

5. Включено ли обучение inhouse-команды и консультационная поддержка при формировании центра компетенций?

6. Какие есть варианты лицензирования?

Также для более глубокого погружения рекомендуем запросить демо-стенд для возможности самостоятельного изучения, референс-визиты и документацию по решению.



**АЛЕКСАНДР КАЗАК,**

*эксперт по управлению проектами и построению команд — управляющий директор ООО «Грувекс» и основатель kazak.team*

Из самой аббревиатуры CRM (Customer Relationship Management) в целом понятно ее назначение — система управления взаимоотношениями с клиентами.

**На практике базовый комплект системы — это:**

- непосредственно CRM-система/CRM-модуль;
- IP-телефония;
- электронная почта;
- колл-трекинг;
- e-mail-трекинг;
- сервисы автоматической загрузки реквизитов клиентов по ИНН (для B2B-продаж).

Количество опций, которыми можно дополнить базовый комплект, зависит от ваших потребностей и уже имеющейся ИТ-инфраструктуры. В настоящее время каждая крупная CRM-система имеет магазин приложений, которые могут быть использованы компанией для удовлетворения своих потребностей, которые не покрываются функционалом самой CRM-системы.

Цель любой коммерческой организации — прибыль, то есть положительная разница между доходами и расходами компании.

КОЛИЧЕСТВО ОПЦИЙ, КОТОРЫМИ МОЖНО ДОПОЛНИТЬ БАЗОВЫЙ КОМПЛЕКТ, ЗАВИСИТ ОТ ВАШИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ И УЖЕ ИМЕЮЩЕЙСЯ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ.

**Исходя из этой парадигмы формируются стратегические цели внедрения CRM:**

- увеличение выручки за счет роста продаж;
- повышение эффективности маркетинговых мероприятий (базовые метрики эффективности маркетинга: окупаемость маркетинговых инвестиций ROMI (Return on Marketing Investment) и улучшение индекса NPS (Net Promoter Score) — индекса клиентской лояльности).

С уровня стратегии спустимся на уровень тактики и сформулируем тактические цели внедрения CRM и операционные задачи.

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ

### 1. Формирование воронки продаж, которое заключается в:

- определении и фиксации основных этапов продаж;
- регламентации процесса движения сделки по этапам.

Визуальное представление воронки продаж позволяет руководителю отдела продаж наглядно видеть и контролировать сделки всего отдела, менеджерам отдела продаж (МОПам) — свои сделки.

**Работа становится прозрачной, ведь вы видите:**

- сколько всего сделок и на какую сумму в работе и на каких этапах они находятся, а также «узкие горлышки» — этапы, на которых сделки застревают;
- по каким причинам и на каком этапе проигрываются сделки;
- какая конверсия сделок из этапа в этап, — и это только малая часть.

### 2. Администрирование работы МОПов:

- контроль того, как часто МОП контактирует с клиентами;
- контроль того, насколько своевременно и полноценно МОП собирает и вносит в CRM-систему обязательные данные;
- оценка эффективности МОПа — какая у него конверсия в продажу, какая у него АКБ (активная клиентская база), какой средний чек, какой цикл сделки, какие основные причины проигрыша сделки, как он движется к выполнению плана продаж;
- организация коммуникаций МОПов с другими отделами (например, отдел поддержки продаж, склад, доставка, бухгалтерия). Так, в Битрикс 24 эта задача может быть решена через чаты сделок, в которых фиксируется все общение по конкретной сделке, что позволяет в любой момент времени поднять всю переписку и осуществить «разбор полета».

## ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА С ДАННЫМИ

Процедура внедрения и настройки CRM-системы сама по себе уже является полезным «упражнением» для компании, поскольку система станет консолидированным хранилищем информации — вся информация о взаимоотношениях с клиентами будет храниться в одном месте.

**Кроме того, в процессе подготовки CRM-системы к работе необходимо будет:**

- определить перечень данных, необходимых к фиксации в CRM, и этапы, на которых эти данные

ПРОЦЕДУРА ВНЕДРЕНИЯ И НАСТРОЙКИ CRM-СИСТЕМЫ САМА ПО СЕБЕ УЖЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПОЛЕЗНЫМ «УПРАЖНЕНИЕМ» ДЛЯ КОМПАНИИ.

