

پنجاه نکته کلیدی
50 Key Points

50



مشتری مداری

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی [Ph.D] مدیریت

۱۴۰۲





بهترین سلامها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)





مشتری مداری

(پنجاه نکته کلیدی)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده، مشاور و مدرس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

safarifardas@gmail.com

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴

۰۹۲۳۲۸۲۵۶۸۲



سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده، مشاور و مدرس توسعه مهارت‌های مدیریتی

در بیش از ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

- دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران
- صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)
- دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
- دانشگاه علوم پزشکی ایران
- مرکز تحقیقات و بانک فرآورده‌های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
- مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
- واحد الکترونیک دانشگاه آزاد اسلامی
- سازمان جهاد دانشگاهی تهران
- مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
- موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
- موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
- مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
- شرکت فولاد غدیر ایرانیان چادرملو - اردکان یزد
- کارخانه گندله سازی سه چاهون - بافق یزد
- شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تیپیکو)
- شرکت خودروسازی زامیاد

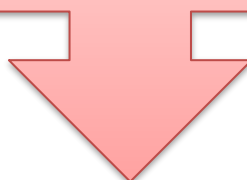
- شرکت خودروسازی پارس خودرو
- شرکت خودروسازی سبلان خودرو مایوان (اردبیل)
- شرکت نفت ایرانول
- شرکت داروسازی دکتر عبیدی
- شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس
- شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
- شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
- شرکت داروسازی فارابی - اصفهان
- شرکت داروسازی شفا
- شرکت داروسازی ابوریحان
- شرکت لابراتوارهای دارویی سینادارو
- شرکت داروسازی لقمان
- شرکت فرآورده‌های پویش دارو
- پارک فناوری سلامت پردیس
- گروه شفا فارمد (برکت)
- گروه شرکت‌های درمان یاب
- گروه صنعتی مینو
- گروه صنعتی مهر ابرار
- شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
- شرکت داروسازی اکتوورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- شرکت داروسازی فارما شیمی
- شرکت داروسازی ایران هورمون
- شرکت داروسازی جابرابن حیان
- شرکت داروسازی توفیق دارو
- شرکت داروسازی رازک
- شرکت داروسازی شفا
- شرکت شیمی دارویی داروپخش
- شرکت داروسازی ارسطو - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- شرکت داروسازی آوه سینا - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- شرکت داروسازی اکسیر - بروجرد
- شرکت طبیب درمان پژوهش قلب - کاشان

- شرکت زیست فناوری کوثر - کرج
- مجتمع صنایع دینه ایران - قزوین
- شرکت داروسازی آراین سلامت سینا - اشتهارد
- شرکت داروسازی پدیده شیمی جم - اشتهارد
- شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد
- شرکت داروسازی واریان فارمد - اشتهارد
- شرکت طبیعت زنده (سینره) - اشتهارد
- شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
- شرکت داروسازی سه‌دال نانو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
- شرکت داروسازی کوثر
- شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
- شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- شرکت میلان پارس فارمد - تبریز
- شرکت داروسازی رویان دارو - سمنان
- شرکت داروسازی مصون دارو - شهرک صنعتی سیمین دشت کرج
- شرکت پیشگامان سنجش ایستاتیس - شهرک صنعتی گلگون
- هیات امنای ارزی حمایت از معالجه بیماران
- شرکت توزیع داروپخش
- شرکت کارخانجات داروپخش
- شرکت داروسازی آفا شیمی
- شرکت پخش ممتاز
- شرکت رستاک طب پارسه
- شرکت فرآیند شیمی حکیم - شهرک‌های صنعتی قزوین، تاکستان
- شرکت داروسازی بهان سار - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- شرکت فناوری بن‌یاخته‌های رویان
- پژوهشگاه رویان
- بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- کانون بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
- انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
- انجمن علمی جراحان عمومی ایران
- انجمن پزشکان عمومی استان فارس

