

Оргсхема. Как разработать структуру компании

Автор:

Александр Высоцкий

Оргсхема. Как разработать структуру компании

Александр Александрович Высоцкий

Эта книга посвящена одному из фундаментальных принципов организации работы, использование которого необходимо для преодоления сложностей в управлении. Независимо от того, каков размер вашей компании сегодня, читая эту книгу, вы увидите, насколько велик настоящий потенциал вашего бизнеса, а также какие моменты в вашей деятельности на самом деле ограничивают его развитие. Вы можете подумать, что и так знаете, но я возьму на себя смелость утверждать, что вы ошибаетесь. Если бы вы в точности знали настоящий потенциал и понимали, где самое слабое звено в вашей компании, то легко бы его устранили.

Никакую часть этой публикации нельзя воспроизводить, хранить в информационно-поисковой системе или пересылать в любом виде, любым способом – электронным, механическим, путём фотокопирования или с помощью любых других средств записи – без явного письменного разрешения владельца авторских прав.

Александр Высоцкий

Оргсхема. Как разработать структуру компании.

© 2021 Александр Высоцкий

* * *

Предисловие

Эта книга написана для руководителей и владельцев пока еще небольших компаний, для тех, кто принимает решения о том, какой должна быть структура компании, как этой структуре следует совершенствоваться в процессе развития бизнеса. Она для тех, кто любит свое дело и мечтает о создании хорошо организованного бизнеса.

Когда я создавал свой первый бизнес, я листал учебники по менеджменту в попытке найти ответ на вопрос, какова оптимальная структура для моей компании. Без преувеличения, я потратил на это много часов, но в результате был разочарован. В учебниках по управлению я обнаружил только самые общие рекомендации, большинство из которых не выходили за рамки описания классификации: структура компании может быть такого типа, а может быть и другого... Конкретных идей о том, какую структуру компании необходимо выбрать мне и от чего должен зависеть этот выбор, я не нашел. Кроме того, когда я читал эти книги, у меня сложилось впечатление, что они написаны для управления глобальными корпорациями с борта космического корабля, и невозможно было понять, как применить все эти умные идеи в реальной деятельности по управлению относительно небольшой производственной, торговой или сервисной компанией.

В то же время я понимал, что не смогу построить хорошо управляемую компанию, если даже у меня как создателя и топ-менеджера нет первоначального «чертежа» – представления о том, какие подразделения и уровни подчинения должны быть в компании обязательно. В тот момент в моей небольшой производственной компании работало около 150 постоянных сотрудников и еще несколько сотрудничали с ней по контрактам. Мое техническое образование, логика и опыт подсказывали, что, не имея хорошей оргструктуры, не получится идеально организовать работу, так же как невозможно построить красивое здание, пристраивая дополнительные этажи, мансарды, балконы и гаражи к уже готовому небольшому домику. Только имея изначально полноценный план всего здания, его можно будет возвести этаж за этажом.

Как оказалось, у этой задачи есть красивое и логичное решение: есть возможность разработать структуру, которая станет прочным фундаментом организационного развития и при этом не будет существенно изменяться в процессе роста. В момент, когда я пишу эти строки, десятилетний опыт консалтинговой деятельности и работа с более чем тысячей компаний разных видов деятельности подтверждает, что это не просто изящная теория, а реальная возможность создать оптимальную структуру компании независимо от того, каких она размеров, и от того, на каком этапе развития находится бизнес.

Эта книга посвящена одному из фундаментальных принципов организации работы, использование которого необходимо для преодоления сложностей в управлении. Независимо от того, каков размер вашей компании сегодня, читая эту книгу, вы увидите, насколько велик настоящий потенциал вашего бизнеса, а также какие моменты в вашей деятельности на самом деле ограничивают его развитие. Вы можете подумать, что и так знаете это, но я возьму на себя смелость утверждать, что вы ошибаетесь. Если бы вы в точности знали настоящий потенциал и понимали, где самое слабое звено в вашей компании, то легко бы его устранили.

Часто я слышу от владельцев компаний, что слабое место – это продажи, но опыт свидетельствует, что это не так, и даже поверхностное исследование показывает, что отделы продаж работают весьма неплохо, а руководство просто не замечает, что напрочь отсутствует реклама или продукция неконкурентоспособна. Независимо от того, согласны вы с такой точкой зрения или нет, обещаю, что вы увидите собственный бизнес совершенно по-новому и у вас появится много новых идей относительно того, как его развивать.

Посмотрев вокруг, вы можете обнаружить множество компаний самых разных видов деятельности, которые имеют прекрасные продукты, но масштабы их деятельности не растут в течение многих лет. Почему одни компании стремительно развиваются и за десяток лет достигают международного уровня, а другие, несмотря на выдающийся продукт, довольствуются совсем небольшой долей рынка и практически остаются на одном уровне? Ответ на этот вопрос вы найдете в моей книге.

Возможно, пролистав эту книгу, вы заметите в ней данные, которые покажутся вам слишком сложными или избыточными, но, если вы будете читать ее последовательно и внимательно, вы убедитесь, что все эти идеи очень просты и вполне приемлемы даже для небольших компаний, а их воплощение приведет

вас к значительному расширению. Ведь ваша собственная точка зрения на ваш бизнес полностью определяет его будущее. Рекомендую вам прочитать эту книгу полностью, а затем обращаться к отдельным главам и приложениям как к справочному материалу, чтобы хорошо разобраться в работе отдельных подразделений.

Управление – одна из древнейших областей человеческой деятельности, и оно может оставаться простым, если не привносить в него искусственную сложность. Основы этой деятельности практически не менялись с момента, когда глава рода вывел своих соплеменников из пещеры охотиться на мамонтов. Конечно, современные технологии, такие как компьютеры и интернет, новые средства коммуникации дают нам возможность избавиться от ошибок и рутины, но основы управления группами остаются неизменными.

Знание этих основ даст вам новый уровень понимания того, как организовать работу группы людей. Вас ждет приключение, и, прочитав эту книгу, вы будете смотреть на собственный бизнес и любую компанию другими глазами.

