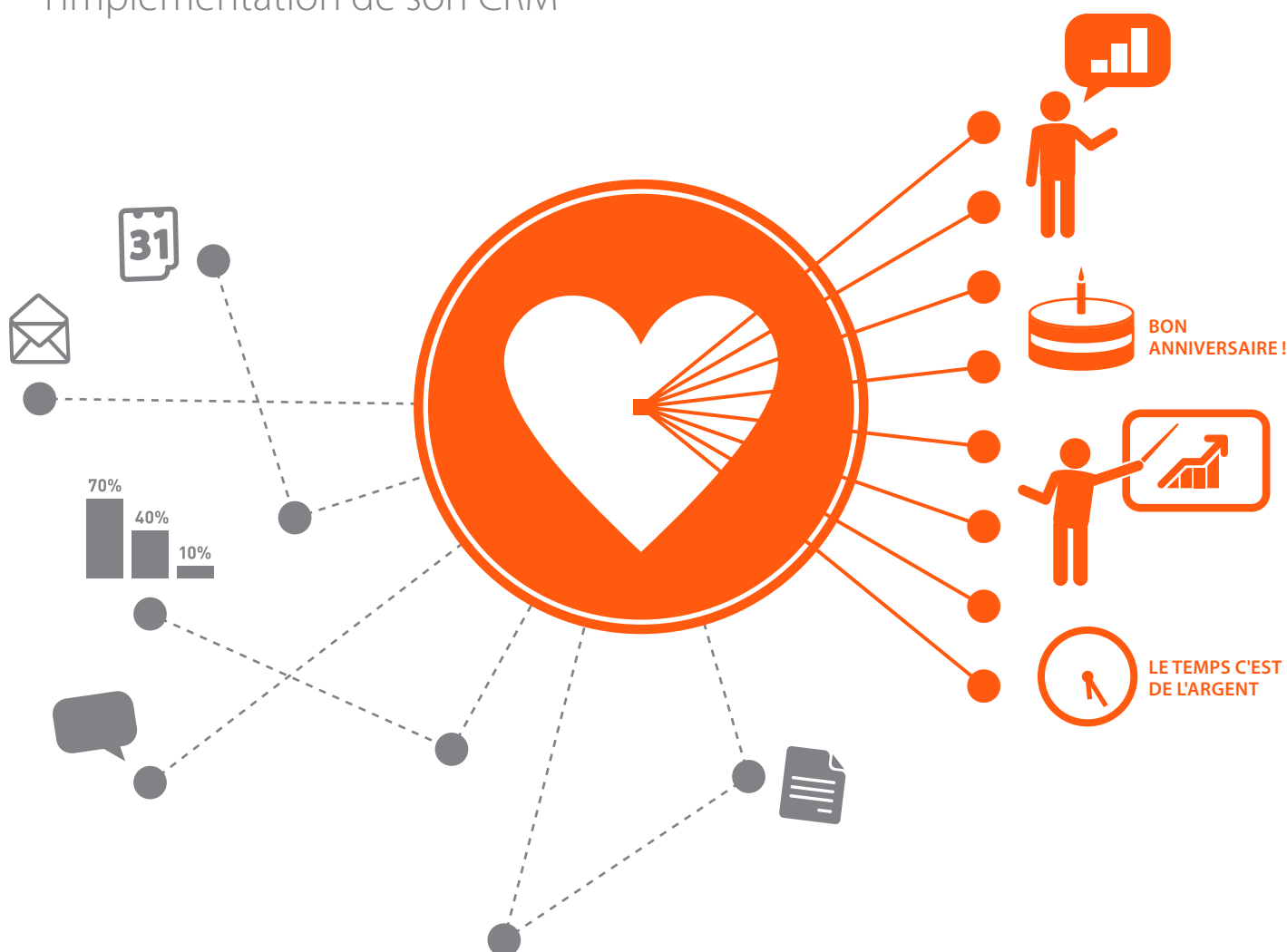


Une gestion dynamique de la relation client

Les conditions pour réussir
l'implémentation de son CRM



» Nos clients sont **plus performants**.

Update

www.update.com/fr

Avant-propos

Peut-être venez-vous d'acquérir une nouvelle solution CRM et vous apprêtez-vous à la mettre en œuvre au sein de votre entreprise. Ou alors vous êtes actuellement à la recherche d'un logiciel CRM et devez encore définir les différentes étapes du projet d'implémentation de la future solution. Dans un cas comme dans l'autre, le défi est de taille : entre les aspects techniques du projet, les impacts organisationnels et la multiplicité des parties prenantes au projet, les attentes sont élevées et le risque bien réel.

Le CRM est une aventure dans laquelle nous nous proposons de vous accompagner. Dans ce guide, nous partageons notre expérience des projets CRM afin de vous aider à mettre en œuvre efficacement votre solution et à en exploiter tout le potentiel. Au-delà de l'implémentation du logiciel, nous vous faisons part de nos recommandations pour gérer le changement au mieux et fédérer vos collaborateurs et les futurs utilisateurs de la solution CRM.

