

Если хочешь построить корабль, не надо созывать людей на заготовку древесины, не надо распределять работы и раздавать указания. Лучше зарази их тягой к бескрайним морским просторам.

Антуан де Сент-Экзюпери

Содержание

Предисловие.....	9
Часть I. Дизайн как средство масштабирования	15
Введение.....	16
Глава 1. Дизайн	33
Глава 2. Масштабирование	60
Глава 3. Сложность	94
Часть II. Дизайн как средство адаптации	131
Введение.....	132
Глава 4. Быть умнее	146
Глава 5. Быть быстрее	187
Глава 6. Быть бережливее	220

Эпилог. Следующая волна	259
Благодарности.....	289
Примечания авторов	293
Об авторах.....	295
Примечания.....	297

Предисловие

Масштабирование и быстрота адаптации. В современном мире с его непостоянством и стремительными переменами это два жизненно важных качества, необходимые любой компании для того, чтобы развиваться и сохранять дееспособность.

Крупная, устоявшаяся компания, как правило, обладает способностью масштабирования, что позволяет ей, почти не прикладывая усилий, расширять территориальные границы своего бизнеса от Бостона до Бангалора. Такая компания со временем наращивает серьезные ресурсы, о которых большинству компаний-стартапов остается только мечтать: практические знания и опыт, бренды, клиентура, каналы распределения, деловые связи. В таком случае у компании нет проблем с масштабированием. Настоящую проблему представляет быстрота реагирования: нужно быть умнее, подвижнее и бережливее, чем молодая компания, которая вторглась в вашу отрасль и замышляет переворот.

Как развивать свой бизнес (увеличивать долю рынка, повышать соответствие бренда запросам потребителей, создавать

условия для роста доходов), не уступая в скорости и гибкости начинающей, энергичной компании? Любой крупной, сформировавшейся компании, организации и даже такой структуре, как правительство, может грозить крах, когда в один переломный момент отрасль в корне изменится и конкурентные преимущества — крепостные рвы, на протяжении десятков лет надежно ограждавшие их от всех бед, — в одночасье исчезнут.

Компанию-стартап одолевают заботы совсем иного свойства. Ей не занимать быстроты и маневренности, поскольку, в сущности, это единственное, что у нее есть. Ей ничего не стоит буквально в считанные дни опробовать новую бизнес-модель, изменить модель позиционирования на рынке, поменять характеристики или свойства своей продукции, а то и разработать совершенно новые товары, что, как правило, не под силу компании-тяжеловесу. На первый план выходят другие проблемы: как собрать хорошую команду, на каких показателях сосредоточиться, как привлечь клиентов и найти финансирование. Масштабирование бизнеса — вот настоящая головная боль: компании во что бы то ни стало нужно завоевать новые территории, включая области с высокой доходностью. Вот главный вызов и основная трудность для молодой компании. Именно это оказывается камнем преткновения для большинства новичков — как ни печально, из десяти новообразованных компаний настоящего успеха добивается только одна.

Существует ли средство, которое поможет фирме развиваться, избегать краха и даже делать гигантские шаги вперед? Нечто, что помогло бы приобрести масштаб и способность к быстрой адаптации?

Такое средство существует, это *дизайн**.

* Дизайн в данном случае трактуется очень широко и оказывается применим не только к предметам, но и в равной степени — вторя Тому Питерсу — к услугам и событиям: к финансовому отчету, письму, отделу кадров, производственному процессу. Пониманию дизайнера, в том смысле, в каком он используется в этой книге, может способствовать название произведения Ричарда Фарсона: «Мощь дизайнера: сила, которая преобразует все». — *Прим. ред.*

Именно этому посвящена данная книга, в ней описывается, как компания Coca-Cola использует дизайн для развития бизнеса и как извлеченные из ее опыта уроки помогут добиться таких же высоких результатов другим компаниям, независимо от их размера, сферы деятельности и географического положения.

На протяжении более 100 лет компания Coca-Cola, используя возможности дизайна, смогла придать своему бизнесу колоссальный масштаб и распространить свое присутствие более чем на двести стран мира, создать 17 брендов стоимостью миллиард долларов каждый, установить сотрудничество с более чем 20 млн предприятий розничной торговли и довести объем ежедневных продаж почти до 2 млрд единиц продукции. Тем не менее компания и по сей день учится. Последние десять лет она сосредоточена на освоении способов применения дизайна для развития адаптивности, качества, которое у многих сложившихся компаний, не исключая и Coca-Cola, в большом дефиците.

