Planuj strategicznie – pomoże to zwiększyć liczbę ofert akceptowanych przez klientów	131
<u>System wspomagający proces akceptacji ofert przez klientów</u>	138
Załącznik nr 5	142
Załącznik nr 6	144
<u>System sprzedaży usług konsultingowych</u>	146
Co może zrobić kadra zarządzająca?	146

O książce

Dla firm sprzedających usługi

SPRZEDAŻ USŁUG to praktyczny poradnik skierowany do firm sprzedających usługi: usługi konsultingowe, reklamowe, bankowe, w zakresie doradztwa personalnego, gospodarczego, finansowego, prawnego, informatycznego, usługi związane z ubezpieczeniami, usługi szkoleniowe, projektowe, księgowo i inne – w czystej formie lub w powiązaniu ze sprzedażą towarów.

Wielu specjalistów badających rynki europejskie jest zdania, że w najbliższych latach rozwój gospodarki będzie w ogromnym stopniu napędzany wzrostem sprzedaży wyspecjalizowanych usług. Największym wyzwaniem będzie przekształcenie posiadanej wiedzy i umiejętności w produkty sprzedażowe – rozwiązania, które będą mogły zastąpić produkcję przemysłową, która coraz częściej jest zlecana za granicą. Aby sprostać tym wyzwaniom, potrzeba profesjonalnego podejścia biznesowego.

Treść książki

W książce znajdziesz przegląd różnych stylów sprzedaży występujących w sprzedaży usług. Będziesz miał możliwość dokonania analizy swojego własnego stylu sprzedaży oraz jego zmodyfikowania i poprawienia w oparciu o zaproponowane środki.

Dowiesz się także, według jakich kryteriów najlepiej oceniać posiadanych i potencjalnych klientów, aby móc dostosować się do ich potrzeb.

W trzeciej części książki opisujemy bardziej długofalowe czynniki, mające wpływ na osiągnięte wyniki sprzedaży. Będziesz miał możliwość wykonania nieskomplikowanych testów, za pomocą których sam będziesz mógł ocenić, czy i w jakim stopniu zachowujesz równowagę między motywowaniem klienta do podjęcia decyzji a utrzymaniem dobrego kontaktu. Będziesz mógł sprawdzić, czy stosowana przez Ciebie metodyka zadawania pytań i aktywnego słuchania, Twoje umiejętności negocjacyjne oraz kreatywność w rozwijaniu produktu są wystarczające dla zapewnienia wzrostu sprzedaży.

W trzech ostatnich rozdziałach piszemy o tym, w jaki sposób sprzedawca usług może opracować system sprzedaży wspomagający wzrost sprzedaży, a zarazem redukujący negatywne elementy danego stylu sprzedaży. W rozdziałach tych radzimy, w jaki sposób:

- zatrzymać kluczowych klientów i zwiększyć sprzedaż na ich rzecz
- sprzedawać nowym klientom, aby nawiązać z nimi długofalową współpracę
- zwiększyć prawdopodobieństwo zaakceptowania oferty przez klienta.