Глава 1

Этапы развития и кризисы малого бизнеса

Любая компания в своем развитии проходит несколько этапов, все начинается с хорошей идеи о том, как можно дать определенной категории клиентов некую ценность. Можно сказать, что это этап поиска и освоения некоторой технологии. В одних областях деятельности такая технология уже есть или ее можно приобрести, в других – приходится изобретать, придумывать что-то новое. На этом этапе зачастую создатель компании с головой погружен в техническую деятельность. Он собственноручно организует производство или налаживает поставки товара, сам детально прорабатывает и воплощает концепцию ресторана или разрабатывает услуги компании. Если данный этап проходит успешно, появляются первые довольные клиенты и команда приобретает уверенность в том, что идею можно развивать и создать бизнес. На этом этапе приходит понимание настоящей себестоимости продукта, вырабатываются цены, создаются связи для получения необходимых ресурсов. Как правило, в этот момент продукт совершенствуется или даже полностью

изменяется и приходит подтвержденное опытом понимание клиента и способов сбыта. На этом этапе руководителей компании обычно еще не интересуют вопросы эффективного управления, все внимание сосредоточено на том, чтобы создать продукт и сделать компанию жизнеспособной.

Такой этап можно назвать «этапом ручного управления»: создатель бизнеса, сам являясь хорошим специалистом, управляет немногочисленной командой, и у него неплохо получается, так как он хорошо знает технологии производства продукта, а также что именно должны делать его помощники, чтобы были результаты. Поскольку масштабы деятельности еще небольшие и, по сути, в компании еще нет руководителей, проблем с управлением не возникает. Но уже в этот момент бизнес постепенно, но неотвратимо приближается к «первому управленческому кризису», момент наступления которого зависит от скорости развития компании.

Если жизнь подтвердила успешность идеи и есть желание превратить это в настоящий бизнес, наступает следующий этап. Руководитель понимает, что для дальнейшего роста нужно перейти от прямого управления отдельными сотрудниками к управлению подразделениями – необходимо создать руководителей второго звена. Независимо от того, делает ли создатель бизнеса в этот момент руководителями лучших сотрудников или пытается нанять опытных, «первый управленческий кризис» наносит неотвратимый удар – эффективность деятельности после введения в должность руководителей обычно падает. Среди директоров небольших компаний бытует мнение, что причиной такого снижения эффективности является некомпетентность новых руководителей и сотрудников или даже их нежелание работать. Слышали жалобы руководителей на то, что люди не хотят работать? Удивительно и нелогично в этом то, что эти же сотрудники при прямом управлении ранее давали хорошие результаты, и вдруг все изменилось.

«Настоящая причина возникновения проблем не в том, что люди стали какими-то другими, а в том, что топ-менеджер, который, как правило, является владельцем компании, умеет управлять только напрямую отдельными сотрудниками и не умеет управлять руководителями». Просто прекрасно зная саму технологию производства и будучи вполне компетентным, чтобы давать отдельные указания отдельным сотрудникам и таким путем получать нужный результат, он не способен с такой же эффективностью управлять руководителями, которые должны взять на себя управление рядовыми сотрудниками. Одно дело – пилотировать самолет, что само по себе не просто и требует особых навыков, и

совершенно другая работа – руководить командой летчиков. Пилот должен хорошо управляться с машиной, руководитель – с людьми, при этом используются совершенно разные знания и инструменты.

Это главная причина того, что прибыльные маленькие компании, даже обладая прекрасными продуктами, редко становятся большими – они не смогли преодолеть «первый управленческий кризис» и не выросли из коротких штанишек малого бизнеса. Примеров тому тысячи. Один из наиболее известных – ресторан братьев Дика и Мака Макдональд, который был невероятно успешен как небольшой семейный бизнес и приносил своим хозяевам хороший доход. Но до того момента, пока за его развитие не взялся Рэй Крок[1 - Рэй Крок – Реймонд Альберт «Рэй» Крок (англ. Raymond Albert «Ray» Kroc) (5 октября 1902 – 14 января 1984) – американский предприниматель, ресторатор, владелец корпорации McDonald's. Включен журналом «Тайм» в число 100 наиболее важных людей века. Заработал состояние, оценивавшееся на момент смерти в \$500 млн.], многочисленные попытки братьев создать на основе единственного успешного заведения сеть ресторанов быстрого питания были безуспешны.

Менее известный, но не менее показательный пример – знаменитая бруклинская пиццерия Di Fara Pizza, бессменным хозяином и шеф-поваром которой с 1964 года является Доменико ДеМарко[2 - Domenico DeMarco – основатель и шеф-повар Di Fara Pizza – пиццерии, расположенной в Бруклине, районе Нью-Йорка. Заведение было открыто в 1964 году. Журнал The New York Times назвал этот ресторан одним «из наиболее популярных и пользующихся спросом магазинов пиццы в городе Нью-Йорке». Пиццерия известна высокими вкусовыми качествами пиццы, которые отмечены публикациями журнала New York, интернет-издания Serious Eats, рейтинговой компанией Zagat, путеводителями Frommer's.].

Пицца этого заведения была неоднократно удостоена самых высоких наград, но, несмотря на выдающийся вкус и длинные очереди желающих ее отведать, заведение не расширяется с момента открытия. Конечно, такое положение дел в большой степени зависит от целей создателя бизнеса, и в данном примере владелец просто не имеет желаний расширять свой бизнес.

Он увлечен технологической стороной, ему просто нравится готовить пиццу, большего ему, по-видимому, и не нужно. Для того чтобы выйти на следующий этап развития бизнеса, необходимо желание развиваться, иметь масштабные цели, тогда есть шансы этот кризис преодолеть. В книге «Обязанности владельца компании» я подробно описал момент, связанный с целями бизнеса. Но одних лишь целей недостаточно для того, чтобы появились успешные руководители подразделений, необходимо дать им инструменты, такие как структура компании, система измерения результатов, правила обращения с финансами и прочие.

По сути, причина «первого управленческого кризиса» в том, что, поставив руководителей и не обеспечив их инструментами для работы, высший руководитель ожидает от них такого же эффективного ручного управления, которое он сам осуществлял, но только в более сложных условиях – компания выросла. Вдобавок он сам пытается так же «вручную» руководить на новом для себя уровне, что обычно не приводит к успеху, и хаос растет. Для того чтобы преодолеть «первый управленческий кризис», необходимо, чтобы создатель компании освоил инструменты управления людьми, подготовил сильных руководителей и сам научился эффективно управлять.

После того как первый кризис будет позади, компания продолжит рост, который может длиться много лет. Но что интересно, рано или поздно создатель компании почувствует необходимость уйти от оперативного управления, чтобы, оставаясь постановщиком целей, осуществлять стратегическое управление.