Мы детально разберем основные этапы этого пути, срывая покров таинственности с непостижимого для многих языка дизайна и переводя его в плоскость четко сформулированных и понятных принципов. Попутно мы проанализируем примеры из практики компании Coca-Cola, относящиеся к разным участкам ее деятельности и разным географическим точкам: как компания выращивает манго в Кении, как решает проблемы с упаковкой в Токио, а также вопросы, связанные с розничными продажами в Боготе, проведением рекламных кампаний в Кейптауне и функциональностью аппаратов по продаже газированных напитков в США. На этих примерах будет проще понять, какую роль может сыграть дизайн в решении задачи, стоящей перед одной из крупнейших компаний планеты: стать более гибкой и лучше адаптироваться к сложному многогранному и быстро меняющемуся миру. Примеры из жизнедеятельности компании Coca-Cola достаточно уникальны, зато

проблемы и трудности, которые они высвечивают, имеют универсальный характер.

Путеводитель по книге

Несколько слов о том, как построена эта книга. В части I мы объясняем, как разрабатывать дизайн с прицелом на масштабирование, и показываем, как компания Coca-Cola применяла дизайн на всех этапах своей деятельности, чтобы выстроить глобальный бренд стоимостью \$170 млрд.

Глава 1 отвечает на вопрос «Что такое дизайн?» и показывает, как дизайн создает ценность и что представляет собой проектирование дизайна с определенной целью.

В главе 2 мы проанализируем, как компания Coca-Cola использовала дизайн на уровне стратегии, чтобы масштабировать бизнес и превратиться в один из самых распространенных, а то и в самый распространенный на планете бренд.

В главе 3 мы исследуем три аспекта, которые сформировали новое представление о стандартах современного рынка: «коварные» проблемы, связанные с современным развитием бизнеса; перемены, спровоцированные наступлением постинтернетовской эпохи; необходимость создания разделяемой всеми ценности. Разумеется, существуют и другие факторы, но именно три перечисленные перевели внешние условия на новый уровень сложности, испытывая каждую компанию на прочность.

В части II мы обсудим, сколько стоит входной билет в Клуб брендов-миллиардеров, и выясним, почему крупным, сформировавшимся компаниям все труднее сохранять членство в этой элитарной группе. Мы также узнаем, как компании-стартапы благодаря дизайну становятся гибкими и легко адаптируемыми и каким образом большие компании могут достичь того же самого.

В главе 4 разъясняется, как именно дизайн может помочь любой компании быстро оправляться от неудач, адаптироваться и использовать ситуацию, чтобы обойти конкурентов. Мы покажем, как компания Coca-Cola благодаря дизайну добивается высокого уровня адаптированности к новым условиям, на целой гамме примеров, начиная с фирменной мелодии из пяти нот и систем микродистрибуции и заканчивая разработкой нового дизайна для сотен местных лавок и магазинов шаговой доступности в Латинской Америке.

Из главы 5 станет понятно, почему проектирование модульных систем является одним из способов, позволяющих компании стать гибкой и легко адаптируемой, и как за счет этого выживать и преуспевать. Чтобы показать, как в реальности работает метод проектирования модульных систем, мы рассмотрим три примера из практики Coca-Cola: внедрение глобальной системы визуальной идентичности производимых компанией соков; использование метода уплотненных посадок для выращивания манго и разработку аппарата для розлива газированных напитков.

В главе 6 рассказывается, почему проектирование открытых систем, таких как Википедия, помогает укреплять сотрудничество как внутри компании, так и вовне, то есть со всеми, кто так или иначе принимает участие в ее судьбе. А это, в свою очередь, не только помогает открывать таланты и генерировать идеи, но и может параллельно способствовать сокращению затрат. Мы рассмотрим открытые системы в действии на таких примерах, как разработка фирменной системы проектирования Coca-Cola Design Machine; программу 5by20, реализующую цель предоставить к 2020 г. возможность заняться предпринимательством пяти миллионам женщин по всему миру, а также инициативы компании в области водных ресурсов.