подлежат получению ответственными сотрудниками;

- сформировать структуру данных таким образом, чтобы эти данные могли быть использованы для последующего анализа с целью принятия управленческих решений;
- настроить отчеты, а значит, предварительно в компании должны быть сформулированы целевые метрики, которые будут отражаться в этих отчетах, таким образом, сама разработка и фиксация этих метрик выводит компанию на новый уровень.

Правильно собранные данные позволяют компании анализировать их и принимать управленческие решения, руководствуясь цифрами, а не «по наитию».

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ МЕРОПРИЯТИЯМИ И ОЦЕНКА ИХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Как известно, маркетинг — это данные и цифры. CRM-система с качественно настроенной системой сквозной аналитики позволит:

- анализировать эффективность используемых рекламных каналов и инвестировать только в наиболее работающие, закрывая неэффективные каналы, а значит — более продуктив-

- но расходовать маркетинговый бюджет;
- анализировать клиентскую базу с целью разработки индивидуальных предложений в зависимости от выбранной целевой аудитории и информационного повода;
- анализировать успешные кейсы и усиливать этот успех через маркетинг;
- работать с причинами проигрыша сделок и с целью выявления «болеи» клиентов, которые компания не смогла закрыть, что является возможностью для развития продукта и/или улучшения сервиса;
- получать обратную связь от клиентов, которая может быть положена в основу расчета индекса клиентской лояльности.

ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

ФУНКЦИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ:

- *Сложность настройки интеграций и подключения сторонних сервисов*, а также проблемы, возникающие при обновлении CRM и/или синхронизированных с ней сторонних сервисов и ПО. Зачастую разработчики ПО в своей рекламе заявляют о быстрой и простой интеграции и максимально оператив-

ной доработке с учетом выходящих обновлений, но на практике все далеко не всегда так, поэтому к выбору интегратора нужно относиться с должной осмотрительностью, по возможности, самостоятельно получать отзывы от компаний, которые уже воспользовались их услугами и, что особенно важно — все настройки и тесты проводить на копии системы и обязательно делать back up системы перед «промышленным» запуском.

- *Ограниченность функционала* (например, отсутствие возможности глубокой настройки прав по работе с карточками сущностей (сделка, компания, контакт) или невозможность без программирования настроить необходимые отчеты) — выходом может стать использование уже готовых специализированных приложений, которые в большом количестве разрабатываются для популярных CRM-систем, таких как АМОСРМ и Битрикс24.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ (СВЯЗАННЫЕ С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ФАКТОРОМ):

- *Сопротивление сотрудников* — далеко не всегда МОПы будут рады тому, что их работа станет прозрачной для руководства, они будут объяснять ненадлежащую работу нехваткой времени, сложностью системы, сбоями в системе. В общем, чем угодно, кроме того, что они не хотят работать как нужно, а не как им привычно. Преодоление этого препятствия в большей степени зависит от воли руководителя, который должен и убедить сотрудников использовать CRM-систему и обеспечить объективные удобства и логичность самого процесса использования системы, а также комфортное ее внедрение с проведением необходимого обучения сотрудников;
- *Поиск и выбор подрядчиков* (в случае, если штатного специалиста в компании нет либо его компетенций недостаточно) — решение этой задачи лежит не только

ПРАВИЛЬНО СОБРАННЫЕ ДАННЫЕ ПОЗВОЛЯТ КОМПАНИИ АНАЛИЗИРОВАТЬ ИХ И ПРИНИМАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, РУКОВОДСТВУЯСЬ ЦИФРАМИ, А НЕ «ПО НАИТИЮ».