Nous vous souhaitons d'avance beaucoup de succès dans votre projet !

SOMMAIRE

- 3** Le CRM, bien plus qu'un simple logiciel
- 5** Stratégie et objectifs de la gestion de la relation client
- 6** Implémentation du CRM
- 12** Gérer le changement et motiver les utilisateurs
- 15** Conclusion
- 16** La Check-list des professionnels du CRM

Le CRM, bien plus qu'un simple logiciel

La gestion de la relation client : un potentiel à exploiter

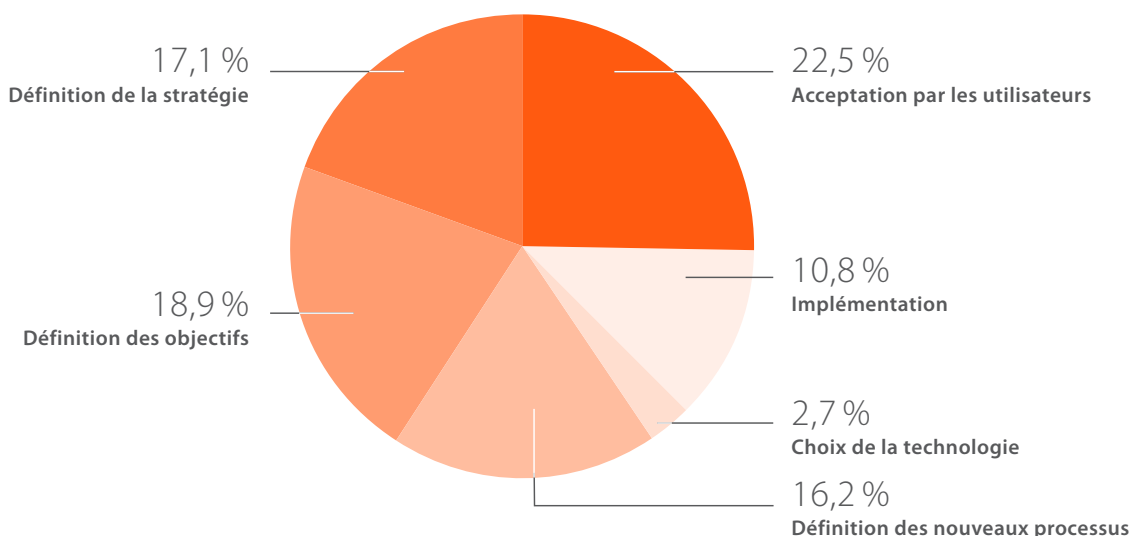
Le CRM permet de professionnaliser l'ensemble des processus de l'entreprise concernant les relations avec les clients et prospects. La création de valeur que vous en tirerez se répercutera en bout de chaîne par une augmentation de votre chiffre d'affaires. Mais pour profiter concrètement des nombreux avantages de votre logiciel CRM et améliorer vos performances sur le long terme, il vous faudra déployer certaines mesures au niveau de toute l'entreprise. Il est essentiel d'envisager le CRM comme une philosophie d'entreprise et non comme un simple outil opérationnel.

Un domaine en forte croissance

L'engouement des entreprises pour les solutions de gestion de la relation client est incontestable : d'ici à 2017, pas moins de 36,5 milliards USD seront investis dans les logiciels de CRM. Le CRM détrônera donc l'ERP, qui était jusque-là le logiciel à usage professionnel numéro un. En 2013, près de la moitié des entreprises déjà équipées ont augmenté leur budget CRM en vue de l'expansion de leur logiciel. Dans le même temps, seules 50 % des entreprises utilisant un CRM se disent satisfaites.¹

Les aspects à améliorer

Forrester Research² a cherché à savoir quelles étapes du cycle de vie du projet CRM pourraient gagner à être améliorées. Voici les résultats de son enquête :



La sélection d'un logiciel capable de répondre précisément aux besoins de votre entreprise et de s'adapter à ses spécificités est essentielle pour la réussite du projet CRM. Veillez particulièrement à ce que l'éditeur du logiciel connaisse bien votre métier et les caractéristiques de votre marché. Vous pouvez notamment demander à rencontrer des clients de référence de l'éditeur. L'adaptation sectorielle de la solution CRM est un critère de qualité décisif, qui réduira d'emblée le nombre de fournisseurs à prendre en considération.

Pour environ un dixième des entreprises interrogées, le volet technique de l'implémentation du CRM peut constituer un obstacle à la réussite du projet. S'il convient de ne pas sous-estimer cet aspect du projet, celui-ci devrait se dérouler sans heurt si vous avez opté pour un fournisseur de CRM compétent.

22,5 % des entreprises considèrent quant à elles que le principal défi d'un projet CRM réside dans la capacité à convaincre les utilisateurs de l'intérêt du CRM.