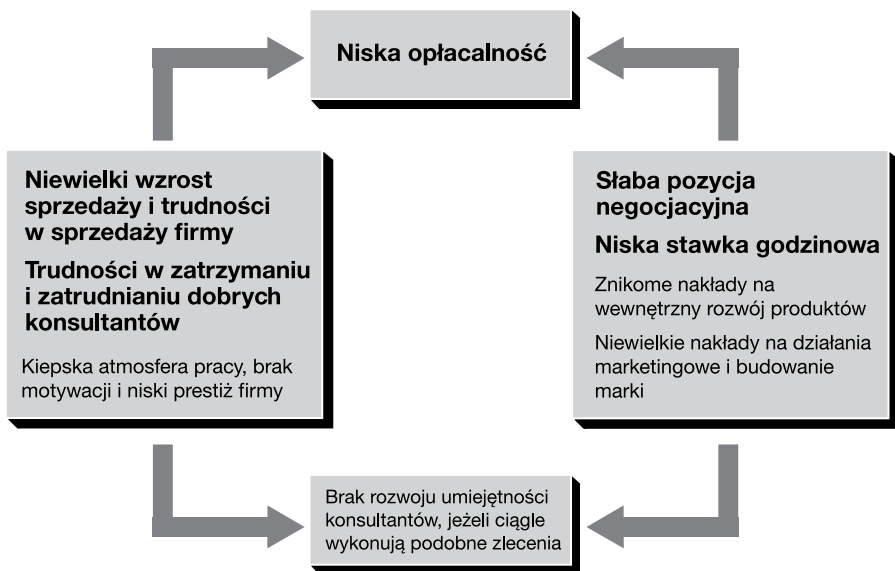
Kontakt

Jeśli chcesz podzielić się z nami uwagami dotyczącymi książki lub samych technik sprzedaży usług, chętnie z nich skorzystamy. Napisz na adres mailowy naszego wydawnictwa bl@blinfo.pl lub prześlij swoje uwagi drogą pocztową – adres znajdziesz na czwartej stronie tej książki.

Gdańsk, czerwiec 2011

Ulf Rader

Znaczenie sprzedaży dla firmy doradczo-usługowej



Niska opłacalność

Kiedy spojrzysz na cenę jednej godziny pracy konsultanta, jaką zapłacić musi jego klient, można pomyśleć, że prowadzenie firmy konsultingowej jest niezwykle opłacalne. Rzeczywistość jest jednak inna. Stosunkowo niewiele firm konsultingowych przynosi duże zyski.

Te firmy, których działalność jest naprawdę rentowna, przynoszą duże zyski najczęściej dlatego, że udało im się wprowadzić i rozwinąć jeden lub kilka produktów, których nie mają inni, w związku z czym mogą one być drogie. Firmy te odchodzą od płatności w formie stawki godzinowej i opracowują produkty, za które klienci mogą płacić w inny sposób.

Słaba pozycja negocjacyjna

Niska opłacalność sprzedaży często prowadzi do tego, że firma znajduje się na słabej pozycji negocjacyjnej. Sprzedawca usług, np. doradczych, który wie, że sprzedawane przez niego usługi są mało opłacalne dla firmy, musi za wszelką cenę dążyć do zwiększenia sprzedaży. Powoduje to, że jego pozycja negocjacyjna jest słaba. Klienci często to wyczuwają, co sprawia, że jeszcze trudniej jest sprzedać usługę.

Pracując w firmie konsultingowej, trudno jest utrzymać ceny na wysokim poziomie, kiedy ma się świadomość, że każda złotówka się liczy. Klienci mają dużą możliwość zbiccia ceny, np. poprzez:

- Złożenie zapytania ofertowego u konkurencji.
- Dokonanie zmian w zleceniu i ograniczenie jego zakresu.
- Ułatwienie konsultantowi wykonania zlecenia, co powinno przełożyć się na obniżenie ceny.
- Rezygnację ze zlecenia części pracy konsultantowi i wykonanie jej we własnym zakresie.
- Obiecanie większych i częstszych zleceń w przyszłości.
- Naciskanie na rezygnację z obciążania klienta kosztami dodatkowymi, np. kosztami zakupu odpowiednich programów komputerowych, kosztami podróży związanych z wykonaniem zlecenia itd.
- Żądanie, aby firma nie pobierała opłaty np. za etap diagnozy wstępnej (rozpoznanie problemu i potrzeb klienta).
- Naciskanie na obniżenie ceny uzasadnione przejściowymi trudnościami i możliwością długofalowej współpracy.
- Wskazanie na fakt, że zlecenie ma dużą wartość referencyjną, w związku z czym należy traktować je jako inwestycję, która zwróci się przy sprzedaży podobnej usługi następnym klientom.
- Zaproponowanie niskiej ceny niepodlegającej negocjacji i zakomunikowanie: jeśli ta cena wam nie odpowiada, to trudno, zlecimy wykonanie tego projektu innej firmie.

Stawka godzinowa nie zawsze pokrywa poniesione koszty

Rozliczanie wykonanej pracy w formie stawki godzinowej często jest niekorzystne z punktu widzenia opłacalności. Spowodowane jest to między innymi następującymi czynnikami:

W przypadku większości usług dostępnych na rynku usług istnieje norma, czyli średnia stawka godzinowa obowiązująca w danej branży. Często trudno jest wyjść ponad tę stawkę. Poza tym część firm kupujących usługi posiada swoją wewnętrzną politykę cenową, zgodnie z którą nie kupuje usług powyżej pewnych cen.

