

szybciej podejmujemy decyzje i rozwiązujemy nawet trudne sprawy.

1.2. Metody sprzedaży

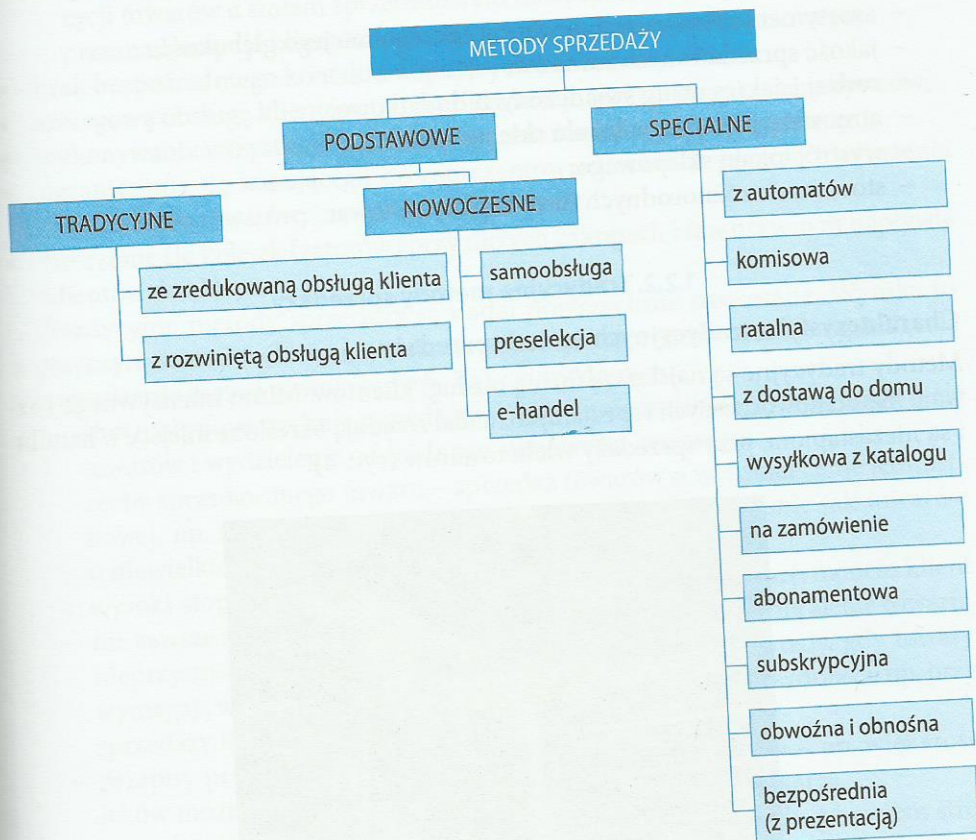
1.2.1. Podział metod sprzedaży

Metoda (forma) sprzedaży to sposób, w jaki odbywa się obsługa klientów.

Sprzedaż towarów w jednostkach sprzedaży detalicznej może odbywać się w różny sposób. Zależy to od wielu czynników: asortymentu sprzedawanych towarów,

wymagań konsumentów, wielkości sklepu (powierzchni sprzedażowej) czy sposobu rozplanowania sali sprzedażowej. Metody sprzedaży detalicznej dzieli się na (ryc. 3):

- podstawowe;
- specjalne.



Ryc. 3. Podział metod sprzedaży

Wśród metod podstawowych wyróżniamy:

- metody tradycyjne:
 - z rozwiniętą obsługą klienta;
 - ze zredukowaną obsługą klienta;
- metody nowoczesne:
 - preselekcję;
 - samoobsługę;
 - e-handel.

Obok metod podstawowych dużą, intensywnie rozwijającą się grupę stanowią metody specjalne, które zostaną omówione w dalszej części podręcznika.

We wszystkich jednostkach sprzedaży detalicznej powinno się zachować określony standard obsługi.

Standard obsługi to przyjęte wobec kupującego reguły postępowania, określony poziom świadczonych usług firmy handlowej. Wyznaczany jest przez następujące czynniki:

- asortyment oferowanych towarów, szczególnie jego głębokość;
- jakość sprzedawanych towarów;
- rodzaj i zakres usług świadczonych dodatkowo;
- atmosferę panującą w lokalu sklepowym;
- wystrój lokalu sklepowego;
- stosowanie różnorodnych form zapłaty za towar.