Mais à l'origine de l'échec des projets de gestion de la relation client on trouve souvent des erreurs dans la définition de la stratégie à adopter.

PLUS D'INFOS
Guide d'achat CRM

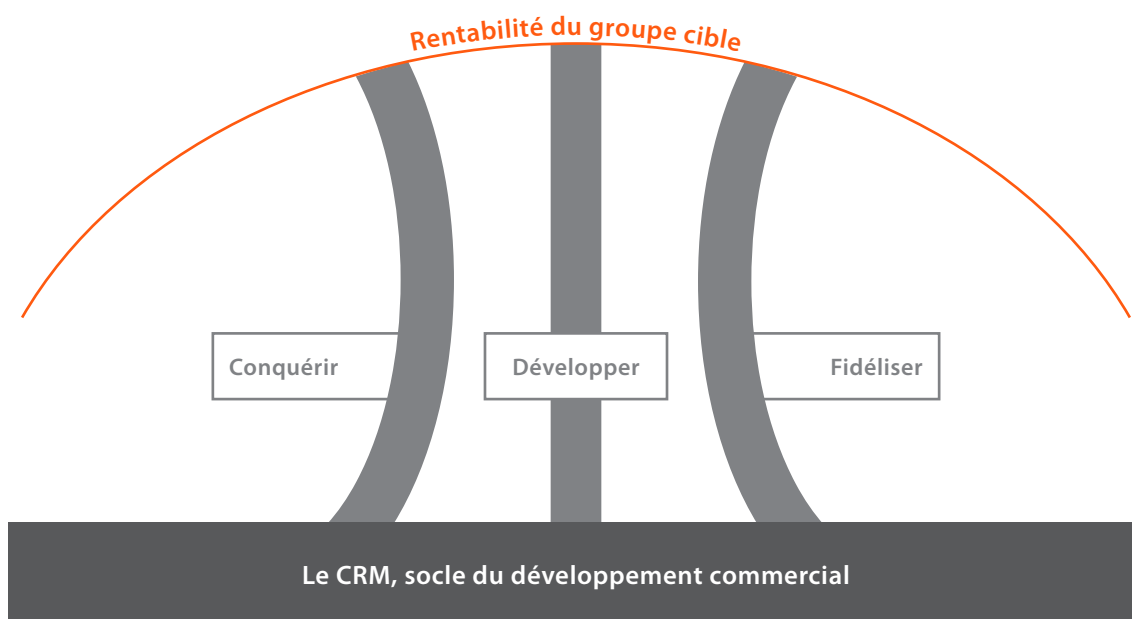
TÉLÉCHARGEZ »

Stratégie et objectifs de la gestion de la relation client

Dans un environnement économique aussi concurrentiel que celui d'aujourd'hui, une orientation client maximum est indispensable. L'introduction, ou le plus souvent le remplacement d'un logiciel de CRM, doit s'appuyer sur une stratégie d'entreprise qui place le client au centre. Les projets de CRM doivent donc être élaborés et incarnés activement au plus haut niveau de la direction d'entreprise.

En termes de CRM, les cultures d'entreprise les plus fortes se distinguent par le fait que la stratégie de gestion de la relation client et ses objectifs ont été définis très en amont de la sélection du logiciel CRM, parfois jusqu'à deux ans plus tôt. La gestion de la relation client c'est avant tout pour l'entreprise identifier ses clients et prospects, les canaux de distribution, les points de contacts directs et indirects, etc. Lorsque cette étape est réalisée, les collaborateurs sont alors en mesure de savoir comment ils peuvent contribuer à titre individuel à la relation client. C'est la première étape de la transformation d'une structure centrée sur le produit à une structure centrée sur le client.

Vous pouvez également faire appel à un cabinet de conseil externe pour vous aider dans l'élaboration de votre stratégie et la définition de vos objectifs. Pour réussir votre orientation client, il convient de cibler en priorité les segments du marché présentant le plus fort potentiel de vente à moyen et long terme. C'est à partir de cette analyse que vous pourrez établir un ordre de priorité pour votre prospection, tout en développant et en fidélisant votre base de clients existants. Il est essentiel d'avoir une vision claire du potentiel de croissance de l'entreprise pour pouvoir formuler des exigences précises envers la solution de CRM. C'est aussi le seul moyen d'utiliser la technologie de façon stratégique.



3 Piliers de la « performance commerciale grâce au CRM »

Implémentation du CRM

Le temps c'est de l'argent

D'après le cabinet spécialisé Gartner, une entreprise sur deux dépasserait son budget de CRM, parfois jusqu'à 200 %. Or ce surcoût ne garantit même pas que les objectifs du projet seront réalisés. De nombreux projets CRM échouent du fait d'une durée de mise en œuvre trop longue : à la fin de l'implémentation, les critères et objectifs fixés au début du projet ne correspondent plus à la situation réelle de l'entreprise.