We wszystkich firmach doradczo-usługowych część czasu pracy poświęca się na rozwój produktów, szkolenia i działania marketingowe. Kosztu

tego czasu nie można przenieść na klienta. Niektóre firmy zbyt mało inwestują w wewnętrzny rozwój, ponieważ taka inwestycja wydaje im się zbyt kosztowna. Można zrozumieć ten sposób myślenia, jednak na dłuższą metę może on być dla firmy zabójczy.

Wielu konsultantów troszczy się bardziej o swoich klientów niż o opłacalność usług świadczonych z ramienia swojej firmy. Dlatego też częściej zdarza się, że konsultant nie zafakturuje części przepracowanych dla klienta godzin, niż że doda do faktury kilka godzin „nadprogramowych”.

Poza tym część konsultantów nie posiada odpowiednich kwalifikacji do wykonywania każdego rodzaju zlecenia, co prowadzi do naruszenia równowagi w firmie. Uzyskanie właściwego stopnia opłacalności w firmie konsultingowej to w dużej mierze kwestia utrzymania odpowiedniej równowagi, tzn. równowagi między różnymi grupami usług, grupami klientów, usługami, miejscami wykonywania usług i kosztami.

Firmy konsultingowe mają z reguły wysoki poziom kosztów – jest to związane z koniecznością zatrzymania w firmie dobrych konsultantów, tak aby nie odeszli i nie założyli własnych firm, zabierając ze sobą klientów. Rozliczanie pracy w formie stawki godzinowej i wysoki poziom kosztów sprawiają, że osiągnięcie wysokiej rentowności w firmie konsultingowej jest niezwykle trudnym zadaniem.

Znikome nakłady na wewnętrzny rozwój produktów

Niska opłacalność prowadzi to tego, że nakłady na rozwój produktów znajdujących się w ofercie firmy są znikome, albo w ogóle ich nie ma. Konsultanci muszą znać i oferować najbardziej zaawansowane rozwiązania w swojej dziedzinie – po to przecież się ich angażuje. Dlatego też sytuacja, w której firma nie znajduje się w czołówce firm oferujących najlepsze rozwiązania na rynku lub – co gorsza – nie nadąża za rozwojem rynkowym swojej branży, jest alarmująca.

Jeśli klient zauważy, że konsultant nie wnosi niczego nowego, zacznie postrzegać twoją firmę bardziej jako „dostawcę pracowników czasowych” niż zaawansowanej wiedzy i szczególnych kompetencji. Wtedy też będzie dążył do obniżenia stawki godzinowej, zacznie bowiem porównywać koszt godziny pracy konsultanta z miesięcznym kosztem wynagrodzenia pracownika zatrudnionego na stałe w jego firmie.

Niewielkie nakłady na działania marketingowe i budowanie marki

W firmie doradczo-usługowej często łatwo przychodzi obcięcie wydatków na inwestycje i działania marketingowe, ponieważ okres pomiędzy poniesieniem nakładu a jego efektem jest spory, i często nie widać od razu rezultatów prowadzonych działań marketingowych. Ograniczenie nakładów na te działania powoduje, że nie buduje się marki, co często ma strategiczne znaczenie dla rozwoju firmy.

Cena, jaką płaci się za ograniczenie wydatków na marketing, jest wysoka: trudniej jest pozyskać nowych klientów i przyciągnąć do firmy dobrych pracowników, co z kolei wpływa na zahamowanie rozwoju firmy.

Ograniczenie rozwoju umiejętności pracowników

Jeśli firma konsultingowa ze względu na zmniejszenie inwestycji na działania marketingowe stanie się wyłącznie „dostawcą pracowników czasowych”, wzrasta ryzyko zahamowania rozwoju umiejętności pracowników. W firmie konsultingowej rozwój produktu i rozwój konsultantów idą ręką w rękę. Brak rozwoju produktów powoduje zatrzymanie rozwoju konsultantów sprzedających te produkty.

W następstwie tego wykonuje się podobne prace i podobne zlecenia, w związku z czym używa się tych samych metod i starych materiałów. W tej sytuacji nietrudno wypaść z czołówki peletonu.

Brak motywacji i niski prestiż

Nieczęsto mówi się o poczuciu dumy wynikającym z faktu pracy w danej firmie i z wykonywanego zawodu. Jednak w firmie konsultingowej wysoki stopień utożsamiania się konsultanta z firmą, sprzedawanymi przez nią produktami, stosowaną metodyką itp. jest niezwykle ważny. Wynika to z faktu, że sam konsultant jest produktem, a większość z nas nie czuje się dobrze, będąc produktem, do którego sami nie mamy przekonania.