в технической плоскости, как уже было сказано выше, но и в плоскости адекватности личностей, с которыми вам придется сотрудничать. Осложняющим фактором является тот факт, что продают вам услуги — менеджеры по продажам, а работать вам придется с техническими специалистами, которые, зачастую, в силу профессиональной деформации не очень коммуникабельны, кроме того, они могут быть крайне удивлены теми обещаниями, которые вам были даны менеджерами, продавшими вам ПО. Решение — настаивать на этапе выбора подрядчика на общении с техническими специалистами, в ходе которого вы сможете хоть как-то проверить заявления продавцов. Ну и отзывы, конечно, никто не отменял, только не нужно верить отзывам на сайте подрядчика — стремитесь общаться с его реальными клиентами;

- *Работа технической поддержки поставщика CRM.* Увы, нужно признать, что это можно назвать болью пользователей, и это касается не только поставщиков CRM-систем: общение только по электронной почте, долгие ответы, которые иногда ограничиваются рекомендацией почитать техническую документацию системы или воспользоваться FAQ. Совет один — запаситесь терпением, спокойствием и будьте последовательны и настойчивы.
- *Особняком стоят вызовы, связанные с информационной безопасностью.* В частности, безопасность данных — в первую очередь клиентская база и данные о сделках. Полностью исключить утечку данных будет практически невозможно, так как сейчас данные могут быть «похищены» сотрудником просто путем фотографирования монитора своего компьютера — да, это неудобно для злоумышленника, но это точно лучше, чем ничего. А вот усложнить утечку систематизированных данных можно, хотя бы

## ВНЕДРЕНИЕ CRM-СИСТЕМЫ – ЭТО ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ТРЕБОВАНИЕ (MUST HAVE) ДЛЯ СОВРЕМЕННОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

путем установления запрета на экспорт данных.

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что внедрение CRM-системы — это обязательное требование (must have) для современной коммерческой организации, нацеленной на результат и динамичное развитие. Благо на рынке сегодня представлено достаточное количество систем, которые даже в коробочном исполнении позволяют закрыть большинство базовых потребностей в части управления взаимоотношениями с клиентами.



**ИЛЬЯ ГУНКИН,**

*заместитель гендиректора ООО «ТД Технохим Групп» (производитель моторного масла Relynolli)*

Когда меня спрашивают, какая CRM-система лучше всего, обычно отвечаю: «Та, которая работает». Создать и поддерживать такую систему — непростой профессиональный труд, требующий наличия целой команды разнопрофильных специалистов.

Помимо работы директором по развитию отечественного нефтехимического стартапа, я много лет занимаюсь бизнес-консультированием, прежде всего в области системных продаж и управления знаниями и интеллектуальным капиталом компании. Могу из опыта подтвердить, что фраза Илона Макса «без искусственного интеллекта вы точно проиграете» совершенно правдива.

Но для того, чтобы ваш ИИ обучался на ваших данных и приносил пользу вашей компании, выдавая качественные аналитику для принятия решений — ему нужна оцифрованная детальная информация о ее деятельности. Прежде всего из сферы продаж. А как эту информацию собирать? Где она хранится? Где обрабатывается? Для этого и служит CRM.

Однако путь к цифровому «свету» из «тьмы» сугубо аналогового отдела продаж достаточно сложен. В теории это должно бы быть для каждой компании прорывом, сравнимым с тем, как когда у нас появился первый WEB-поисковик и изменился весь подход к поиску информации. В реальности же внедрение CRM-систем, особенно в традиционных отраслях, таких как и нефтехимия, порой выглядит как система «умный дом» в доме, который еще вчера ее не имел: вроде бы должно быть полезно, но «глюки», сбои, неумение использовать корректно и масса доработок необходимы и неизбежны.

Как правило, такое внедрение связано с новыми затратами — не только финансовыми, но и трудозатратами сотрудников отдела продаж, что может восприниматься как лишний стресс, ведь приходится менять привычки — обучаться новым программам и их интеграциям, учиться точно и вовремя отражать данные. Это не всегда проходит гладко, а потому важны выдержка и настойчивость. Прямо сейчас я как раз занимаюсь развитием CRM в ООО ТД «Технохим Групп». Несмотря на то, что CRM уже работает и приносит определенную пользу, в нашем случае она требует доработки, донастройки и дообучения сотрудников как под современный уровень требований, так и для комплексной ИИ

обработки данных. Также мы испытываем классические проблемы быстро развивающейся компании — сотрудники колл-центра, удаленные сотрудники и торговые представители испытывают перегруз от постоянно увеличивающегося объема задач, от недостатка координации между отделами и регионами, от необходимости длинных согласований региональной ценовой политики, программ лояльности и акций и от других рутин.