EXEMPLE DE PROJET CRM RÉUSSI :
Bonnes pratiques chez Böhler Welding Group

TÉMOIGNAGE CLIENT »

L'équipe en charge du projet

L'implémentation fonctionnelle et technique du logiciel requiert l'implication d'une équipe d'experts interdisciplinaire et ayant l'expérience de la gestion de projet.

- » Des spécialistes de l'informatique assureront l'intégration au système d'information existant.
- » Des experts de la vente, du marketing et du service veilleront à ce que le logiciel supporte l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise.
- » Les décideurs de l'entreprise valideront l'adéquation avec les objectifs stratégiques.
- » Il est également nécessaire d'impliquer les collaborateurs qui seront amenés à utiliser la solution CRM et qui connaissent bien les processus opérationnels de l'entreprise (utilisateurs clés). Cet aspect est encore trop souvent négligé, d'où le risque de mettre en œuvre une solution inadaptée aux besoins réels des utilisateurs.

Le caractère hétérogène des parties prenantes et la complexité du projet (le CRM modélisant des processus qui sont au cœur de l'activité de l'entreprise) génèrent fréquemment des conflits d'intérêts entre les différents départements de l'entreprise. Une mise en œuvre professionnelle du CRM vise à créer des conditions à la fois justes et transparentes, dans l'intérêt de tous.

Déroulement du projet

GESTION CLASSIQUE OU AGILE

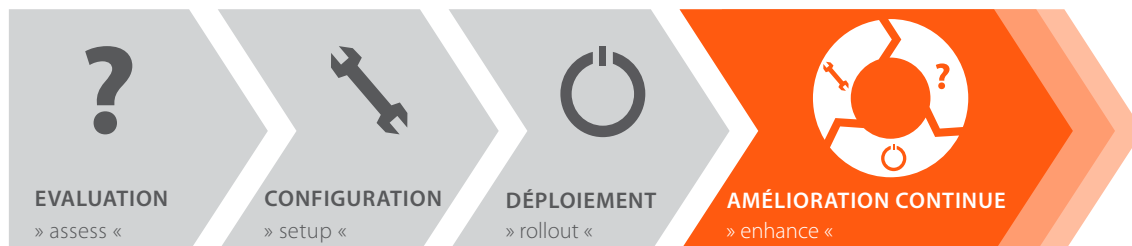
La gestion de projet « classique » consiste à définir dès le départ le déroulement du projet dans son ensemble, pour établir une feuille de route claire, avec un risque calculé. Le revers de la médaille est qu'il peut devenir difficile de modifier cette feuille de route. Or il n'est pas rare que la situation de l'entreprise évolue au cours du projet, ce qui demande de pouvoir réagir de manière flexible. Changer de cap peut par exemple se justifier si l'on identifie de meilleurs modes d'implémentation pendant le projet. Un changement de personnes ou d'organisation peuvent aussi entraîner une modification des priorités du projet de CRM.

Les méthodes de gestion « agile » garantissent l'adéquation entre CRM et attentes de l'entreprise en fin de projet, même en cas de changements imprévus. Les objectifs de l'introduction du CRM sont certes définis au départ, mais le chemin pour y parvenir est divisé en étapes successives, qui constituent les jalons du projet. Cette démarche contribue aussi à assurer le respect du budget alloué au projet car elle permet de mettre rapidement en place d'éventuelles actions correctives.

Le choix de la méthode dépend de chaque entreprise mais pour l'implémentation d'une solution CRM, la gestion agile constitue un facteur de réussite non négligeable.

NOTRE MÉTHODE EN QUATRE ÉTAPES

La méthode suivante associe les avantages des deux démarches.



1.

Evaluation

Organisez un atelier pour définir les conditions régissant la coopération que vous allez entamer avec l'éditeur de la solution CRM. Fixez les objectifs de l'implémentation du CRM à court et moyen terme et segmentez-les en différents « lots » successifs, en fonction de leur degré de priorité et de valeur apportée. Pour définir vos attentes envers la solution CRM, évitez de faire une comparaison entre la situation actuelle et la situation recherchée, mais abordez directement vos besoins de manière réaliste et pragmatique, cela permet de simplifier la procédure de décision. La phase d'évaluation permet d'obtenir une vue d'ensemble sur les processus qui doivent être couverts par le CRM et sur leur mise en œuvre technique. Bien documenter les objectifs est essentiel à la réussite d'un investissement aussi important qu'un projet de CRM.

Chefs de projet, attention ! Sachez que la plupart des projets de mise en œuvre de logiciels CRM échouent car les objectifs fixés sont trop ambitieux. Au départ, il est préférable de se concentrer sur quelques processus clés. L'expansion du CRM pourra intervenir ensuite, lorsque les utilisateurs se seront bien appropriés la solution.

2.