Trudno pozyskać prestiżowych klientów i duże zlecenia

Kiedy w grę wchodzi duże i ciekawe zlecenia lub kiedy usługę kupuje znane i prestiżowe przedsiębiorstwo, zwykle do wykonania zlecenia wybiera się najlepszą firmę konsultingową – nie zawsze, ale często. Oznacza to, że firmie konsultingowej, mającej niską rentowność oraz borykającej się ze wszystkimi pozostałymi problemami, które opisaliśmy powyżej, raczej trudno będzie pozyskać te najbardziej atrakcyjne zlecenia. Często nie otrzyma ona nawet zapytania ofertowego na te zlecenia.

Trudno zatrzymać dobrych pracowników i pozyskać nowych

Jeden lub dwóch naprawdę dobrych konsultantów to ogromny potencjał firmy na przyszłość. Jeżeli nie uda się pozyskać atrakcyjnych zleceń, pojawia się ryzyko, że najlepsi pracownicy zwolnią się, założą własne firmy lub przejdą do konkurencji.

Podobnie jest w przypadku zatrudniania nowych pracowników. Dlaczego zdolny i doświadczony kierownik projektu, który bez trudu znajdzie pracę w jednej z dziesięciu najlepszych agencji reklamowych na rynku, miałby podjąć pracę w firmie, która znajduje się na dwusetnej pozycji

w rankingu firm z tej branży? (Ewentualnie dlatego, że otrzyma propozycję objęcia części udziałów firmy lub że ma jakieś osobiste powiązania z zarządem).

Niewielki wzrost sprzedaży i trudności w sprzedaży firmy

Brak rentowności wpływa na brak wzrostu sprzedaży, co powoduje, że w przyszłości może być trudno sprzedać firmę lub że będzie to wręcz niemożliwe.

Środki zaradcze

Aby przerwać to błędne koło, które opisaliśmy w tym rozdziale, proponujemy podjąć następujące środki zaradcze.

Pięć środków zaradczych prowadzących do rozwoju firmy

1. Rozwój własnego stylu sprzedaży w trzech fazach sprzedaży:

- Faza diagnozy wstępnej (rozpoznania problemu i potrzeb klienta).
- Opracowanie propozycji rozwiązania problemu.
- Prezentacja propozycji.

2. Dostosowanie prowadzonych działań do konkretnego klienta i jego stylu dokonywania zakupów usług konsultingowych

- Klient uporządkowany
- Klient towarzyski
- Klient entuzjastyczny
- Klient ofensywny

3. Rozwój prowadzonych działań w oparciu o czynniki, które mają wpływ na osiągnięte wyniki i pozwalają na zwiększenie efektywności sprzedaży usług

4. Rozwój strategicznego myślenia w odniesieniu do:

- Klientów kluczowych, aby ich zatrzymać i sprzedawać im więcej.
- Nowych klientów, aby zbudować własny model współpracy z nimi.
- Postępowania ofertowego, aby zwiększyć liczbę pozyskiwanych zleceń w stosunku do liczby ofert przedstawianych klientom.

5. Stworzenie efektywnego systemu sprzedaży, zapewniającego ciągły rozwój konsultantów, zarządzania sprzedażą i systemu sprzedaży.

W następnych rozdziałach przeczytasz o tym, jak krok po kroku przeprowadzić środki zaradcze i działania opisane powyżej.

Przeanalizuj i rozwiń własny styl sprzedaży

Różni sprzedawcy mają różne style sprzedaży. W złożonym systemie sprzedaży, jakim jest sprzedaż usług, jest miejsce dla kilku różnych stylów sprzedaży. Warunkiem odniesienia sukcesu w sprzedaży jest uświadomienie sobie, jakie konsekwencje niesie prezentowany przez ciebie styl oraz gotowość do jego ulepszenia.

Generalnie istnieją cztery style sprzedaży:

- uporządkowany
- towarzyski
- entuzjastyczny
- ofensywny.