И, наконец, в эпилоге мы обсудим, какой облик может принять мир в будущем, когда проектирование станет делом повсеместным. Мы также поразмышляем о том, чему крупные

компании могли бы поучиться у стартапов, чтобы избежать серьезных потрясений, и какие уроки из опыта крупных компаний могли бы извлечь для себя новообразованные компании, чтобы выжить. Станет ли новая волна инноваций — а именно построение скейлапов* — решением, одинаково пригодным как для малого, так и для крупного бизнеса?

В каждой главе содержатся уроки, пользуясь которыми любая компания сможет добиться роста и процветания. Мы также показываем читателям, как они могли бы применить наши проверенные жизнью идеи для того, чтобы заинтересовать, приобщить к общему делу и сплотить всех сотрудников компании.

В разделе «Для дальнейшего изучения» мы поместили ссылки на литературу для тех, кто желает глубже вникнуть в суть описанных в книге идей, а также ранее нигде не публиковавшийся манифест «Целенаправленный дизайн» — результат внезапного озарения, снизошедшего на меня (как на Джерри Магуайера), который стал основополагающим для данной книги.

В ходе повествования мы заглянем за кулисы Coca-Cola, чтобы изнутри посмотреть, как она работает, — начиная с истории о том, как был выбран нужный оттенок синего цвета для бутылки питьевой воды Dasani, и заканчивая рассказом о том, как компания превращает биологические отходы местного происхождения (от стеблей сахарного тростника в Бразилии до древесной коры в России) в экологически дружественную тару PlantBottle.

Большинство описанных в книге проблем, естественно, относятся к специфике работы компании Coca-Cola, но при этом любой бизнес может на ее опыте поучиться, как с помощью дизайна решать проблемы подобного рода.

* Англ.: scale-up, по аналогии со стартапом. — Прим. ред.

ЧАСТЬ I

**Дизайн как средство
масштабирования**

ВВЕДЕНИЕ

Первая неделя ноября 2013 г. была урожайной с точки зрения новостей из жизни бизнеса. Компания Tesla понесла ущерб из-за очередного возгорания зарядных устройств к электромобилям, вызвав опасения в связи с возможным отзывом продукции. Федеральная резервная система обвинила крупный хедж-фонд в неумеренном пристрастии к инсайдерской торговле. Но даже на фоне подобных скандальных заголовков особо выделялись два события: закрытие когда-то очень могущественной розничной империи и головокружительный дебют на фондовом рынке интернет-компания с семилетней историей.

Крупная сеть видеопроката Blockbuster, знававшая гигантские очереди из желающих взять видео в прокат, поскольку занимала верхнюю строчку в воскресных планах многих поклонников кино, испустила дух. Днем позже сервис микроблогов Twitter, любимая игрушка знаменитостей, революционеров и одного по недоразумению затесавшегося в ряды пользователей политика, завершил свой первый день на бирже с капитализацией в \$30 млрд — больше, чем у Kellogg's, Whole Foods

и доброй половины избранных компаний, входящих в корзину фондового индекса S&P 500.

Так что неделя выдалась из ряда вон выходящая, хотя, с другой стороны, она являла собой прекрасный моментальный снимок сегодняшнего рынка — где риски соседствуют с возможностями, которые открываются в период слома прежних устоев. В современном мире, с его гиперсвязанностью и экспоненциальным ростом, каждая компания делает шаг назад, чтобы выявить свои слабые стороны или поразмышлять о том, как получить конкурентное преимущество и совершить переворот в своей отрасли.

Сегодня компании уже недостаточно быть крупной. Сеть Blockbuster на пике популярности имела порядка 9000 розничных магазинов по всей стране. Масштаб был, а вот способности адаптироваться, чтобы идти в ногу с рынком, не было. Притом что каждый, основывая компанию, мечтает создать очередной Twitter или Instagram, 90% новоиспеченных компаний не доживают до второй годовщины. Все они спроектированы так, чтобы быстро приспособливаться, а с масштабом у большинства из них ничего не получается¹.

Каждая компания, чтобы стать успешной, нуждается как в масштабировании, так и в способности быстро адаптироваться.

Масштабирование и способность быстро приспособливаться — два качества, жизненно важные для успеха любой компании, от едва оперившегося стартапа в Непале до транснационального гиганта со столетней историей в Нью-Йорке.