Configuration du CRM

CONCEPTION D'UNE SOLUTION SUR MESURE

Une fois les objectifs du projet CRM fixés, vous pouvez passer à la phase de configuration, durant laquelle les détails de l'implémentation de la solution seront définis. L'organisation du projet peut être suivie par toutes les parties prenantes grâce à un portail web collaboratif. Le CRM est ainsi conçu graduellement, étape par étape, et présenté aux utilisateurs clés qui pourront tester le logiciel dans un environnement virtuel. C'est l'expérience de ces premiers utilisateurs qui permettra de procéder à d'éventuels ajustements des modules fonctionnels. Veillez à ce que le logiciel de CRM soit configuré pour votre secteur d'activité dès sa version standard. Les modifications à apporter ultérieurement seront ainsi plus réduites et vous passerez plus rapidement à la mise en œuvre « live » de la solution.

LA QUALITÉ DES DONNÉES, UN ÉLÉMENT MAJEUR POUR LA RÉUSSITE DE VOTRE PROJET

La pertinence et l'efficacité d'une solution CRM sont conditionnées par la fiabilité des données qu'elle contient. La qualité de ces données doit être assurée dès la phase de configuration. Le transfert des données à partir de l'ancien système – qu'il s'agisse de simples tableaux Excel ou d'un autre logiciel CRM – est un processus long et complexe, que l'on a trop souvent tendance à négliger. L'actualisation de la base de données et la consolidation des doublons requièrent d'importantes ressources en temps et en personnel. Les outils techniques de migration peuvent vous aider à vérifier, adapter et fusionner vos données. D'après le cabinet Gartner, 25 % des données de CRM des entreprises deviennent erronées du fait de sauvegardes multiples.

TRANSFERT DES CONNAISSANCES

A la fin de cette étape du projet, les utilisateurs clés devraient être en mesure d'assurer la formation de leurs collaborateurs au maniement du logiciel. Il est donc indispensable d'assurer le transfert des connaissances entre le responsable de l'implémentation du projet et les futurs experts de la solution CRM au sein de l'entreprise. Les documents de formation aux processus de l'entreprise que couvre le logiciel CRM doivent être adaptés à vos besoins.

MARKETING INTERNE DU PROJET

La démarche marketing visant à promouvoir la solution CRM doit commencer au plus tard avec la configuration du système. L'entreprise dans son ensemble doit être informée en amont du projet des modifications qui seront apportées par la solution CRM aux tâches et activités quotidiennes. La communication étant essentielle pour mettre en place une authentique culture CRM, nous lui avons consacré un chapitre à part (chapitre IV, « Gérer le changement pour convaincre les utilisateurs »).

FÊTER LA RÉUSSITE

La phase de configuration prend fin avec la présentation de la solution CRM version initiale à l'ensemble de l'équipe projet : la réalisation d'une étape importante, qui mérite d'être fêtée !

3.

Déploiement du CRM

INTÉGRATION DU LOGICIEL

La phase de déploiement consiste à faire passer la solution CRM de l'environnement virtuel utilisé pour réaliser les premiers tests avec les utilisateurs clés, à votre infrastructure d'entreprise. La solution CRM est alors véritablement mise en service. La gestion des interfaces est ici essentielle. Le fonctionnement optimal d'un logiciel CRM dépend en effet fortement de ses interactions avec les autres outils composant le système d'information utilisé par l'entreprise. En cas de projet de dimension internationale, la solution CRM sera généralement déployée par étapes dans les différentes régions.

ASSISTANCE

A ce stade du projet, vous gagnez progressivement en autonomie et faites connaissance avec le centre de support et maintenance de votre fournisseur. Il est important que vous sachiez précisément à qui vous adresser si vous avez des questions, besoin de plus d'informations ou d'une assistance technique.