1.2.2. Tradycyjne metody sprzedaży

Charakterystyka tradycyjnych metod sprzedaży

Metody tradycyjne są najstarszą formą obsługi klientów. Mimo intensywnego rozwoju metod nowoczesnych i specjalnych, nadal znajdują określone miejsce w handlu i są niezastąpione przy sprzedaży wielu towarów (ryc. 4).



Ryc. 4. Sklep z tradycyjną metodą sprzedaży

Do podstawowych cech tradycyjnej metody sprzedaży zaliczamy:

- bezpośredni kontakt sprzedawcy z konsumentem;
- podział sali sprzedażowej na dwie części:
 - przeznaczoną dla sprzedawców – między meblami przyściennymi do ekspozycji towarów a stołem sprzedażowym (ładą sprzedażową);
 - przeznaczoną dla klientów – po drugiej stronie stołu sprzedażowego;
- brak bezpośredniego kontaktu kupujących z towarem;
- szeregową obsługę klientów, tzn. według kolejności zgłaszania się nabywców;
- wykonywanie wszystkich czynności sprzedażowych przez sprzedawcę;
- ograniczenie się kupującego do zaprezentowania swoich potrzeb i wyrażenia chęci zakupu towarów;
- tworzenie się kolejek (zatorów) przy dużych zakupach i intensywnym napływie klientów do sklepu.

Tradycyjne metody sprzedaży są nadal powszechnie stosowane. Wynika to z przyczyn natury technicznej i ekonomicznej, które jednocześnie ograniczają wprowadzenie metod nowoczesnych. Zaliczamy do nich:

- zbyt małą powierzchnię sprzedażową, która uniemożliwia otwartą ekspozycję towarów i wydzielenie oddzielnego stanowiska kasowego;
- cechy sprzedawanego towaru – sprzedaż towarów o wysokiej cenie jednostkowej, np. złotej biżuterii, musi być nadzorowana, podobnie jak towarów o niewielkich gabarytach;
- wysoki stopień wybieralności towaru – przy głębokim asortymencie klient nie zawsze sam potrafi zdecydować o zakupie najlepszego dla siebie towaru;
- nieprzystosowanie towaru do samoobsługi – występuje wtedy, gdy towary wymagają ważenia, porcjowania czy innych dodatkowych czynności, np. przy sprzedaży mięsa, wędlin, serów;
- przepisy prawne regulujące sprzedaż określonych towarów – np. większość leków możemy nabyć wyłącznie po okazaniu recepty od lekarza.

Rola tradycyjnych metod sprzedaży jest nadal znacząca. Z jednej bowiem strony rozwijają się nowoczesne i specjalne metody sprzedaży, z drugiej zaś – wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa rosną wymagania kupujących, związane głównie z poziomem obsługi. Oczekują oni od sprzedawcy wysokiej kultury osobistej, indywidualnego podejścia, dużej fachowości i poświęcenia im wystarczającej ilości czasu, aby mogli podjąć właściwą decyzję dotyczącą zakupu. Najważniejsze jest rozpoznanie typu obsługiwanego klienta oraz jego potrzeb i dostosowanie do nich rozmowy sprzedażowej, szczególnie argumentacji sprzedaży.

Przebieg procesu sprzedaży metodą tradycyjną

Tradycyjna forma sprzedaży występuje w dwóch odmianach: z rozwiniętą, i ze zredukowaną obsługą klienta. Wybór pierwszej lub drugiej odmiany związany jest ze sposobem procesu sprzedaży, obsługą klienta, jak również z asortymentem oferowanych towarów.

Sprzedaż z rozwiniętą obsługą nabywców stosowana jest w następujących sytuacjach:

- w punktach sprzedaży detalicznej, w których zastosowanie jednej z nowoczesnych form sprzedaży nie jest możliwe ze względu na asortyment sprzedawanych towarów;
- w punktach sprzedaży detalicznej o podwyższonym poziomie (standardzie) obsługi konsumentów, którzy w zamian za wyższe ceny towarów oczekują komfortowych warunków zakupu; dotyczy to z reguły towarów wybieralnych, to jest takich, których zakup poprzedzony jest dłuższym namysłem, a jednocześnie różniących się odmianami, kolorami, fasonami, modelami (np. samochody, sprzęt RTV, wyroby jubilerskie).