Для того чтобы успешно управлять масштабным сражением, следует находиться на возвышении, только так можно видеть поле битвы и окрестности, иметь обзор и правильно оценивать свои действия и действия противника. Невозможно мудро управлять масштабной деятельностью, находясь в гуще событий на передовой. Второй управленческий кризис связан с неизбежной необходимостью взять на себя функции стратега, который направляет деятельность хорошо организованной компании, перейти от оперативного управления к стратегическому.

Очень часто именно желание уйти от оперативной деятельности подталкивает владельцев компаний к внедрению инструментов управления. Но следует помнить, что сама по себе функциональная оргструктура и остальные инструменты не обеспечат это, они только создают необходимый фундамент. После внедрения инструментов управления нужно вырастить хороших

руководителей, и только после этого можно будет передать им оперативное управление. Если действовать разумно, то в небольшой компании инструменты управления можно внедрить за полгода-год, а вырастить руководителей можно за год. Это большая работа, и для того, чтобы ее сделать, придется инвестировать сил и времени не меньше, чем на отлаживание технологических процессов. Но игра стоит свеч – предприятие не просто станет хорошо управляемым, оно получит ощутимое конкурентное преимущество перед другими.

Глава 2

Ценный конечный продукт

Ценный конечный продукт (сокращенно ЦКП) – одно из ключевых понятий в управлении. Вы постоянно наблюдаете за тем, как сотрудники компании совершают множество действий, далеко не все из которых действительно направлены на получение результатов. Можно видеть, как кто-то постоянно «готовится» к тому, чтобы сделать работу: приводит в порядок свои бумаги и файлы на компьютере, придумывает хитроумные способы упорядочить собственные инструменты. Другой носится как угорелый, совершая множество действий, он может выглядеть очень занятым, но при этом не давать результатов, которых вы от него ожидаете. Почему так происходит? Почему есть те, кто дает результаты, и те, кто занимается «деланием»? Давайте разберемся с этим.

Толковый словарь дает определение: «Продукт – предмет, являющийся результатом человеческого труда, деятельности». Таким образом, если бухгалтер составляет отчет и отправляет его в налоговую, это, безусловно, является продуктом. Когда токарь обрабатывает заготовку и превращает ее в готовую деталь – это тоже продукт. Когда владелец компании разрабатывает стратегию, тратит на это время и силы и в результате описывает эту стратегию в виде документа, который могут изучить руководители, стратегия является продуктом.

Обратите внимание, что слово «предмет» означает «любое конкретное материальное явление, воспринимаемое органами чувств как нечто

существующее, как вместилище каких-либо свойств и качеств». Таким образом, созданный кем-либо гениальный план, о котором никому не сообщили, не является продуктом, так как другие люди не могут его воспринимать, если только они не умеют читать мысли его создателя. Для того чтобы план стал продуктом, о нем нужно хотя бы рассказать кому-то, и тогда он станет продуктом. Продукт всегда материален, даже когда речь идет о таких «нематериальных» вещах, как разработки, планы и идеи. Они должны быть описаны на бумаге, представлены во время презентаций, иначе продуктами не являются. Собрание, которое вдохновляет сотрудников на победы, – отличный продукт руководителя, так как изменения в настроении подчиненных вполне материальны, их можно увидеть и почувствовать. А продукт, который незаметен для других, по определению продуктом не является. «Я старался, напрягался, готовился к тому, чтобы...», однако, если это не привело к результатам, воспринимаемым органами чувств, значит, это не есть продукт.

Естественно, у любого человека существует множество продуктов в различных областях его деятельности. Даже остро заточенный карандаш будет продуктом сотрудника, так как его точно можно воспринимать органами чувств и он является результатом труда.

Труд, по определению, – осознанная деятельность, имеющая определенную цель. Например, менеджер по продажам хотел заключить с клиентом контракт на поставку оборудования, а вместо этого потратил свое время на просвещение клиента в каких-то технических вопросах. Если у него не было изначальной цели просветить клиента, а была цель продать, то он направлял свой труд на один результат, а получил другой. Поэтому в данном случае просвещение не является продуктом, если, конечно, он сразу не планировал заниматься такой просветительской деятельностью.

Если руководитель хотел создать систему оплаты труда, способствующую повышению производительности труда, а новая система привела к недовольству и потере персонала, то эта система не продукт, ведь результат не соответствует поставленным целям. Менеджер по персоналу нанимает сотрудника в компанию, тот работает неделю и сбегает – этот новый сотрудник не продукт, так как цель была другая. Вот если он наймет результативного сотрудника и это улучшит деятельность компании, это будет продуктом.

Любой продукт должен быть завершенным. Если менеджер по продажам, цель которого – заключать сделки, привлекает клиента, который требует скидок и

особого отношения, и в результате руководитель должен лично завершать продажу, то это не завершённый или не конечный продукт. Если постановщик целей компании задумывает гениальный план, но не описывает его достаточно подробно, чтобы передать топ-менеджерам в работу, – это не конечный продукт. Если продукт не конечный, чтобы его использовать, кому-то придется его «завершать», что создает дополнительную работу другим.

Обычно такое «заканчивание» приводит к большому количеству лишних дополнительных действий и пожирает рабочее время сотрудников. Если вы посмотрите, чем занимаются сотрудники компаний, вы увидите, что большую часть своего времени они тратят на то, чтобы либо заканчивать продукты других людей, либо исправлять последствия такой незаконченности. Представьте, что вы отдаете распоряжение оплатить работу подрядчика, бухгалтерия берет его в работу, а через неделю звонит подрядчик и возмущается тем, что оплату не получил. Вам придется потратить время на улаживание этого подрядчика, затем на то, чтобы повторно отдать распоряжение, затем на то, чтобы убедить подрядчика продолжать сотрудничество, несмотря на нарушение договоренностей, или на поиск нового, затем еще на какие-то действия, чтобы восстановить свою репутацию. Из-за одного очень простого, но незавершенного продукта бухгалтерии возникают огромные потери рабочего времени. В чем причина? Бухгалтер просто не понимает, что является его «конечным продуктом».