#### **Наши задачи по развитию CRM вкратце таковы:**

- Навсегда забыть о бесконечных таблицах Excel и Google, которые приходится обновлять вручную, и ежедневных затяжных планерках с устаревшими отчетами в Word, научившись собирать абсолютно все данные и выстраивать аналитику о клиенте в одном месте — в CRM.
- Собирать все региональные базы существующих и потенциальных клиентов, даже холодные, там же, для осуществления системного сбора информации и системного максимально персонализированного прогрева клиентской базы, для осуществления региональных и национальных акций и программ лояльности именно с применением цифровых CRM-инструментов.
- Превратить каждого сотрудника отдела продаж в человека, прежде всего уделяющего внимание клиенту — всегда готового к общению с ним без мучительных попыток вспомнить, когда и где клиент о нас узнал, о чем шла речь в прошлом разговоре, сколько и когда купил, какие у него были возражения и пожелания, и даже сколько ему лет и когда у него день рожде-

ния — чтобы все данные были собраны в одном месте.

#### **Для этого необходимы следующие шаги:**

- *Настройка всех необходимых интеграций CRM* с другими важными программами компании: бухгалтерией, эквайринговыми платежными сервисами, системой управления цепочками поставок, IP-телефонией и пр. Сам выбор системы оказывается во многом обусловлен необходимостью таких интеграций и совместимостью систем. Не в последнюю очередь требуется учитывать и удобство использования системы — например, наличие приложения для телефона для полевых сотрудников.
- *Обучение и мотивация:* для нас важно одновременно и обучать, и мотивировать сотрудников продаж и колл-центра, поскольку изменение и повышение требований к качеству труда не может быть исключительно дисциплинарным процессом. Я лично считаю, что позитивная мотивация сотрудника должна превалировать — давать как конкретные материальные и карьерные перспективы, так и перспективы к большей самореализации и получению большего удовлетворения от результатов труда и качества деловой коммуникации.
- *Постепенное внедрение:* не всегда хорошо развивать CRM-систему сразу в полном объеме, особенно в условиях стартапа. Лучше действовать через тестирование развития на небольшом участке работы, регионе, группе сотрудников. Это позволяет нам получать быструю обратную связь, выявлять возможные проблемы

на ранней стадии при минимальных вложениях.

- *Внешняя помощь и консультации:* несмотря на то, что сфера эта уже далеко не новая, внедрение CRM-системы все-таки требует специальных знаний, которых, как правило, не хватает внутри компании. Особенно небольшой. Если же четко и прозрачно сформулировать техническое задание, целенаправленные расходы на вдумчиво подобранных экспертов могут существенно минимизировать ошибки и ускорить процесс внедрения.
- *Безопасность данных:* клиентская база — чуть ли не главная составляющая интеллектуального капитала компании, а потому вопрос ее безопасности — один из ключевых. Это касается и самого простого оргвопроса по правам и уровням доступа, и ставшей уже стандартной двухфакторной аутентификации пользователя, особенно если компания пользуется SaaS решением (то есть размещает свою базу в «Облаке»), а также технических и правовых вопросов, связанных с защитой этого «Облака».
- *Обратная связь и корректировка:* после внедрения CRM-системы необходимо научиться отслеживать ее эффективность. Ключевой вопрос обратной связи — постоянство и системность ее сбора, анализа и принятия решений по развитию системы на ее основании.

В заключение хочу сказать, что CRM-системы — это не просто модная игрушка для менеджеров по продажам. Это реальный инструмент как для автоматизации рутинных задач и улучшения взаимодействия с клиентами, так и для выработки управленческих решений с применением искусственного интеллекта, обучающегося на интеграции ваших внутренних «больших данных» по компании с внешними «большими данными» ваших целевых рынков и отрасли в целом. Однако чтобы понять, какие перспективы открывает

ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ НЕОБХОДИМО  
НАУЧИТЬСЯ ОТСЛЕЖИВАТЬ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.