Sprzedaż z rozwiniętą obsługą klienta składa się z następujących etapów:

- powitanie klienta;
- ustalenie potrzeb kupującego;
- prezentacja towaru;
- wyjaśnienie wątpliwości klienta i doradztwo w wyborze towaru;
- przyjęcie zamówienia;
- inkaso należności (przez sprzedawcę lub kasjera);
- zapakowanie towaru;
- wydanie towaru;
- wydanie dowodu sprzedaży;
- pożegnanie klienta i zaproszenie do ponownych zakupów.

Sprzedaż ze zredukowaną obsługą nabywców jest stosowana przy sprzedaży produktów kupowanych powszechnie (np. gazety, pieczywo, bilety na autobus), bez konieczności prowadzenia dłuższej rozmowy ze sprzedawcą. Ta forma sprzedaży wykorzystywana jest w sklepach spożywczych, sklepach z artykułami codziennego użytku, kioskach i innych punktach sprzedaży drobnodetalicznej. Obsługę klienta ogranicza się tam do koniecznych elementów.

Cykl sprzedaży ze zredukowaną obsługą klienta obejmuje:

- powitanie klienta;
- podanie żadanego towaru;
- inkaso należności;
- pożegnanie klienta i zaproszenie do ponownych zakupów.

1.2.3. Nowoczesne metody sprzedaży

Preselekcja

Preselekcja jest nowoczesną metodą sprzedaży, która w przeciwieństwie do formy tradycyjnej pozostawia nabywcy więcej swobody i samodzielności przy wyborze towaru (ryc. 5). Klient ma bezpośredni dostęp do produktów, sam reguluje czas przebywania w sklepie i zapoznawania się z ofertą. Obsługa klienta następuje na jego życzenie, kiedy zwraca się do sprzedawcy o pomoc. Część osób ogranicza się

wyłącznie do oglądania i przymierzania, np. butów, odzieży, i nie wymaga pomocy od sprzedawcy. W przypadku podjęcia decyzji o zakupie sprzedawca wydaje towar, pakuje go, wystawia dokumenty sprzedaży oraz inkasuje należność. Zatem część czynności zachowuje charakter szeregowy (podobnie jak w metodzie tradycyjnej).

W sklepach z metodą preselekcyjną mogą tworzyć się kolejki. Wynika to z tego, że na określonej powierzchni liczba osób, które mogą swobodnie poruszać się po sklepie, jest ograniczona. Dodatkowo pewne czynności zachowują charakter szeregowy, np. inkaso należności. Aby usprawnić obsługę klienta, można wprowadzić dodatkowe stanowiska kasowe.

Preselekcja stosowana jest głównie w domach towarowych i handlowych, w których asortyment jest w dużej mierze wybieralny. Tego rodzaju obiekty handlowe nastawiają się zazwyczaj na najszerszy krąg odbiorców. Poza tym nie wszyscy klienci chcą być w każdym momencie obsługiwani. Czasami wystarczy im swobodny dostęp do towarów oraz odpowiednia szerokość i głębokość oferowanego asortymentu.



Ryc. 5. Sklep z preselekcyjną metodą sprzedaży

Metodę preselekcyjną można spotkać w sklepach specjalistycznych (np. optyk). Na podstawie wystawionej oferty towarowej klient dokonuje wstępnego wyboru i dopiero po zainteresowaniu się towarem zwraca się do sprzedawcy o pomoc.

Metoda preselekcyjna występuje również jako „sprzedaż według wzorów” (inaczej preselekcja według wzorów). Na sali sprzedażowej wyeksponowane są wyłącznie wzory (np. płytek ceramicznych) lub pojedyncze eksponaty (np. zestawy meblowe, sprzęt AGD, RTV). Po zawarciu transakcji nabywcy wydawany jest inny, nowy egzemplarz zakupionego towaru, zazwyczaj z magazynu. Taki wariant sprzedaży pozwala na oszczędność powierzchni sprzedażowej. Jednocześnie przy dużej skali obrotu towarowego poświęcenie jednego egzemplarza produktu na eksponat nie wpływa na zwiększenie kosztów, a często jest czynnikiem decydującym o dokonaniu zakupu przez klienta. W wielu sklepach eksponaty, po zmianie oferty sprzedażowej, sprzedawane są po obniżonej cenie.

Samoobsługa

Pierwsze sklepy samoobsługowe pojawiły się w USA. W 1912 r. w Kalifornii powstały pierwsze w historii handlu sklepy, w których zastosowano nieznaną dotychczas metodę obsługi – samoobsługę. Już cztery lata później w USA istniała pierwsza sieć sklepów samoobsługowych. Były to głównie sklepy spożywcze. W Europie sklepy samoobsługowe upowszechniły się w latach 30. XX wieku.