Масштабирование и быстрая адаптируемость

Если вы работаете в компании-стартапе, то хорошо *знаете*, что такое адаптируемость. Возможно, вы ежедневно совершенствуете и улучшаете свою продукцию, стремясь добиться максимального соответствия вашего продукта потребностям рынка, и меняете, если необходимо, первоначально выбранное направление, чтобы оставаться на плаву. Но вас тревожит и лишает сна вопрос *масштабирования* вашего бизнеса: нужно придать устойчивость бизнес-модели, чтобы получить возможность перейти к следующей стадии и стать полноценной компанией. Для этого требуется больше средств, больше персонала, больше клиентов и всего остального.

Если вы сотрудник уже сформировавшейся компании, то *знаете*, что такое масштаб: вы занимаете ту должность, которую занимаете, именно потому, что знаете, как функционирует компания при таких масштабах. Вам сопутствует успех, поскольку вы умеете с высокой степенью эффективности и продуктивности использовать масштаб в качестве рычага. Возможно, вы намерены добиться роста доходов или расширения производства, но вас беспокоит вопрос сохранения конкурентоспособности в мире, где неопределенность и изменчивость только нарастают и положение усугубляют новые компании с их стремлением разрушить устоявшийся порядок вещей в вашей отрасли.

Если у вас акционерная компания, вы все воспринимаете в ином свете. На вас давит ответственность за повседневное управление глобальным бизнесом, и при этом вы знаете, что в конце квартала ваша работа, как и работа ваших коллег, станет предметом жесткой и беспристрастной оценки тысяч акционеров. Вам регулярно приходится рисковать миллионами, а то и миллиардами долларов. Управление бизнесом такого масштаба — само по себе дело хлопотное, но главное, что томит

вас бессонными ночами, — это способность вашей компании адаптироваться. Вы размышляете о том, как оправдать ожидания акционеров в нынешнем квартале и при этом сделать компанию более адаптируемой и гибкой, чтобы стимулировать инновации и выстроить культуру, которые позволят оставаться актуальными и современными для следующего поколения.

Как вице-президент компании Coca-Cola по вопросам инноваций и предпринимательства, а также бывший руководитель отдела дизайна, я часто слышу в свой адрес вопросы: «Как Coca-Cola, бренд, насчитывающий вот уже сотню лет, умудряется оставаться востребованным?», «Каким образом такой гигантской компании, как Coca-Cola, удастся осуществлять инновации? Какова ваша стратегия?».

Что, если я скажу, что существует средство, которое ваша компания-стартап, ваша команда, ваша функциональная группа или ваше подразделение могли бы использовать, чтобы достичь такого масштаба и степени адаптируемости, которые вам необходимы для победы?

Дизайн позволяет бизнесу обрести как масштаб,
так и способность быстро адаптироваться.

Когда речь заходит о дизайне, большинство людей хотят знать основы: «Как Coca-Cola применяет дизайн, чтобы сохранять конкурентоспособность?», «Как вам удается извлекать из дизайна максимум ценности?», «Как вы используете дизайн в инновационной деятельности?». Это очень хорошие вопросы, поскольку даже те руководители, которые ставят превыше всего аналитику и исполнительскую дисциплину, прекрасно понимают, что дизайн способен создавать более высокую ценность, чем та, которой достигают, просто работая над тем, как выглядит продукция и какие впечатления она

вызывает. Некоторым компаниям дизайн реально помог бы расти и развиваться. Весь вопрос в том, как?

Coca-Cola и дизайн

Если вы подумаете о компании Coca-Cola и дизайне, вам немедленно вспомнится самый культовый ее бренд — собственно Coca-Cola, ее знакомый цвет, узнаваемый логотип и каноническая форма. Комбинация этих элементов, а они были разработаны уже более века назад, помогла создать один из прибыльных брендов в мире, стоимость которого превышает \$170 млрд.

Но в самой компании Coca-Cola дизайн рассматривают как нечто большее, чем традиционные, видимые элементы. При всей важности логотипов и цветовых решений, именно те элементы, что не видны глазу, зачастую выполняют самую ответственную часть работы.

Coca-Cola создает дизайн для своей продукции, рекламы, упаковки и кулеров, соединяя все аспекты этой деятельности воедино таким образом, чтобы стимулировать рост компании. Это переводит выработанный в компании Coca-Cola способ проектировать дизайн в разряд *стратегии*.