- انجمن تالاسمی ایران
- شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
- شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
- شرکت پالایش خون
- ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
- اداره کل انتقال خون استان تهران
- اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
- اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
- اداره کل انتقال خون استان سمنان
- اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
- مرکز پلاسمافرزیس بیودارو
- مرکز پلاسمافرزیس داروپلازما ایرانیان - قائمیه
- مرکز پلاسمافرزیس دایا آرین دارو - شهر ری
- مرکز پلاسمافرزیس خوارزمی - اسلام شهر
- موسسه آموزشی افق فارمد
- موسسه آموزشی نوآوران صنعت پویای پیشرو
- موسسه آموزشی آفاق صنعت
- موسسه آموزشی دانش پویان
- موسسه آموزشی تسهیلگران توسعه تفکر
- موسسه آموزشی فیدار دانش
- موسسه آموزشی معیار دانش اصفهان
- موسسه آموزشی حامیان توسعه اصفهان
- موسسه آموزشی کاوشگران راستین
- موسسه آموزشی نوین پارسیان کرج
- موسسه آموزشی بهینه پرداز آرتا قزوین
- آکادمی مدیریت دانش نوین
- مدیریت بهین آفرین رهیار یزد
- مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



مشتری مداری
پنجاه نکته کلیدی



- (۱) هدف هر کسب و کاری، ایجاد و نگه داشتن مشتری است. پیترا دراکر
- (۲) مشتری، سازمان و یا شخصی است که محصول یا خدمتی را دریافت می کند.
- (۳) مشتری، کسی است که نیازش را خود تعریف می کند، کالاها و خدمات تولیدی ما را مصرف می کند و حاضر است بابت آن هزینه مناسبی را بپردازد. زمانی مشتری این هزینه را تقبل می کند که در کالاها و یا خدمات تحویلی، ارزشی را ببیند که پرداخت آن هزینه را توجیه می نماید.
- (۴) مهاتما گاندی: مشتری به ما وابسته نیست، ما به او وابسته هستیم، او مزاحم کار ما نیست، او هدف کار ما است، او یک بیگانه در کار نیست، او بخشی از آن است، ما با انجام کار برای او، لطفی در حق او نمی کنیم، اوست که با فراهم کردن این فرصت به ما لطف می کند.
- (۵) پرمودا باترا: مشتری مزاحمت نیست، او نان و کره ماست، او پول حقوق و منفعت ما را می پردازد، بهترین خدمات ممکن را بکارید و محصول طلایی برداشت کنید، همراه با منفعت فراوان، مشتری تنها غازی است که هر روز تخم طلا می گذارد، برای همیشه. پس به او توجه کنید و ناز او را هم بخرید.
- (۶) سام والتون: تنها یک رئیس وجود دارد، آن هم مشتری. او می تواند هر کسی را در شرکت از مافوق تا مادون به راحتی به وسیله هزینه کردن سرمایه در جای دیگر، اخراج کند.
- (۷) مشتری مهم ترین بازدیدکننده در محدوده ماست.
- (۸) مشتری می تواند منابعی را که به شما تعلق دارد با خود ببرد و در جای دیگری خرج کند و در مقابل، خدمات بهتر، مرغوب تر و رضایت بیشتری را به دست آورد و دلیلی هم ندارد به شما توضیح دهد و عمل خود را توجیه کند.
- (۹) مشتری ارباب است و در آینده، بیشتر ارباب خواهد بود. ارباب لازم نیست به کسی حساب پس بدهد.