Не знаю, насколько вы осознаете масштабы этой проблемы, но они огромны. Человек, который не понимает точно, каков его продукт, не сможет его предоставить. Как человек практичный, я решил проверить, насколько руководители моей компании понимают, что является их конечным продуктом. Для этого я просто задал каждому из них вопрос: «Как ты считаешь, что является твоим главным результатом, продуктом на твоём посту?» Ответы, которые я получил при опросе десятка руководителей, меня шокировали. Они называли своим продуктом что угодно, только не то, чего я от них ожидал. Когда один из руководителей ответил: «Мой продукт – чтобы мой руководитель мне помогал», – я прекратил опрос. После этого я принял для себя решение – больше не спрашивать, а точно называть продукт каждому из моих подчиненных и добиваться, чтобы человек полностью понял меня. Только не подумайте, что этот ответ дал мне совершенно никчемный руководитель или компания была никуда не годной. Это предприятие тогда уже являлось лидером в своей отрасли, а руководитель был вполне неплохим работником. Но такой ответ даже придумать сложно, мне бы это и в голову не пришло! Если у вас крепкие нервы, попробуйте опросить ваших подчиненных или товарищей по работе. Это

приключение! Поспрашивайте у них, что они считают своим главным продуктом, вы станете понимать их лучше.

Важнейшим фактором также является ценность продукта, который создает человек. Ценность – это степень важности, которую часто, но не всегда можно выразить в денежной стоимости. Например, стакан воды для вас будет иметь совершенно разную ценность в зависимости от того, изнываете ли вы от жажды в пустыне или сидите в прохладном офисе. Ценность определяется не трудоемкостью, не затраченными материалами, а скорее желанием – тем, насколько другие люди желают получить этот продукт, что они готовы отдать взамен. Жарким летним днем мороженое обладает высокой ценностью, холодной зимой – низкой. И есть кое-что важное в этом понятии: далеко не всегда то, что является полезным для человека, обладает для него настоящей ценностью. Например, будущее любого человека в огромной степени зависит от того, какая няня и учитель будут заниматься с ним в детстве. Но парадокс в том, что за продукты няни и учителя в этом обществе не принято много платить...

Это очень старая и странная традиция, но тем не менее это так. Зато люди готовы немало заплатить за советы юристов и биржевых брокеров. Сомневаетесь? Посмотрите на то, сколько люди тратят на модную одежду и красивые авто, а сколько – на воспитание и обучение своих детей, сколько усилий и денег они тратят на то, чтобы прикончить себя разными способами, и сколько – на укрепление здоровья. Я говорю не о лечении, когда они готовы отдать все, а о здоровом образе жизни. Пишу об этом не для того, чтобы вас укорить, а просто чтобы вы понимали, что ценность продукта не всегда логична, она зависит от мнений других людей. Чтобы продукт можно было назвать ценным, другие должны его хотеть, он должен быть ценным для них. Наша цивилизация не является ни абсолютно справедливой, ни гармоничной – она имеет странные ценности, и вы должны это понимать. По-видимому, способность понимать, а особенно – предугадывать, что будет ценным для людей, является одной из самых главных составляющих предпринимательского таланта.

Когда мы говорим о ценности продукта сотрудника, то имеем в виду то, в какой степени он производит продукт, необходимый компании. Если компания хочет получить от менеджера по персоналу результативных сотрудников, то ценным является не то, как много и быстро он нанимает, чтобы заполнить вакансии, а в конечном счете – насколько успешны и продуктивны нанятые им люди. Если лидер создает вдохновляющие цели и направляет членов группы к этим целям, то это является ценным для каждого члена группы. Именно по этой причине

люди присоединяются к лидерам, к созданным целям и готовы предоставлять в обмен на эту ценность собственное творчество и усилия для достижения результатов.

«У каждого человека на каждом его посту или роли в жизни есть свои ценные конечные продукты (ЦКП). Так, ЦКП продавца – заключенные и оплаченные договоры, а ЦКП менеджера по персоналу – поставленные на посты продуктивные сотрудники, ЦКП директора – развивающаяся и процветающая компания, производящая ценный для клиентов продукт, а один из ЦКП мужа – обеспеченная, находящаяся в безопасности семья».

Осознанное производство продукта начинается с того, что человек в точности понимает, что является его ценным конечным продуктом. Если такого понимания нет, человек будет производить что-то, что он сам считает ценным, или просто делать что-то, что он считает нужным делать. В каждом консалтинговом проекте, который мы делаем, мы проводим опрос среди ключевых сотрудников и руководителей, в котором есть вопрос, что они считают своим продуктом. Когда результаты опросов мы показываем руководителям компаний, они хватаются за голову – просто поразительно, насколько странные идеи могут быть в голове сотрудников. Если вы проведете опросы, то обнаружите, что не более 10 % сотрудников компании действительно с достаточной точностью могут указать свой ЦКП. Это плохо, так как если они не могут его правильно определить, то не могут сосредоточить свои усилия на том, чтобы его получить. В данном случае потребуется много отдельных распоряжений и контроля со стороны руководителя, чтобы постоянно направлять деятельность сотрудника на получение ЦКП. Это неэффективно, но есть и хорошая сторона – результативность сотрудников можно значительно повысить, если дать им точное понимание того, какой ЦКП от них ожидается. Подобный принцип применим не только к работе – многие пары могли бы улучшить свои супружеские отношения, если бы просто договорились со своим партнером, какой ЦКП в точности они от него ожидают.

Если бухгалтер не понимает, что один из важнейших ЦКП бухгалтерии – обеспечение сохранности ценности активов (денег, имущества, материалов и товаров), он будет вести учет материальных ценностей формально, «для отчета», и вы не сможете по-настоящему быть в курсе того, в каком состоянии находятся ваши активы. Если юрист не понимает, что его ЦКП – юридическая безопасность компании, он не будет проявлять инициативы в том, чтобы его проверку проходил каждый договор, чтобы со всеми сотрудниками были

заключены надежные контракты и договоры о материальной ответственности. Вместо этого он будет просто проверять и составлять направленные ему договоры, а забота о юридической безопасности будет лежать на плечах того, «кому больше всех надо», то есть высших руководителей.

Итак, труд любого человека на любой должности должен давать определенный результат. Этот результат должен быть таким, чтобы его можно было передать кому-то другому, а в обмен на него получить что-то нужное, например еду, одежду, финансы, сотрудничество и так далее. Если результат труда отвечает этим условиям, то его можно назвать ценным конечным продуктом.

Дайте сотрудникам ясное понимание ЦКП, которых вы от них ожидаете, и они либо значительно повысят свою результативность, либо вообще откажутся от выполнения этой работы. Кстати, не удивляйтесь, если, после того как сотруднику прояснят его ЦКП, он напишет заявление об увольнении. Возможно, он вообще не собирался производить именно такой продукт, а ожидания руководителей были напрасными. Но такое случается редко, потому что большинству людей нравится осознанная деятельность, и им хочется производить что-то по-настоящему ценное. Может быть, нравится и не всем, но какое это имеет значение – вокруг полно результативных людей, которые могли бы у вас работать.