FORMATION

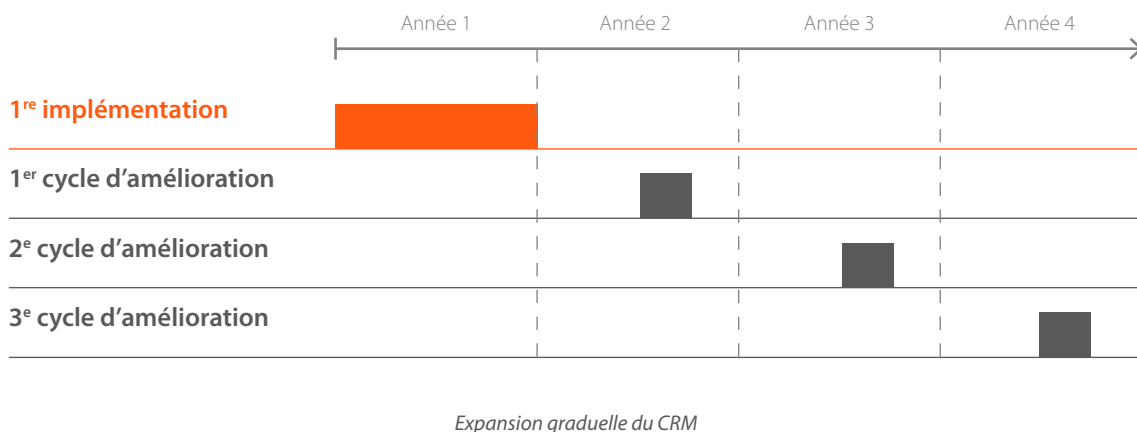
Le transfert de connaissances à l'utilisateur final de la solution CRM et la façon dont il va les mettre concrètement en pratique sont essentiels à la réussite du projet. Du fait des fluctuations de personnel, il est impossible de maintenir tous les utilisateurs à un même niveau de connaissance à tout moment. Désigner une série d'utilisateurs clés a un effet stabilisateur et favorise l'échange de savoir-faire en interne. Mais la gestion des connaissances doit aller plus loin. Pour ce faire, les formations en ligne et les vidéos standards permettent une grande flexibilité en termes d'emploi du temps. Vous pouvez également organiser des sessions de formation individuelles. Attention à l'abondance de la documentation, qui peut rebuter les utilisateurs, alors que la mise en place d'un « wiki » interne à l'entreprise consacré au CRM permet de répondre ponctuellement à des questions précises et d'impliquer les collaborateurs en les incitant à partager leur expérience et leur connaissance du CRM.

Les critères d'intuitivité et de convivialité de la solution sont ici déterminants : choisir un CRM simple à utiliser permet de réduire le besoin de formation. Configurer les processus du quotidien permet de favoriser un usage intensif de la solution CRM, qui devient alors pour ses utilisateurs un véritable outil d'aide à la réalisation de leurs tâches au quotidien.

4.

Développement ultérieur du CRM

La réussite de l'implémentation d'un projet de CRM dynamique s'évalue en fonction du taux d'utilisation de la solution CRM au quotidien. Les entreprises ont tendance à négliger l'importance d'évaluer l'utilisation de leur CRM. Il faudra éventuellement adapter les mesures pour promouvoir l'utilisation du CRM, mais la mise en œuvre du logiciel peut elle-même être revue en fonction de chaque situation. Effectuez une analyse régulière de l'utilisation du CRM dans votre entreprise et déduisez-en le potentiel d'optimisation. Un bon consultant CRM entretient régulièrement le contact avec vous, même si vous n'avez pas de projet de développement à court terme, il s'intéresse au développement de votre « culture CRM ». Si votre entreprise est prête à aller plus loin, vous n'aurez plus qu'à former une nouvelle équipe de projet.



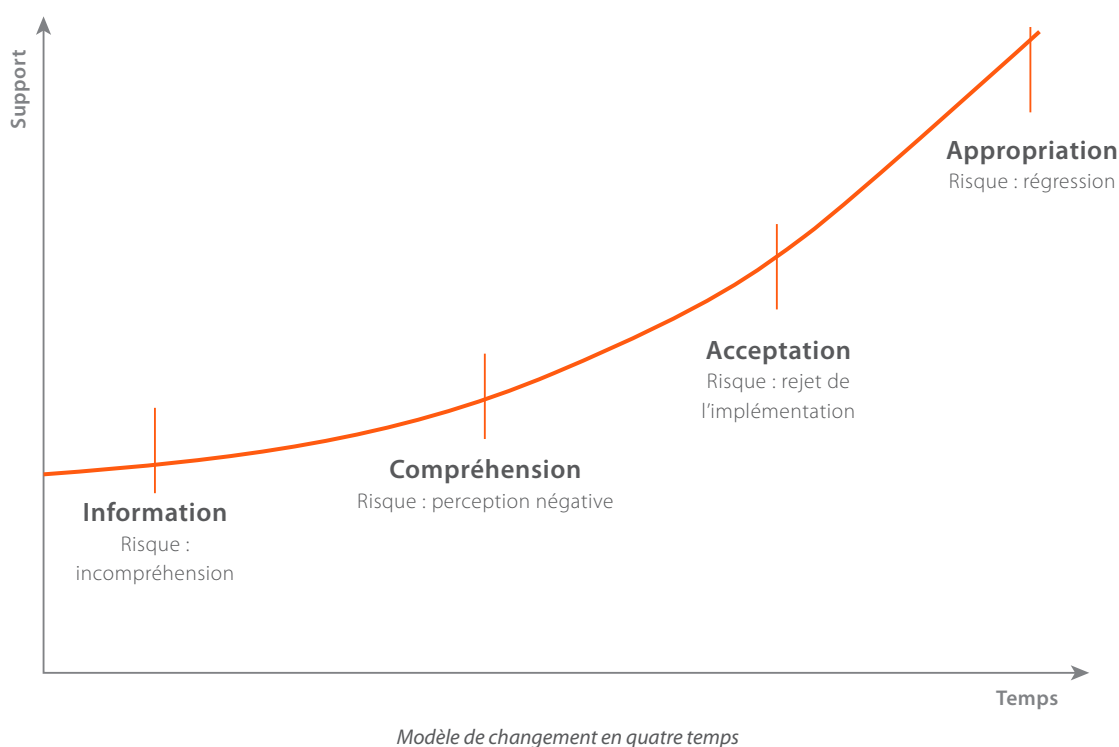
Cela paraît facile ? Le tout est de s'entourer des bonnes personnes. C'est alors que le CRM devient passionnant.