- ۱۰) رضایت مشتری: همان درک و احساس مثبت مشتری به شرکت می‌باشد که عرضه‌کننده به تقویت آن پرداخته، یا حتی فراتر از آن گام بر می‌دارد.
- ۱۱) مشتری وفادار: دوست دارد از شما به صورت دائم خرید کند، کسی است که خرید خود را تکرار می‌کند.
- ۱۲) مشتری هوادار: از شما به دیگران تعریف می‌کند (تبلیغات رایگان). برای تبدیل مشتری به مشتری هوادار باید زحمت زیادی بکشیم.
- ۱۳) اکنون که در اقتصاد جهانی، مشتریان بقای شرکت‌ها را رقم می‌زنند، دیگر دستگاه‌ها نمی‌توانند به انتظارات و خواسته‌های مشتریان بی‌تفاوت باشند.
- ۱۴) با پیشرفت فن‌آوری و طراحی رایانه‌ای، ساخت کالاهای مشابه به سرعت انجام می‌پذیرد و مشتریان حق انتخاب و قدرت چانه زنی بیشتری نسبت به گذشته یافته‌اند و این معادله همچنان به نفع آن‌ها حرکت می‌کند.
- ۱۵) مشتری‌مداری: ارائه خدماتی فراتر از نیازهای مشتری به گونه‌ای که علاوه بر راضی بودن از محصول یا خدمات و نحوه رفتار فروشندگان بتواند محصولات، خدمات یا خود ما را به دیگران معرفی کند و دوباره مراجعه نماید، ضمن این که مشتریان دیگری را هم با خود بیاورد.
- ۱۶) مشتری‌مداری: شناخت نیازهای نامشخص مشتری و تلاش برای برآوردن این نیازها.
- ۱۷) مشتری‌مداری، یک استراتژی است که بر اساس آن یک کسب و کار، طراحی و توسعه و نحوه‌ی ارائه‌ی محصولات و خدمات خود را هم‌سو با نیازهای امروز و فردای گروه منتخبی از مشتریان انجام داده و با این کار، ارزش اقتصادی ایجاد شده توسط یک بنگاه اقتصادی را در بلندمدت افزایش می‌دهد.
- ۱۸) هدف از مشتری‌مداری ایجاد حس رضایت در مشتریان و وفاداری آنان به عرضه‌کننده کالا یا خدمات می‌باشد.

۱۹) سازمان‌ها باید بدانند که اهدافی چون سودآوری، سهم بازار، توسعه محصول و درنهایت بقا و پایداری در سایه اعتماد و رضایت مشتری که ارزشمندترین دارایی هر سازمان است، بدست می‌آید.

۲۰) در در دنیای نوین، هیچ شرکت و سازمانی نمی‌تواند امنیت شغلی ایجاد کند مگر از طریق مشتریانش. جک ولش

۲۱) مشتری‌مداری، از جنس لبخند و خوش رفتاری و مانند این‌ها نیست؛ بلکه یک استراتژی است و همه‌ی سازمان و کسب و کار را درگیر می‌کند.

۲۲) همه‌ی اِلمان‌های آمیخته بازاریابی (از طراحی محصول گرفته تا نحوه‌ی عرضه و قیمت گذاری و سیاست ترویج) بر پایه‌ی مشتری (و نه محصول) انتخاب می‌شوند.

۲۳) در مشتری‌مداری محور توجه، همه‌ی مشتریان نیستند؛ بلکه گروه‌هایی از مشتریان – که ارزش اقتصادی بیشتری ایجاد می‌کنند – مورد توجه قرار می‌گیرند.

۲۴) پاسخ‌گویی به نیاز مشتری و انجام تغییرات متناسب با تحولات بازار، تنها از عهده سازمان‌هایی بر می‌آید که با شیوه‌های نوین مدیریت و سازماندهی آشنایی دارند. سازمان‌هایی که همچنان با نظام دیوان سالاری اداره می‌شوند، نسبت به تغییر و نیاز بازار حساسیتی ندارند و بسیار کند عمل می‌کنند.

۲۵) برداشت مشتری از خدمات در چارچوب انتظارات وی شکل می‌گیرد، یعنی رضایت عبارت است از تفاوت میان انتظارات و برداشت‌ها، بنابراین همواره باید فراتر از انتظارات مشتریان نگریست.

۲۶) اولین انتظار هر مشتری، احترام است. به کارکنان خود آموزش دهید تا در هنگام گفتگو و برقراری ارتباط با مشتریان، با نهایت ادب و احترام رفتار نموده و حتی بیش از انتظار مشتری

به او احترام بگذارند. طبیعی است که مشتریان نیز در مقابل احساس خوشایندی داشته و قدردانی خود را با وفاداری و تکرار خرید نشان خواهند داد.

۲۷) برای هر مشتری کیفیت محصولات و خدمات مهمترین عامل در وفاداری و تکرار خرید از یک فروشنده است. مشتری ممکن است قیمت بالاتر را تحمل کند اما مطمئناً کیفیت پایین کالا و خدمات را تحمل نخواهد کرد.