Когда вы формулируете ЦКП, обратите внимание на то, чтобы это был действительно «результат труда» и чтобы он являлся «предметом» (воспринимался органами чувств), был действительно «завершенным» и, прежде всего, по-настоящему «ценным». Конечно, во всем этом есть один подвох – прежде чем назвать человеку его ЦКП, вы сами, как руководитель, должны ясно понимать, что конкретно вы хотите от него получить.

Попробуйте сформулировать ЦКП разных сотрудников, которые находятся рядом с вами, а потом понаблюдайте, над чем они работают на самом деле. Многие продукты вы сможете назвать легко, некоторые для вас самих могут быть неясными. Если вы обнаружили, что испытываете затруднения с формулированием этих ЦКП, то могу утверждать, что у сотрудников еще меньше ясности в том, что является результатом их труда. Поэтому меня не удивляет, что большинство специалистов по персоналу считают, что их продукт – «нанятые сотрудники», в то время как руководители ожидают, что им предоставят «результативных сотрудников», что специалист по рекламе будет создавать «запоминающуюся рекламу» вместо «людей, которые зашли в магазин

благодаря рекламе».

Обычно понятие ЦКП используют в отношении работы на определенной должности, но это понятие может относиться и к проектной работе, или даже к отдельному распоряжению, или задаче. Вполне уместно при постановке задачи точно определить и описать, какой ЦКП ожидается в результате. Если вы это сделаете, то гораздо реже будете получать от подчиненных или товарищей по работе «почти сделали» вместо ожидаемого ЦКП. Хорошее производство в любой области деятельности начинается с ясного понимания результата, который должен быть получен.

Сформулировать ЦКП отделов и компании будет проще после просмотра моего бесплатного мастер-класса «Как создать суперкоманду в бизнесе и делегировать всю операционную деятельность». На нём вы узнаете, почему результаты сотрудников так расходятся с вашими ожиданиями и какие ошибки вы легко можете исправить самостоятельно. Выявите 3 ключевые причины проблем с персоналом и осознаете, как исключить их влияние. При регистрации по ссылке [vc-education.ru](http://www.vc-education.ru) (<http://www.vc-education.ru/>) вы получите чек-лист «Функции владельца и директора компании» и сможете определить, чьи обязанности вы выполняете и точно ли понимаете истинные функции владельца.

Глава 3

Продукт компании

Как правило, любой технический специалист, например повар или маляр, легко назовет вам свой ЦКП и будет даже удивлен, если вы его спросите об этом. Но если вы имеете дело с руководителями, то обнаружите, что они часто называют вместо продукта действия, которые совершают. Многие руководители подразделений уверенно говорят, что их продукт – это «хорошо организованная работа», «высокая производительность» или даже «обеспеченные всем необходимым для работы сотрудники». Но это не так! ЦКП руководителя – это то, что производит все его подразделение.

Возьмем бригаду маляров. Конечно, у них есть бригадир, который планирует, распределяет задания, добивается исполнения, согласовывает деятельность бригады с другими подразделениями и выполняет многие другие функции, это его «делание». ЦКП работника его бригады очевиден – покрашенные стены. У него есть несколько работников, которые производят этот ЦКП, а он, как руководитель, управляет этой деятельностью. Его собственный ЦКП – это ЦКП всех работников в целом, то есть ЦКП всей бригады. Понимая это, несложно сформулировать его ЦКП как «вовремя и качественно выполненные малярные работы». Заказчик или клиент этого бригадира ожидает от него именно этого продукта и именно за это готов платить. Причем интересно, что в случае, если какой-то бригадир не может получить ЦКП с помощью действий, свойственных руководителю (раздавать задания и требовать исполнения), он просто берет в руки кисть и начинает красить, чтобы хотя бы таким способом произвести ЦКП бригады.

Точно так же происходит, если руководитель целой компании не может добиться производства ее ЦКП с помощью инструментов руководителя, – он засучив рукава ищет клиентов и делает продажи, участвует в разработке рекламы, улаживает недовольных клиентов и занимается множеством других действий. Причина этого – его ответственность за ЦКП компании в целом. Руководители, как правило, очень ответственные люди, и при этом довольно часто они хорошие специалисты в той области, которой управляют. Эта компетентность зачастую мешает им быть хорошими руководителями, так как вместо того, чтобы осваивать и использовать инструменты руководителя, они увлекаются тем, что делают работу за своих подчиненных. Это может выглядеть очень ответственно – взять инициативу в свои руки, показать подчиненному, как делать работу. Но в тот момент, когда руководитель демонстрирует свое мастерство в покраске стен, никто не выполняет работу руководителя подразделения... Как правило, руководитель может заменить своего подчиненного, но не наоборот.

Представьте себе бригадира маляров, у которого в подчинении пара десятков работников, а он вместо того, чтобы добиваться продуктивной и слаженной работы, сам берет кисть в руки. Хороший контроль работников может значительно повысить производительность бригады по сравнению с тем, что даст еще одна пара рабочих рук. Дельный руководитель отдела Продаж, у которого в подчинении пять продавцов, может значительно увеличить объем продаж, если будет планировать работу, ставить задания, контролировать работу, корректировать ошибки, требовать результат, по сравнению с тем, если будет продавать лично.

Понимая этот принцип, вы можете даже определить, станет ли человек, которого вы хотите нанять, хорошим руководителем. Просто спросите его, как он представляет ЦКП своей деятельности руководителя и понимает, какими инструментами должен пользоваться как руководитель, чтобы этот продукт создать.

Если вы владелец или руководитель компании, ваш продукт – это ЦКП всей вашей компании, и несложно оценить, насколько вы сами хороши. Например, мой основной ЦКП как основателя Visotsky Consulting – это внедренные на предприятиях наших клиентов инструменты управления. Если моя компания делает эти внедрения правильно, это приводит к развитию бизнеса клиентов – значит, я произвожу свой продукт. Если компания берется за проект и не доводит его до результата, у меня лично нет ЦКП.

Понять, каков ЦКП вашего бизнеса, несложно – это то, за что вам клиенты платят деньги. Если это изготовление окон, которое предусматривает установку, то ЦКП руководителя такой компании можно сформулировать как «качественно изготовленные и установленные окна». Конечно, нужно ясно понимать, за что клиент платит деньги. Например, за что клиенты платят деньги в ресторане? За вкусную еду, за обстановку, за скорость обслуживания, за удобное место, где расположен ресторан. Понаблюдайте за разными ресторанами, и вы обнаружите, что у них совершенно разные ЦКП. Есть рестораны, знаменитые определенными блюдами, где нужно заказывать столик за пару недель, а клиенты готовы ехать туда за много километров. Есть рестораны, знаменитые особой атмосферой, и есть рестораны, где можно поесть быстро.