Ryc. 6. Sklep samoobsługowy

W Polsce sklepy samoobsługowe sprzedają towary od lat 60. XX w. Użytkowała je najpierw branża spożywcza, później ten system handlu doceniły wielobranżowe domy towarowe. Sklepy samoobsługowe posługiwały się często skrótem SAM, który przetrwał w nazwach niektórych obiektów do dziś.

W miarę rozwoju handlu wzrasta rola nowoczesnych metod sprzedaży, a szczególnie samoobsługi. Decydują o tym nie tylko względy ekonomiczne. Współczesny klient ceni sobie swobodę podczas dokonywania zakupów. Nie chce być skazany wyłącznie na sprzedawcę, na kontakt z którym musi czekać w kolejce. Ponadto sam chce decydować o wyborze towaru, bez ingerencji ekspedienta.

Samoobsługa to system sprzedaży stosowany w niektórych sklepach, stacjach benzynowych oraz placówkach gastronomicznych, polegający na przeniesieniu na kupującego części czynności związanych z wyborem i transportem produktu (ryc. 6). Klient samodzielnie wybiera towar, zabiera go z półki, a następnie reguluje należność w kasie (obsługiwanej przez kasjera lub samoobsługowej). Każdy nabywca w sklepach samoobsługowych wyposażony jest w koszyk lub wózek sklepowy.

Wózek sklepowy to urządzenie służące do transportu zakupów (ryc. 7). Klienci mogą zwykle skorzystać z wózków po włożeniu monety (żetonu) do automatu, który zwalnia łańcuch łączący wózki. Moneta (żeton) jest zwracana po odstawieniu wózka na miejsce postoju.



Ryc. 7. Wózek sklepowy

Liczba koszyków (wózków) oraz kas musi być dostosowana do wielkości sklepu, obrotów i liczby transakcji, aby zapewnić sprawną obsługę również w godzinach szczytu. W praktyce reguluje się liczbę czynnych kas w zależności od natężenia ruchu.

Do **cech samoobsługi** zaliczamy:

- pełen dostęp do towarów, które są oferowane w sklepie;
- samodzielne podejmowanie decyzji dotyczącej kupna towaru;
- sporadyczne korzystanie z pomocy pracowników sklepu;

- samodzielne decydowanie przez nabywcę o czasie dokonywania zakupów;
- pobieranie towaru z półek przez klienta, jego transportowanie oraz pakowanie;
- inkaso dokonywane przez kasjera lub w kasie samoobsługowej;
- wystawianie na żądanie kupującego dokumentów sprzedażowych (przy kasie lub w dziale obsługi klienta).

Zastosowanie samoobsługi wymaga spełnienia kilku istotnych warunków:

- lokal sklepowy musi być dostatecznie duży i odpowiednio wyposażony, żeby zapewnić dostęp do towarów oraz prawidłowy ruch nabywców, a także swobodny przejazd wózkiem;
- opakowania jednostkowe powinny być różnej pojemności, trwałe oraz estetyczne, aby spełnić oczekiwania klienta i zachęcić go do zakupu;
- asortyment oferowanych towarów powinien być na tyle znany klientowi, żeby mógł sam dokonać wyboru, ponieważ kontakt ze sprzedawcą, który mógłby udzielić informacji, jest sporadyczny.

Sprzedawcy pracujący w sklepach samoobsługowych nazywani są często salowymi. Do ich zadań należy:

- uzupełnianie towarów w miarę ich wyczerpywania się;
- pilnowanie towarów;
- służenie pomocą i informacją tylko w wyjątkowych sytuacjach, np. braku oznakowania towarów ceną, nieczytelnego napisu na opakowaniu, trudności z wyszukaniem towaru.

W większych sklepach samoobsługowych organizuje się stoiska z tradycyjną formą obsługi, z pominięciem czynności inkasa. Ich zadaniem jest oferowanie świeżej żywności, która wymaga porcjowania i ważenia, jak np. mięso, sery, ryby. Wydzielone stoiska tradycyjne służą również do sprzedaży drogich produktów, takich jak: markowe kosmetyki czy drobny sprzęt elektroniczny.