Gérer le changement et motiver les utilisateurs

Modification, émotion, communication

L'introduction d'une solution CRM transforme les processus de l'entreprise. Si les décideurs de l'entreprise et l'équipe en charge du projet sont convaincus des avantages de ces changements, les autres collaborateurs peuvent percevoir le projet CRM comme une source de surcroît de travail, doublé d'un instrument de contrôle pour la direction et le management. Une bonne gestion du changement permet de dissiper ces perceptions négatives, voire de les prévenir. D'après une étude du cabinet de conseil McKinsey³, les entreprises assurant une gestion professionnelle de leurs transformations organisationnelles obtiennent un retour sur investissement supérieur aux autres pour leur projet (jusqu'à +143 %).

Gérer le changement implique de communiquer tôt et abondamment avec toutes les parties prenantes. Dans un premier temps, le but est de présenter le projet, avec ses objectifs et ses effets attendus, de façon à ce que les collaborateurs aient une image positive de l'introduction du CRM. Il s'agira ensuite de leur faire accepter le projet. Si la communication est bien menée, le CRM doit s'imposer comme une évidence. Mais si l'accompagnement se relâche au moment de l'implémentation, vous risquez de voir le taux d'acceptation du logiciel reculer. La communication autour du projet CRM est donc un effort continu. La solution CRM n'est que l'outil support des processus métiers de la gestion de la relation client de l'entreprise.



Communiquer sur les avantages individuels du CRM

Pour que le changement se traduise en succès, il faut que les utilisateurs aient conscience de ce que l'application CRM peut leur apporter individuellement dans la réalisation de leurs activités au quotidien. Votre communication doit mettre en exergue les avantages du CRM pour les utilisateurs finaux, comme le gain de temps ou l'amélioration des performances. Vous pouvez utiliser des arguments tels que :

- » réduction des tâches administratives ;
- » amélioration du service au client ;
- » satisfaction client accrue ;
- » augmentation des ventes et des commissions.

De nombreux outils sont à votre disposition pour ancrer ces messages de façon durable mais plus vous ferez preuve de créativité et plus vous aurez de chance d'obtenir des résultats probants. Osez utiliser un style original et personnalisé pour attirer l'attention sur votre projet.

Communiquer régulièrement mais de façon non conventionnelle

Le CRM peut aussi être une partie de plaisir ! Ce message doit être au centre de votre communication interne dès le début du projet. Délaissez les e-mails d'information traditionnels et mettez de la vie dans la communication autour de l'introduction du CRM. Envoyez par exemple votre premier message sous forme de carte postale ou créez une énigme dont la solution sera l'implémentation du logiciel. Personnalisez votre solution CRM et impliquez vos collaborateurs pour lui trouver un nom plutôt que de parler simplement du « CRM ». Utilisez tous les canaux d'information et de communication disponibles :

- » événements et road-shows ;
- » réunions d'équipe ;
- » intranet et réseaux sociaux ;
- » jeux ;
- » affichage dans les bureaux ;
- » économiseurs d'écran installés automatiquement par le service informatique.

Le saviez-vous ? Un message doit être répété jusqu'à sept fois avant d'être véritablement pris en compte et intégré par son destinataire.

Créer la confiance par le dialogue

L'implication est un facteur de réussite essentiel pour faire accepter un changement. Créez une culture du dialogue autour de l'aventure du projet CRM. Mettez en place des plateformes pour faciliter les échanges. Vous courez le risque de donner une tribune aux critiques, mais surtout vous démontrez votre volonté de transparence autour du projet CRM, contribuez à créer un climat de confiance et contrez la rumeur et le bouche-à-oreille.

Susciter l'enthousiasme

Organisez un concours motivant pour vos collaborateurs. Racontez une histoire et jouez sur les métaphores. Il ne tient qu'à vous de présenter le CRM comme l'« assistant personnel du commercial itinérant » plutôt que comme un « logiciel destiné à optimiser les processus commerciaux ». Ces deux formulations se justifient mais la première est nettement plus séduisante pour le futur utilisateur.

Pour favoriser l'efficacité de votre communication, vous avez tout intérêt à la différencier en fonction de groupes cibles, en développant des messages différents délivrés dans des formats distincts, adaptés aux différentes catégories d'utilisateurs dans l'entreprise.