۲۸) حساسیت مشتریان نسبت به کیفیت خدمات دریافتی از سازمان، به موازات افزایش آگاهی آنها از خدمات قابل ارائه توسط سایر سازمانها (رقبا) افزایش یافته است.

۲۹) به منظور حفظ رابطه‌ی بلندمدت و توأم با رضایت مشتریان، سازمانها باید بدانند که چگونه می‌توانند خدماتی با کیفیت مطلوب ارائه دهند.

۳۰) ارائه‌ی خدمات با کیفیت به مشتریان، از مقوله‌های راهبردی و استراتژیک بقای سازمانها در آینده محسوب می‌گردد.

۳۱) مشتریان در هنگام مراجعه، انتظار دارند شما تمام کالاها و خدمات مورد نیاز آنها را فراهم نمایید. این ویژگی، موجب ایجاد حس اطمینان و آرامش در مشتریان نسبت به شما می‌گردد.

۳۲) سعی کنید تا طیف کاملی از محصولات و خدمات را تامین نمایید تا مشتریان کمتر با پاسخ منفی شما روبرو گردند.

۳۳) سعی کنید محیط شرکت یا فروشگاه شما آراسته و زیبا باشد، این حس خوبی از آرامش و اطمینان به مشتریان منتقل می‌نماید و آنها را به حضور و خرید از شما تشویق می‌کند.

۳۴) طراحی یک سیستم و گردش کاری مناسب که در آن بتوانید به دقت و سرعت به درخواستهای مشتریان پاسخ دهید، بسیار اهمیت دارد.

۳۵) کارکنان (به تعداد منطقی) و امکانات مورد نیاز برای افزایش سرعت و دقت در ارائه خدمات را فراهم نمایید تا همواره مشتریانی راضی و خشنود داشته باشید. وفاداری به قول‌های داده شده (به ویژه قول‌های زمانی)

۳۶) در صورتی که قیمت شما با کیفیت ارائه شده متناسب نباشد، مشتری شما را به زودی ترک خواهد نمود. مشتری باید احساس کند ارزشی که دریافت می‌کند بیش از پولی است که پرداخت می‌نماید و یا حداقل معادل آن است.

۳۷) همواره سعی کنید تا از قیمت محصولات مشابه در سایر شرکت‌ها اطلاع یافته و در صورت لزوم قیمت‌های خود را اصلاح نمایید.

۳۸) مشتری توقع دارد در مقیاس و میزان، انصاف لازم را به کار بگیرید. اگر قرار است ۱ کیلو از چیزی فروخته شود حتی ۹۹۹ گرم هم می‌تواند مشتری را ناراضی کند.

۳۹) ارائه هرگونه راهنمایی، ممکن است برای مشتری، نفع مالی یا صرفه جویی در وقت و انرژی در پی داشته باشد. مسوولان پاسخگویی در هر حوزه کاری، جامع‌ترین اطلاعات مربوط به وظایف خود را در اختیار دارند و می‌توانند از آن به عنوان مناسب‌ترین ابزار جلب رضایت مشتریان استفاده کنند.

۴۰) مشتری بهترین فردی است که ایرادات و اشکالات ما را مطرح می‌کند. شنیدن نظرات، انتقادات و پیشنهادهاى مشتریان، شما را متوجه نقاط قوت و ضعف خود نموده، کمک زیادی در برنامه ریزی برای بهبود شرایط خواهد نمود.

۴۱) رضایت مشتری پیش‌شرط تمام موفقیت‌های بعدی یا شهرت و وجه شرکت و سازمان است. ضرر و زیان از دست دادن یک مشتری، در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است.

۴۲) هزینه جذب یک مشتری جدید، بین ۵ تا ۱۱ برابر نگه داری یک مشتری قدیمی است. برای افزایش ۲ درصدی مشتری، باید ۱۰ درصد هزینه کرد.

۴۳) ۹۱ درصد مشتریانی یا مراجعانی که به سمت رقبا می‌روند، مشتریان و مراجعان ناراضی هستند. مشتری ناراضی، ارتباطش را با ما قطع می‌کند و این موضوع را حداقل به ۸ نفر بازگو می‌کند.