Но бывает так, что даже в довольно успешном бизнесе руководитель не понимает ЦКП компании и, соответственно, свой ЦКП. Два года назад я побывал в ресторане русской кухни, расположенном в 10 километрах от небольшого русского города. Ресторан отличался от других, во-первых, тем, что они сами выращивали прекрасные овощи и зелень, а внутреннее пространство ресторана состояло из отдельных кабинетов, выглядевших как комнаты в обычном жилом доме советского периода. В этом доме не было двух одинаковых комнат, а каждого гостя встречал официант в роли хозяина. Ужин там был в большей степени похож на визит в дом радушных друзей, чем на посещение ресторана. Хотя я и побывал до этого во многих русских ресторанах, никогда мне не доводилось отведать настолько вкусные блюда русской кухни. В своем городе этот ресторан был необычайно популярен и приносил хозяйке приличный доход. После нескольких лет успешной деятельности, заработав некоторое количество

денег, хозяйка решила расширить бизнес и открыла ресторан в курортном городке на берегу моря. Она вложила все свои сбережения в новое заведение, которое при этом абсолютно отличалось от первого – там не было ни собственного хозяйства, ни особой планировки помещений. Она перевела в новый ресторан шеф-повара и лучших официантов, но за год работы получила лишь убытки. Более того, отсутствие внимания к делам первого ресторана, потеря квалифицированного персонала и урезание расходов на поддержание деятельности привели к тому, что дела пошли значительно хуже.

Не знаю, что было ее мотивом, может быть, она мечтала встретить старость на берегу моря, но с точки зрения бизнеса это точно не было умным расчетом. Причина ее неудачи проста – она даже не задумывалась о том, каков ЦКП ее старого успешного ресторана и каков будет ЦКП нового. В старый ресторан люди приходили за особой едой и атмосферой. Посещение этого ресторана всегда было событием, ради которого было не грех преодолеть несколько километров. А в новом заведении ничего такого не было – остались только хорошие рецепты, не обеспеченные нужными продуктами, обстановка же была самой обычной. В новом ресторане, который фактически был одним из множества, расположенных по соседству, ЦКП был совершенно другим. Непонимание того, за какой именно продукт платит клиент, привело практически к потере бизнеса, так как ухудшился продукт в старом ресторане и вдобавок из него еще долгое время забирались деньги.

В любой торговой деятельности тоже есть свой ЦКП, и это не товар, которым торгует компания. По определению ЦКП – это то, что производит человек, а торговые компании не производят сам товар, они по большей части «производят» доступность определенного товара для клиента. Торговая деятельность – это всегда предоставление определенного ассортимента товаров в определенном месте с какими-то дополнительными услугами. По этой причине в торговле так важно понимать, каким именно должен быть ассортимент и в каком месте он должен быть предоставлен. Магазины Duane Reade[3 - Duane Reade – сеть аптек и мини-маркетов, расположенных в плотно населенных районах Нью-Йорка, которая известна большим ассортиментом товаров.] предлагают своим клиентам большой ассортимент товаров повседневного спроса, они расположены так, чтобы в них можно было заскочить по дороге домой. Универмаги Macy's[4 - Macy's – одна из крупнейших и старейших сетей универмагов в США. В нее входят более 800 универмагов непродовольственных товаров средней ценовой категории. Магазины сети ориентированы на торговлю одеждой и обувью, также в магазинах продаются мебель, товары для дома, постельные принадлежности, украшения, косметика.] предлагают своим

клиентам широкий ассортимент недорогой одежды и хозяйственных товаров. В них не заходят по дороге домой, туда приходят с целью купить летнее платье, а уходят усталыми, с распухшими от покупок сумками, которые с трудом помещаются на заднем сиденье авто. И те и другие занимаются торговлей, но у них совершенно разные ЦКП, и что интересно: и в одной и в другой сети практически отсутствует функция по продаже товара, так как это магазины самообслуживания. Ошибкой будет утверждать, что ЦКП этих магазинов – «проданный товар», они не прилагают практически никаких усилий, чтобы продавать, то есть обменивать товар на деньги. Под продажей я подразумеваю осознанное действие продавца, которое приводит к тому, чтобы клиент купил вообще или купил больше. Но в то же время эти магазины настойчиво и успешно работают над тем, чтобы создать нужный клиентам ассортимент, правильно представить этот ассортимент в таком виде, чтобы клиент мог сам легко найти нужный товар, снять его с полки, чтобы месторасположение магазина было удобным. Они работают над тем, чтобы соотношение цены и качества товара соответствовало ожиданиям клиентов.

Если вы еще не были в магазине Apple на Пятой авеню в Нью-Йорке, вам стоит туда зайти, чтобы убедиться, что там тоже никто ничего не продает. Сотрудники, работающие в этом магазине, консультируют, демонстрируют товары, отвечают на вопросы клиентов, оформляют документы и передают товар покупателю, но при этом они не прилагают никаких усилий, чтобы убедить клиента в необходимости покупки или чтобы уладить возражения. Apple как производственная компания создала настолько привлекательный продукт, что в рождественские дни клиентам приходится, проталкиваясь через толпу людей в магазине, выстаивать длинную очередь, чтобы получить заветную коробочку с новым iPhone или iPad. Этот магазин – гибрид демонстрационного зала и склада, его отличие от супермаркета только в большом количестве консультантов и возможности рассчитаться за приобретенный товар прямо в торговом зале.

Еще один образец особенного ЦКП торговой компании, очень близкого к тому, что предоставляет магазин Apple, – это универмаг цифровой техники B&N на Манхэттене. Их изюминка в том, что они придумали, как продавать огромный ассортимент сложной цифровой техники на относительно небольшой площади, чтобы, с одной стороны, клиент мог ознакомиться с самим товаром в торговом зале и получить консультацию специалиста, а с другой – сделать очень короткий цикл продажи и получения товара. Для того чтобы представить в торговом зале большое количество единиц разной техники разных производителей и в то же время не перегружать зал хранением запасов товаров,

V&N разместили прямо под потолком торгового зала настоящий конвейер, по которому нужный товар быстро доставляют со склада в руки клиенту. Удивительно только, что V&N еще не стал известной франшизой. Объем ЦКП, который производят эти магазины, вызывает искреннее восхищение. Каков ЦКП этого магазина, не всей компании в целом, а именно магазина? В формулировке их ЦКП точно будут присутствовать «помощь в выборе», «скорость», «определенный ассортимент».