Ambassadeurs CRM

Pour donner vie à une culture CRM, il faut un soutien de la communication au-delà des frontières hiérarchiques.

L'INFLUENCE DE LA DIRECTION

Dans toute structure, la direction et l'encadrement sont les mieux placés pour donner l'exemple. Si les décideurs utilisent eux-mêmes le logiciel de gestion de la relation client, l'entreprise est en bonne voie pour se doter d'une culture CRM efficace.

Les outils analytiques intégrés au CRM sont indispensables pour obtenir cette adhésion.

UTILISATEURS CLÉS

Un utilisateur convaincu aura une influence positive sur ses collaborateurs. Les utilisateurs clés pourront non seulement venir en aide à leurs collègues en répondant à leurs questions, mais aussi contribuer à animer les échanges autour du CRM.

UTILISATEURS MODÈLES

Il existe aussi des utilisateurs qui adhèrent spontanément à l'idée d'une gestion de la relation client professionnelle et se familiarisent rapidement avec la solution CRM sans qu'on leur ait confié de responsabilité particulière. Ces utilisateurs doivent être mis en valeur au sein de l'entreprise. Désigner un « utilisateur CRM du trimestre » peut avoir un effet motivant et mobiliser les autres collaborateurs.

CAROTTE OU BÂTON ?

Pour garantir une utilisation généralisée et intensive du CRM, il est indispensable de mettre en place des mesures incitatives. Plusieurs démarches sont possibles en fonction du style de la direction. Intégrer l'utilisation du CRM aux objectifs peut bien fonctionner dans certaines entreprises, mais d'une façon générale, l'incitation à utiliser le CRM devrait se faire en dehors de toute contrainte ou contrôle.

Conclusion

La réussite du CRM dépend de son utilisation. Le CRM supporte les processus de la relation client, qui sont des activités réalisées au quotidien par les hommes et les femmes de l'entreprise dans le cadre de leurs missions.

Un projet CRM n'est pas seulement la mise en œuvre d'un outil informatique mais une mission qui comprend des aspects technologiques, opérationnels et humains en constante évolution.



Ne considérez jamais votre CRM comme un système automatisé qui fonctionnerait seul.

CHECK-LIST DES PROFESSIONNELS DU CRM

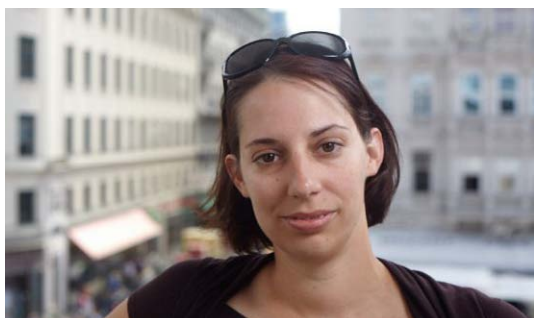
Après lecture de ce document vous devriez pouvoir répondre OUI aux questions suivantes concernant votre projet CRM :

OUI	NON	
		Orientation stratégique et organisationnelle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mon entreprise sait précisément quels sont les clients et prospects auxquels elle s'adresse.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tous les départements de mon entreprise travaillent à satisfaire les besoins de nos clients.
		Connaissance du client
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mon entreprise différencie ses clients et prospects en fonction de la valeur qu'ils représentent pour elle.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mon entreprise sait précisément de quelles informations elle dispose sur ses clients et prospects et quelles informations lui manquent.
		Processus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mon entreprise a mis en place des processus permettant de mettre à disposition les données pertinentes et à jour pour tous les collaborateurs qui sont en contact avec les clients et prospects.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ces processus font régulièrement l'objet d'évaluations, d'adaptations et de communications en interne.
		Technologie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mon entreprise possède une base de données clients partagée par l'ensemble des collaborateurs et constamment mise à jour, et non pas un système « artisanal » tel que les tableaux Excel élaborés à titre personnel.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mon entreprise sait comment mettre en œuvre ses exigences envers le logiciel de CRM, que ce soit en interne ou en faisant appel à un intervenant extérieur.
		Transparence de la solution
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Les collaborateurs sont informés de leurs responsabilités concernant le CRM.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L'orientation client, mesurable par l'utilisation du CRM, joue un rôle important dans l'évaluation de la performance des collaborateurs.

**POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES FACTEURS DE RÉUSSITE
DU CRM, CONSULTEZ NOTRE BLOG :**
<http://updatesoftware-leblog.fr/>

BLOG »

Les auteurs



PETRA HÜTERER

CRM Project Management
petra.hueterer@update.com
+43 1 878 55-129



GÜNTER KREJCI

CRM Business Consulting
guenter.krejci@update.com
+43 1 878 55-196



NIKA MIZERSKI

CRM Marketing
nika.mizerski@update.com
+43 1 878 55-168



FRIEDRICH SCHANDALIK

CRM Project Management
friedrich.schandalik@update.com
+43 1 878 55-135