۴۴) تعداد مشتریانی که داستان مثبت تجربه شان با شما و شرکت یا محصول شما را به دیگران خواهند گفت ۱/۱۰ تعداد افرادی است که داستان منفی را تعریف می‌کنند.

۴۵) شکایت مشتری یکی از شاخص‌های متداول در مورد پایین بودن سطح رضایت مشتری است، اما نبودن آن نیز ضرورتاً دلالت بر بالا بودن سطح رضایت مشتری ندارد. حتی وقتی که خواسته‌های مشتری با وی مورد توافق قرار گرفته و برآورده شده باشد، این امر الزاماً بالا بودن سطح رضایت مشتری را تضمین نمی‌کند.

۴۶) از آنجایی که رضایت مشتری می‌تواند تغییر کند، سازمان باید فرآیندهایی جهت پایش و اندازه‌گیری منظم رضایت مشتری تبیین نماید.

۴۷) پرسش کلیدی رضایت سنجی مشتریان: چقدر احتمال دارد محصول / خدمت / برند ما را به دوستان خود توصیه کنید؟

۴۸) تمامی تلاش‌ها در دو کلمه خلاصه می‌شود: رضایت مشتری. هرگونه اقدام مدیریت چنانچه در پایان به جلب رضایت مشتری منتهی نگردد بی‌ثمر خواهد بود.

۴۹) مشتری‌مداری دو قانون دارد: قانون اول این که همیشه حق با مشتری است. قانون دوم این که اگر حق با مشتری نباشد به قانون اول مراجعه نمائید.

۵۰) همیشه حق با مشتری است، حتی اگر حق با او نباشد!

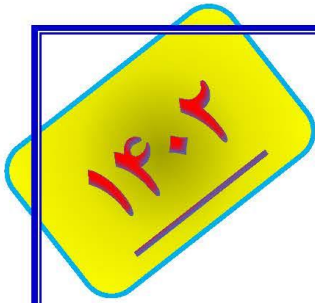


https://eita.com/green_pen

http://t.me/green_pen

www.GreenPen.blogspot.com

www.GreenPen.blogfa.com



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دوره آموزشی کاربردی

مشتری مداری

- آشنایی با مشتری و مفهوم مشتری مداری
- آشنایی با ارباب رجوع و تفاوت آن با مشتری
- دلایل لزوم و توجه شدید به مشتری و تکریم ارباب رجوع
- انواع مراجعین از نظر سطح رضایت مندی
- راه کارهای ایجاد رضایت مندی و وفاداری در مشتریان (داخلی و خارجی)
- منشور اخلاقی ویژگی های سازمان مشتری مدار
- راهبردهای طلایی مشتری مداری
- برخورد صحیح با مشتریان ناراضی، ناسازگار و خشمگین
- پاسخگویی درست و فوری به شکایات مشتریان
- بازرسی از فرآیند مشتری مداری و انجام اقدامات اصلاحی

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



فهرست دوره‌های آموزشی

دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

• دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین‌ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- اخلاق حرفه ای در مدیریت
- پاسخگویی سازمانی
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت‌های حرفه ای مدیران

- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه‌ها و تیم‌های کاری موثر
- راه‌کارهای توسعه فردی
- آیین تشریفات
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- راه‌کارهای مشتری‌مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- مدیریت دانش
- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- تکریم ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

● دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- نقش هوش هیجانی در موفقیت فردی و سازمانی
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه‌های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمی

● دوره‌های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه‌های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر - کایزن (KAIZEN)



دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده، مشاور و مدرس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

09122137144

09232825682

safarifardas@Gmail.com





خودکار سبز
09122137144

توسعه مهارت‌های مدیریتی
www.GreenPen.blogfa.com

"خودکار سبز"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



t.me/green_pen



eita.com/green_pen

www.GreenPen.blogfa.com



خودکار سبز
09122137144

نکات کلیدی مدیریت
www.GreenPen.blogsky.com

"خودکار سبز"

شبکه آموزشی نکات کلیدی مدیریت



t.me/green_pen



eitaa.com/green_pen

www.GreenPen.blogsky.com