CRM — повышение эффективности, улучшение качества обслуживания клиентов, снижение затрат и повышение конкурентоспособности — необходимо продумать, протестировать и довести систему не частично, а до конца — преодолевая сопротивление сотрудников, вызов затрат на внедрение, проблемы с интеграциями безопасностью и пр.

Поначалу это кажется непривычно сложным. Но когда вы увидите, как многие функции начинают работать автоматически, как продавцы оказываются более информированными, разгруженными и мотивированными для решения поставленных задач. А особенно когда ИИ начнет выдавать масштабную аналитику и качественные персонализированные рекомендации и по работе с клиентами, и по развитию компании, уверяю, вам не захочется назад, в бизнес без CRM.



**ИЛЬЯ АЛЕКСЕЕВ,**

*генеральный директор рекламно-производственной компании AmadeyPrint*

На определенном этапе развития компаниям приходится внедрять в продажи CRM-систему. Она способна значительно упростить работу как менеджеров, так и руководителей, структурировать информационные базы, увеличить производительность и повысить лояльность клиентов. Какие конкретно задачи CRM-система помогает решать отделу продаж и что учесть при ее внедрении, чтобы сэкономить время и деньги?

#### ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ CRM В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

К 2018 году наша компания достигла таких масштабов и специфики биз-

нес-процессов, что назрела необходимость упорядочить клиентскую базу, собрать все контакты в единый блок, в целом систематизировать работу с клиентами. Это стало основной задачей внедрения CRM-системы, но параллельно она позволила закрыть еще множество разных целей.

Мы сразу решили создать полноценную CRM-систему. Провели внутренний тендер и выбрали качественных, зарекомендовавших себя на рынке подрядчиков.

В первую очередь внедрили телефонию с распределением звонков по определенной логике. Каждый звонок для нас — не просто информационный входящий трафик. Мы практикуем индивидуальный подход к любому клиенту. Исходя из этой логики, было важно распределять звонки по менеджерам.

CRM-система позволила закрыть основную задачу — собрать и систематизировать клиентскую базу. Сегодня уже не составляет труда найти контакты клиентов, с которыми давно не было коммуникации, и использовать их для повторного обзвона.

Еще одной целью стала постановка автоматических задач менеджеру. Нам важно было предоставить людям четкий алгоритм действий, чтобы на каждом этапе работы система подсказывала им с помощью всплывающих окон, куда двигаться дальше, напоминала о каких-то важных вещах, например, о необходимости сменить статус сделки. Для работы с клиентами у нас есть четко прописанные скрипты. Однако в то же время мы не хотели зароботизировать сотрудников — важно было дать им возможность проявлять гибкость в подходе к каждому клиенту. Скрипты являются всего лишь «скелетом», на ко-

торый менеджер опирается в своей работе, но детали, тон коммуникации выстраивает самостоятельно, исходя из индивидуальных особенностей клиента.

Благодаря CRM-системе я, как руководитель компании, получил возможность увидеть целостную картину работы с клиентами. Не нужно заходить в отдельные почтовые ящики, на сервис телефонии, вся информация находится в одном месте — это очень удобно.

CRM стала выполнять не только функцию управления отношениями с клиентами, но и аналитическую функцию. Мы создали комплексную систему оценки качества входящих запросов и работы менеджеров. Появилась структурированная система причин отказа в сделке: некоторые запросы приводят к успешной конверсии, в то время как другие — нет. Плюс ко всему разработали систему оценки качества обработки заявок.

#### НОВЫЙ ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ

На данный момент в нашей компании стартовал новый этап внедрения CRM-системы, но уже от другого производителя. Часть целей и задач остались такими же, как и на первом этапе, но некоторые из них кардинально поменялись, добавились новые.