Samoobsługa jako nowoczesna metoda sprzedaży ma wiele zalet. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- ułatwienie klientom zakupów poprzez swobodny dostęp do towarów i samodzielne regulowanie czasu trwania zakupów;
- wzrost obrotów dzięki dużej przepustowości sklepu;
- oferowanie towarów po atrakcyjnych cenach;
- odciążenie handlu od czynności przygotowawczych (np. paczkowanie, znakowanie), które dokonywane są już u producenta;
- obniżenie kosztów obsługi;
- przyspieszenie rotacji zapasów towarowych;
- pozytywny wpływ na rozwój asortymentu – towar musi być na tyle atrakcyjny, żeby klient się nim zainteresował bez udziału sprzedawcy; powinien mieć zatem interesujące opakowanie (nazywane często „cichym sprzedawcą”), wyczerpujące informacje itp.;

- przyspieszenie postępu w technice handlu – samoobsługa wymusza stosowanie nowoczesnego sprzętu do aranżacji i umeblowania, jak również innowacyjnych rozwiązań logistycznych i informatycznych (pomocnych przy inkasie należności, gospodarce zapasami, inwentaryzacji).

E-handel

Wraz z upowszechnieniem się internetu nastąpił gwałtowny rozwój e-handlu, czyli sprzedaży elektronicznej, która odbywa się poprzez sklepy internetowe z wykorzystaniem komputerów stacjonarnych bądź urządzeń mobilnych (laptopy, smartfony, tablety).

Sklepy internetowe nie są wyłącznie sklepami wirtualnymi. Wiele tradycyjnych sklepów ma również sklepy internetowe, umożliwiając klientom zakup towarów poprzez internet, z opcją wysyłki towaru lub osobistego odbioru w wybranym przez siebie sklepie. W sieci jest też wiele sklepów internetowych, które nie są powiązane ze sklepami tradycyjnymi, ale mają dobrze rozwiniętą sieć punktów odbioru osobistego. Sklepy internetowe cieszą się coraz większą popularnością i ich udział w sprzedaży będzie się zwiększał ze względu na korzyści, jakie taka forma zakupów oferuje.

Zaletą korzystania ze sklepów internetowych jest wygodny sposób dokonywania zakupów: w dowolnym czasie i miejscu, przez 24 godziny, 7 dni w tygodniu, a także prawo zwrotu towaru (czyli odstąpienia od umowy kupna-sprzedaży) w ciągu 14 dni kalendarzowych bez podania przyczyny. Aby sklep internetowy dobrze spełniał swoją rolę, oferta towarów musi być szczegółowo zaprezentowana pod względem wizualnym na stronie internetowej sklepu (produkt pokazany z różnych stron, z możliwością powiększenia grafiki przedstawiającej produkt) i jak najdokładniej opisana. Jednak nawet najlepiej zaprezentowana oferta nie wykluczy potrzeby skontaktowania się klienta ze sprzedawcą lub konsultantem sklepu internetowego.

Dokonanie zakupów w formie elektronicznej poprzedzone jest często pytaniami klientów o dany towar. Sposób prowadzenia korespondencji czy rozmowy z klientem ma ogromny wpływ na ocenę sklepu przez kupujących. Brak odzewu na zadane pytania lub odpowiedź z wielodniowym opóźnieniem, niechlujny styl czy lakoniczna odpowiedź będą źle postrzegane przez potencjalnego klienta, który może zrezygnować z dokonania zakupów w danym sklepie. Dodatkowo niesumienność sprzedawcy może być powodem negatywnych opinii zamieszczanych na forach internetowych.

Firmy sprzedające produkty w sklepach internetowych coraz częściej stawiają więc na wysoką jakość obsługi, oferując wielokanałową komunikację między klientem a sprzedawcą. Poza standardowymi rozwiązaniami w postaci kontaktu e-mailowego, telefonicznego czy formularza kontaktowego, firmy umożliwiają łączność z pracownikami sklepu internetowego poprzez tzw. *live chat* (oprogramowanie umożliwiające bezpośrednią konwersację, stosowane w sprzedaży i obsłudze

– **wysyłkową z katalogu** – **handel wysyłkowy** prowadzony jest przez domy sprzedaży wysyłkowej. Kupujący realizuje transakcję, składając zamówienie drogą pocztową, telefonicznie lub e-mailem. Wyboru towaru lub usługi doko-

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

– **z dostawą do domu**, która polega na tym, że kupujący w jednostce sprzedaży dostarczonej do domu klienta przez pracownika sklepu lub kuriera; go osobiscie; towar zostaje dostarczony do domu klienta przez pracownika