Не имеет значения, руководит человек отдельным подразделением или целой компанией, – если он не понимает ЦКП своей группы, рано или поздно его ждет поражение. Между прочим, примерно в 50 % консалтинговых проектов я сталкивался с тем, что даже сам создатель компании не представляет в точности, за какой продукт ему платит клиент. Если вы торгуете горными лыжами больше 10 лет, знаете об этом предмете почти все и мастерски катаетесь на лыжах, ваше видение ценности может значительно отличаться от точки зрения основных клиентов вашего магазина. Ведь большинство покупателей – новички, которые только делают свои первые шаги. Именно новички покупают больше всего снаряжения и одежды, а не те, кто катается годами. У опытных лыжников есть уже «обкатанный» комплект, и обычно они не обновляют его каждый сезон.

Понять, что именно является той самой ценностью для клиента, несложно. Можно провести опрос клиентов и узнать, что для них ценно в вашем продукте, что было бы очень важно, но этого нет в нем. Такой опрос не имеет никакого отношения к созданию рекламы, его результаты необходимы, чтобы понять точку зрения клиента. При проведении такого «продуктового» опроса имеет смысл спрашивать о недостатках продукта, потому что недостатки и ценности – две стороны одной медали. Если опрашиваемые говорят, что им не нравится медленное обслуживание, это означает, что ценным является быстрое. Если они говорят, что не всегда понятно, сколько в результате они должны будут заплатить, и это их раздражает, значит, ценностью будет являться простая система цен. Вспомните магазины «Все за 1 доллар» – их можно встретить в любом городе, так как их ЦКП востребован, у них есть свой клиент.

Руководителю компании не всегда легко объективно отнестись к результатам такого опроса. Мне самому понадобилось пару лет, чтобы согласиться с результатами опроса наших клиентов. Дело в том, что свои первые шаги в консалтинге я делал как бизнес-лектор и владелец тренинговой компании. Мы проводили прекрасные семинары, на которых рассказывали об инструментах

управления владельцам и руководителям компаний. Каждый год семинары посещали тысячи людей, которые оставляли прекрасные отзывы. В них они говорили о желании изменить что-то в организации своего бизнеса, о том, как им нравятся вещи, которым мы их обучаем.

Но, когда я проанализировал статистические данные, оказалось, что в среднем один клиент посещал два-четыре семинара и после этого прекращал получать у нас услуги. Часть клиентов заказывали также один или несколько корпоративных семинаров, но тоже через некоторое время прекращали сотрудничать с нами. Прекрасные отзывы, которые они давали после семинаров, не позволяли нам видеть истинное положение дел. Естественно, мы дождались момента, когда наши дела стали идти хуже, когда количество участников семинаров начало сокращаться и собирать их стало все труднее, и только тогда провели опросы по ЦКП компании.

Оказалось, что большинство клиентов, которые хотели улучшить организацию работы своей компании и были платежеспособны, просто не получали от наших услуг того, чего в глубине души ожидали. Их основным неудовлетворенным ожиданием было внедрение инструментов. Когда они шли на наши семинары, они надеялись внедрить инструменты управления в своей компании, улучшить свою деятельность, но в большинстве случаев не достигали этого. Мы провели опросы клиентов в отношении ценности нашего продукта, особенно интересно и важно было опросить две категории клиентов:

- тех, кто продолжал платить нам. Их спрашивали о том, какую ценность они приобрели, получая наши услуги;
- тех, кто некоторое время платил, а потом перестал. Их спрашивали о том, что они ожидали получить, но не получили, или о том, что нам необходимо улучшить в наших продуктах.

Проанализировав результаты опроса, я пришел к выводу, что единственной настоящей ценностью для наших клиентов является внедрение инструментов управления на предприятиях. И это исследование стало толчком, который впоследствии привел к созданию Visotsky Consulting.

Такой опрос можно провести для любого бизнеса, конечно, необходимо будет трансформировать вопросы. Например, если это магазин, то я спрашивал бы

покупателей, почему они выбрали именно этот магазин для своих покупок, а также – в каких случаях и почему они предпочитают покупать в других магазинах. Подобные вопросы имеет смысл задавать в тех видах бизнеса, где есть конкуренты с аналогичными продуктами. Если ваша услуга уникальна, например вы обучаете вокалу, имеет смысл спрашивать о том, что больше всего нравится клиентам в ваших услугах, и о том, что им не нравится. Вы обнаружите, что люди, особенно позитивно настроенные, не любят говорить о том, что им не нравится. Для того чтобы выудить у них такие сведения, приходится идти на уловки. В таких случаях я говорю, что моя работа заключается в том, чтобы улучшать работу компании, и они окажут мне большую помощь, если расскажут, что, по их мнению, стоит улучшить в нашем продукте.

Конечно, чтобы провести такой опрос, требуется определенное мужество. Руководитель, любящий свое дело, вряд ли сможет получить удовольствие от того, что обнаружит какие-то изъяны в собственном продукте. Кому понравится, когда ему наступают на больную мозоль? Но, если мы не понимаем в точности, в чем заключается ценность нашего продукта, как же мы сможем эту ценность производить? Просто примите такую точку зрения, что каждый обнаруженный в результате опроса недостаток – это новая возможность для развития компании. Если ваша компания уже работает и довольно успешно предоставляет продукт своим клиентам, то любое повышение ценности этого продукта может принести вам значительное увеличение дохода.

Если у вашей компании или подразделения несколько совершенно разных типов клиентов или несколько разных продуктов, вам придется провести несколько опросов. Например, вы поставляете электроинструмент и продаете его и оптом, и через собственные розничные магазины. По сути, у вас два разных продукта, в данном случае эти два разных ЦКП будут предоставляться двум разным типам клиентов – по одному типу на каждый продукт. Опросить розничных покупателей проще всего в магазине, оптовиков, скорее всего, придется опрашивать по телефону.