Сейчас внимание направлено на создание корпоративного портала, благодаря которому все коммуникации будут замкнуты в единую сеть. Если раньше CRM-система включала только корпоративную почту и городской телефон, то теперь к ней будут подключены все каналы, начиная от мобильных телефонов и заканчивая мессенджерами. Таким образом

CRM СТАЛА ВЫПОЛНЯТЬ НЕ ТОЛЬКО ФУНКЦИЮ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ, НО И АНАЛИТИЧЕСКУЮ ФУНКЦИЮ.

ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM-СИСТЕМЫ НЕОБХОДИМО  
БЫТЬ ГОТОВЫМ К ТОМУ, ЧТО ЭТО ДОСТАТОЧНО  
ДОРОГОЙ И ДОЛГИЙ ПРОЦЕСС.

вся работа с клиентом будет строго фиксироваться, станет максимально прозрачной. Менеджеры, даже если переключатся на другую работу, смогут оперативно вернуться к общению с конкретным клиентом, не потеряв его в обилии информации. Такое решение добавит удобств руководителю отдела продаж — отслеживать работу менеджеров станет еще проще.

Также планируем внедрить систему оценки клиентов — так называемую scoring-систему, чтобы определять, к какой категории относится тот или иной клиент. Мы сможем устанавливать порядок обработки каждого в случае возобновления работы со старой базой.

#### ПРОБЛЕМЫ И СЛОЖНОСТИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM-СИСТЕМ

При внедрении CRM-системы необходимо быть готовым к тому, что это достаточно дорогой и долгий процесс. Удорожание идет еще и за счет внутреннего обучения команды работе с системой. Этот этап тоже долгий, потому что постоянно необходимо улучшать процесс обучения, дообучать пришедших в компанию новичков.

Наблюдая за опытом других компаний, мы пришли к важному выводу: чтобы свести расходы к минимуму и сократить время внедрения CRM-системы, нужно четко опре-

делять задачи, которые она поможет решить, а главное, иметь отлаженные бизнес-процессы. Да, часть из них система сможет выровнять, автоматизировать, какие-то процессы можно будет доработать, но в целом она не улучшит работу и не принесет ожидаемых результатов.

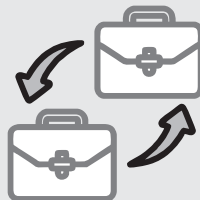
Поэтому необходимо четко отладить внутреннюю работу компании, распределить роли всех членов команды, определить, для чего нужна CRM-система и только потом внедрять ее и адаптировать к индивидуальным особенностям бизнеса.

Мы с такой проблемой не столкнулись, потому что изначально имели выстроенные бизнес-процессы, на которые и легла в 2018 году первая CRM.

В течение следующих лет систему донстраивали, подгоняли под свои задачи. А теперь, когда с ростом компании бизнес-процессы кардинально изменились, внедряем следующую, более крупную систему с более сложной настройкой, более гибкую и автоматизированную.

#### семинар-практикум

# PR<sub>B</sub>B2B



12-14 февраля

Москва

ПРЕСС-СЛУЖБА

#### Темы курса:

- Особенности и отличия от B2C PR
- Ключевые цели и задачи PR в B2B-секторе
- Целевая аудитория в B2B
- Особенности коммуникации с B2B-клиентами
- Разработка PR-стратегии для B2B-компании
- Интеграция PR в общую маркетинговую стратегию
- Инструменты B2B PR
- Отраслевые СМИ и специализированные издания
- Корпоративные блоги и сайты
- Профессиональные социальные сети
- Отраслевые мероприятия и выставки
- Создание контента для B2B PR
- Адаптация сложной технической информации для PR-материалов
- Управление репутацией в B2B-сфере
- Построение экспертного имиджа компании
- Создание PR-материалов, поддерживающих процесс продаж
- Измерение эффективности PR в B2B
- Кризисные коммуникации в B2B
- Адаптация к изменениям в B2B-коммуникациях
- Тенденции и инновации в B2B PR
- Использование новых технологий в PR
- Взаимодействие PR и продаж в B2B
- Работа с отзывами и рекомендациями клиентов
- PR для сложных B2B-продуктов и услуг
- Типы эффективного контента

ПОДРОБНЕЕ:



(495) 540-52-76  
www.eventimage.ru