Każdy z tych czterech stylów sprzedaży ma swoje mocne i słabe strony, dlatego też bardzo ważne jest, aby przeanalizować swój własny styl. Dokonanie takiej analizy podpowie ci, w jaki sposób powinieneś postępować w trzech najważniejszych fazach procesu sprzedaży usług:

- Diagnoza wstępna służąca temu, by zidentyfikować problem i potrzeby klienta.
- Opracowanie koncepcji możliwych rozwiązań i wybór rozwiązania.
- Sprzedanie rozwiązania.

Niezależnie od stylu sprzedaży, jaki prezentujesz, ważne jest, aby przeanalizować, jakich elementów danego stylu masz więcej, a jakich mniej. Wtedy łatwiej będzie ci zrozumieć, jakie konsekwencje niesie ze sobą praktykowany przez ciebie styl w różnych sytuacjach sprzedażowych i w różnych fazach procesu sprzedaży. Szczególnie ważne jest zrozumienie sposobu działania twojego klienta, co pozwoli ci dostosować swoje postępowanie do jego stylu dokonywania zakupów.

Struktura sprzedaży w trzech etapach

Aby łatwiej było przeanalizować strukturę procesu sprzedaży, w dalszej części książki będziemy ją rozpatrywać w trzech etapach:

1. W jaki sposób dokonujesz diagnozy problemu i na jakiej podstawie opracowujesz rozwiązanie.

2. W jaki sposób przygotowujesz propozycję rozwiązania problemu lub ofertę, tak aby można było pozyskać więcej zleceń.
3. W jaki sposób sprzedajesz rozwiązanie, np. na spotkaniu, na którym prezentujesz przygotowaną propozycję rozwiązania.

W praktyce istnieje oczywiście dużo więcej możliwości. Niektórzy konsultanci mogą zrealizować wszystkie trzy przedstawione powyżej etapy podczas jednego spotkania, podczas gdy w przypadku sprzedaży usług z innych branż potrzeba będzie kilku spotkań na każdy z tych etapów. Ponadto w niektórych przypadkach konsultant nie uczestniczy w procesie podejmowania decyzji przez klienta, a proponowanie rozwiązań odbywa się korespondencyjnie. Inną alternatywą jest zaproponowanie gotowego rozwiązania, które nie wymaga dostosowania do warunków konkretnej firmy.

Chodzi zatem o to, aby przeanalizować i wybrać te elementy, które mają zastosowanie w przypadku twojej firmy i sprzedawanych przez siebie usług – pomoże ci to zrozumieć, jaką przyjąć strategię, aby systematycznie budować swoją sprzedaż.



Ulf Rader

SPRZEDAŻ USŁUG to praktyczny poradnik dla wszystkich firm sprzedających usługi – zarówno w czystej formie, jak i w połączeniu z towarami. W książce przedstawiamy różne style sprzedaży występujące w branży usługowej. Będziesz mógł przeanalizować własny styl sprzedaży i skorzystać ze wskazówek, jak go rozwinąć, aby osiągać dużo lepsze wyniki. Radzimy też, w jaki sposób pracować z klientami posiadającymi różny styl dokonywania zakupów.

Ponadto przedstawiamy czynniki mające wpływ na zwiększenie opłacalności i efektywności sprzedaży. Radzimy również, jak przeprowadzać spotkania i pracować z klientami kluczowymi, nowymi klientami itp.

WYBRANE ZAGADNIENIA Jak zatrzymać kluczowych klientów i zwiększyć sprzedaż na ich rzecz • Jak pozyskać nowych klientów i nawiązać z nimi długofalową współpracę • Jak zwiększyć prawdopodobieństwo zaakceptowania oferty przez klienta • Opracowanie efektywnego systemu sprzedaży usług • Style sprzedaży i style dokonywania zakupów • 10 najważniejszych czynników mających wpływ na efektywność sprzedaży usług • Przeanalizuj i rozwiń własny styl sprzedaży • System pracy z kluczowymi klientami • Testy sprawdzające • Warsztaty

AUTOR Ulf Rader od ponad 30 lat pracuje jako trener umiejętności sprzedażowych ze szczególnym ukierunkowaniem na sprzedaż usług. W ramach swojej pracy szkolił pracowników sprzedających różne rodzaje usług. Sam również zajmował się sprzedażą usług consultingowych zarówno w Szwecji, jak i za granicą.

BL INFO POLSKA
wydawnictwo

– TRUDNE SPRAWY W PROSTY SPOSÓB –



www.blinfo.pl

ISBN 978-83-89537-48-5



9 788389 537485