Один из секретов успешного опроса по ценности продукта – не пытаться опрашивать клиентов письменно. Письменный опрос в данном случае – это зря потраченное время и деньги, так как ответов, которые можно будет затем использовать, вы не получите. Для проведения такого опроса нужен личный контакт, и коль скоро это опрос о продукте компании, за который вы лично отвечаете как руководитель, рекомендую вам лично его и провести. Это может показаться странным, но мой опыт говорит, что, когда такой опрос проводят

сотрудники, они упускают очень важные детали и ценность опроса снижается. Хорошая новость в том, что не нужно опрашивать сотни клиентов, по опыту – достаточно опросить всего пару десятков. Если вы правильно задаете вопросы и добиваетесь ответов, то обнаружите, что ответы очень похожи. Еще один плюс вашего личного проведения опроса в том, что на вопросы руководителя компании клиенты отвечают гораздо более охотно и более откровенно, что значительно ускоряет процесс.

Итак, составляйте вопросы для опроса, берите в отделе Продаж список клиентов, которые в последнее время что-то у вас покупали, а также список клиентов, которые перестали покупать, или просто спускайтесь в торговый зал или офис – и вперед, вас ждет приключение! Скорее всего, вы узнаете о собственном ЦКП что-то новое, он станет для вас гораздо более точным. Затем вы сможете рассказать о результатах своего исследования сотрудникам, и, когда вам удастся донести до них в точности, в чем заключается ЦКП компании или подразделения, вы обнаружите, что только одно это действие повышает результаты работы.

Определите, какие препятствия есть на пути развития вашего бизнеса, за 2 простых шага. Чтобы выявить узкие места, я разработал специальный тест на основе анализа более чем 740 компаний малого и среднего бизнеса в странах СНГ. После прохождения теста вы получите практические рекомендации от консультанта и поймете, в каком направлении двигаться для реализации своих идей. Пройти тест и получить оценку результатов бесплатно вы можете по ссылке [business-test.com \(https://business-test.com/\)](https://business-test.com).

Глава 4

Продукт и виды обмена

При формулировке продукта часто используют такие выражения, как «довольный клиент», «качественные услуги», «клиент, который приходит снова и приводит друзей». Такие формулировки, как правило, не передают идею ценности продукта, они только декларируют намерение сделать работу хорошо.

Когда клиенты заказывают услуги или покупают товары, они хотят получить вполне определенный продукт. Задайте себе вопрос: когда вы обращаетесь к стоматологу, что именно вы желаете получить за свои деньги? В любом бизнесе мы стремимся сделать клиента довольным, ценность этого очевидна – удовлетворенность клиента укрепляет имидж компании, позволяет делать работу простой. Но клиент платит не за то, что его просто сделали довольным, он платит за какую-то определенную ценность. Стоматолог предоставляет нам красивые и здоровые зубы, причем лечение должно быть достаточно комфортным, а результат такого лечения – долговечным. Мы не платим ему деньги за то, что просто «будем довольны и придем к нему снова».

Еще одно опасное слово в формулировке продукта – «качественный». Его стоит использовать только тогда, когда в отрасли существуют принятые и понятные всем стандарты, в противном случае понимание того, что такое «качественно», может сильно отличаться в представлении клиента и сотрудников компании.

Консультируя типографии, я столкнулся с тем, что разница в представлении клиентов и самой типографии, что такое «качественная печать», создавала множество проблем при сдаче заказов. Когда был точно сформулирован ЦКП компании, как «своевременно выполненные печатные работы в соответствии со стандартами ISO[5 - ISO (International Organization for Standardization) – международная организация по стандартизации, ISO. Задачи ISO: содействие развитию стандартизации и смежных видов деятельности в мире с целью обеспечения международного обмена товарами и услугами, а также развития сотрудничества в интеллектуальной, научно-технической и экономической областях. Один из самых известных стандартов – «ISO 9001:2011 Системы менеджмента качества. Требования». Есть целое семейство стандартов для полиграфии, в частности ISO 12647, который описывает особенности управления процессами печати.]», а затем были внесены соответствующие ссылки во все документы, используемые при работе с клиентами, появилось четкое понимание того, что является качественным продуктом компании, а что нет. Чтобы определить соответствие продукции стандарту, необходимо было выполнить ряд простых измерений, например, установив расхождение цветочных точек при печати. Конечно, для вашего бизнеса только вы сами можете определить, что для вас является приемлемым продуктом, а что нет. В консалтинговых проектах я задаю руководителям вопросы, которые позволяют провести черту между тем, что является приемлемым продуктом, а что нет. Если это торговая компания, то каким должен быть ассортимент? Каковы приемлемые сроки поставки и время обработки заказа? Можно ли считать конечным продуктом только частично укомплектованный заказ? Какие технические стандарты позволят определить,

удалось ли произвести продукт? Какие заказы мы не будем выполнять по той причине, что у нас нет технологии, позволяющей предоставить качественный продукт, и поэтому мы от них будем отказываться?

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Рэй Крок – Реймонд Альберт «Рэй» Крок (англ. Raymond Albert «Ray» Kroc) (5 октября 1902 – 14 января 1984) – американский предприниматель, ресторатор, владелец корпорации McDonald's. Включен журналом «Тайм» в число 100 наиболее важных людей века. Заработал состояние, оценивавшееся на момент смерти в \$500 млн..

2

Domenico DeMarco – основатель и шеф-повар Di Fara Pizza – пиццерии, расположенной в Бруклине, районе Нью-Йорка. Заведение было открыто в 1964 году. Журнал The New York Times назвал этот ресторан одним «из наиболее популярных и пользующихся спросом магазинов пиццы в городе Нью-Йорке». Пиццерия известна высокими вкусовыми качествами пиццы, которые отмечены публикациями журнала New York, интернет-издания Serious Eats, рейтинговой компанией Zagat, путеводителями Frommer's.

3

Duane Reade – сеть аптек и мини-маркетов, расположенных в плотно населенных районах Нью-Йорка, которая известна большим ассортиментом товаров.

4

Macy's – одна из крупнейших и старейших сетей универмагов в США. В нее входят более 800 универмагов непродовольственных товаров средней ценовой категории. Магазины сети ориентированы на торговлю одеждой и обувью, также в магазинах продаются мебель, товары для дома, постельные принадлежности, украшения, косметика.

5

ISO (International Organization for Standardization) – международная организация по стандартизации, ISO. Задачи ISO: содействие развитию стандартизации и смежных видов деятельности в мире с целью обеспечения международного обмена товарами и услугами, а также развития сотрудничества в интеллектуальной, научно-технической и экономической областях. Один из самых известных стандартов – «ISO 9001:2011 Системы менеджмента качества. Требования». Есть целое семейство стандартов для полиграфии, в частности ISO 12647, который описывает особенности управления процессами печати.

Купить: https://telnovel.me/vysockiy_aleksandr/orgshema-kak-razrabotat-strukturu-kompanii

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)