1.2.4. Specjalne formy sprzedaży

konsultanta.
Praca w e-handlu wymaga szerokiego zakresu umiejętności od sprzedawcy/ma ogromny wpływ na podjęcie decyzji zakupowej przez klienta.
z bezpośrednim procesem zakupu towaru, ale wysoka skuteczność takiego kontaktu
wymagane informacje na blogach czy portalach społecznościowych. Nie wiąże się to
klientów sklepów internetowych; działa podobnie jak popularne komunikatory),

nuje się na podstawie katalogu przysłanego do klienta. Towar dostarczany jest pocztą lub poprzez firmę kurierską. Zapłata następuje w formie przedpłaty (przelewem bankowym) lub pobrania;

- **na zamówienie**, która polega na złożeniu przez klienta zamówienia (e-mailem lub telefonicznie) i odbiorze w sklepie wcześniej zamówionych towarów;
- **abonamentową (prenumeracyjną)**, która polega na sukcesywnej dostawie wcześniej zamówionych i opłaconych towarów; stosowana jest najczęściej przy sprzedaży czasopism;
- **subskrypcyjną**, która polega na zadeklarowaniu zakupu określonego towaru i dokonaniu przedpłaty; towar wydawany jest w terminie późniejszym; subskrypcją mogą być objęte monety kolekcjonerskie czy drogie książki, np. encyklopedie,
- **obwoźną i obnośną**, która polega na sprzedaży towaru bezpośrednio ze środków transportu lub pojemnika czy torby sprzedawcy;
- **bezpośrednią (z prezentacją)** – **sprzedaż bezpośrednia** jest specjalną formą handlu detalicznego, która polega na oferowaniu towarów i usług bezpośrednio konsumentom, zazwyczaj w ich domach lub miejscu pracy, poza stałymi punktami sprzedaży detalicznej. Osoba oferująca produkt prezentuje go osobiście i odpowiada na pytania potencjalnych nabywców.

Przedsiębiorstwa sprzedaży bezpośredniej mogą prowadzić działalność, wykorzystując różne formy organizacyjne, np. tzw. **marketing sieciowy**, inaczej zwany MLM (ang. *multi-level marketing*, czyli marketing wielopoziomowy). Towary i usługi są dostarczane klientom poprzez sieć sprzedawców bezpośrednich. Osoba organizująca sprzedaż tworzy sieć podlegających jej sprzedawców, których namawia do współpracy i szkoli. Wynagrodzenie organizatora sieci jest uzależnione zarówno od wyników własnej sprzedaży, jak i od wartości sprzedaży wszystkich współpracujących z nim osób. Marketingiem sieciowym w Polsce zajmują się m.in.:

- Oriflame (kosmetyki);
- Zepter International (naczynia kuchenne);
- Herbalife (preparaty ziołowe).

Iwona Wielgosik

SPRZEDAŻ TOWARÓW

HAN.01. PROWADZENIE SPRZEDAŻY

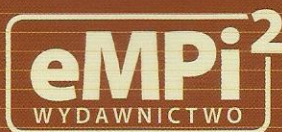


Elżbieta Strzyżewska • Iwona Wielgosik

ORGANIZACJA SPRZEDAŻY

HAN.01. PROWADZENIE SPRZEDAŻY





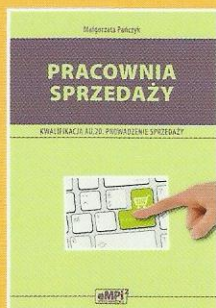
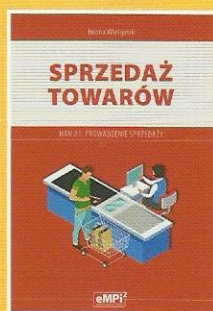
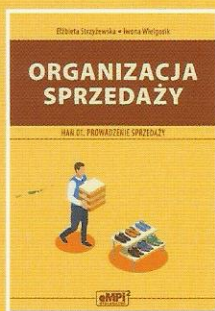
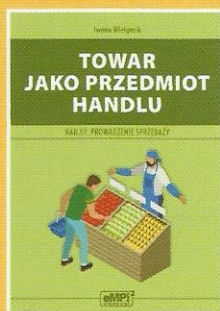
ul. św. Wojciech 28
61-749 Poznań

tel. 61 851 76 61, tel./faks 61 856 00 98

www.empi2.pl

e-mail: sprzedaz@empi2.pl

Zestaw do kwalifikacji HAN.01. Prowadzenie sprzedaży



ISBN 978-83-65149-76-3



9 788365 149763