Дизайн, если применять его стратегически, помогает компаниям развиваться.

Большинство людей не думают о дизайне в таком ключе, но все то, что хорошо спроектировано, в действительности хорошо *взаимосвязано* и является частью системы. Например, когда Coca-Cola разрабатывает новую упаковку, цель на самом деле в том, чтобы решить проблемы бизнеса, а не просто подобрать цвета, материалы, определить размеры и форму.

Все эти детали, конечно, важны, но новая упаковка, помимо всего прочего, должна быть связана со стратегией компании по отношению к поставщикам, должна способствовать достижению цели компании, выраженной в устойчивом развитии, укладываться в рамки действующей системы бутылирования и распределения, а также хорошо согласовываться с бизнес-планами ее розничных продавцов и, разумеется, отвечать нуждам потребителей. Когда все эти элементы взаимосвязаны, мы говорим, что компания применяет дизайн стратегически с целью развития своего бизнеса.

Скрытое как причина очевидного

Меня очень увлекают системы, и мне нравится изучать то, как они работают. Большинство систем не столь очевидны. Например, вы вряд ли воспринимаете школьный автобус, возводящий ваших детей, продовольственный магазин, расположенный по соседству, или какое-нибудь приложение к вашему смартфону как части больших систем, хотя на самом деле они ими являются. Если вы вникнете в то, как работают системы, ваш взгляд на мир может кардинально измениться.

В 1995 г. жена порекомендовала мне прочесть книгу известного специалиста в области систем Питера Сенге «Пятая дисциплина»*. Вспоминаются следующие строки из нее: «Системное мышление учит, как видеть целое. Это общие принципы, позволяющие видеть не объекты, а связи между ними, не мгновенные статичные состояния, а закономерности изменений»².

Эта книга дала толчок для изучения всех доступных мне материалов о системах и о том, как они связаны с дизайном. С тех самых пор меня гораздо больше занимали взаимосвязи, чем дизайн отдельных частей целого, как это сформулировал бы

* Сенге П. Пятая дисциплина. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.

Сенге. Меня завораживали различные типы систем и то воздействие, которое они оказывали на мир, — от системных рисков (экономика) до теории хаоса (наука). Я желал знать все о том, как работают системы, особенно большие и сложные.

В 2004 г. я стал сотрудником компании Coca-Cola. Мне было предписано помочь компании сфокусироваться на дизайне: разработать видение, стратегию и подход, которые позволили бы компании извлечь из дизайна максимум ценности. Я был полон надежд и предвкушений; сама компания представлялась мне как гигантская система, состоящая из сотен подсистем. Мне не терпелось приступить к делу.

Вскоре я понял, почему компании было необходимо сосредоточиться именно на дизайне. Ей принадлежат несколько дорогостоящих и известнейших во всем мире брендов, включая Coca-Cola, Diet Coke, Sprite и Fanta. Однако в то время у компании не было последовательного подхода к разработке дизайна. В результате возникло множество мелких нестыковок в общих впечатлениях потребителей от ее брендов, начиная с характера упаковки и заканчивая способами взаимодействия с розничными торговцами. Компании надлежало вернуться к тому уровню качества, последовательности и лидерства, которым всегда славились ее бренды.

Кроме того, необходимо было найти способ быстрее адаптироваться к стремительно меняющемуся рынку. Производство безалкогольных напитков неизменно оставалось одной из самых быстрорастущих отраслей в мире. Чтобы идти в ногу с рынком, компании Coca-Cola требовался особый подход к дизайну, который позволил бы ей оставаться современной, подвижной и способной адаптироваться к переменам. Было, однако, очевидно, что на тот момент упомянутыми качествами компания не обладала.

Из-за множества мелких нестыковок в дизайне бренды компании стали выглядеть несколько старомодными и замшевыми на фоне других динамичных потребительских брендов,

например Apple или Nike. Как компания Coca-Cola была спроектирована с учетом огромного масштаба, но множество отдельных элементов не состыковывались между собой. Это очень мешало проводить в жизнь стратегию развития. Тот подход, который использовался при проектировании компании Coca-Cola, на деле работал *против* ее интересов.

Разумеется, необходимо было провести работу над самыми очевидными деталями: упаковка, реклама, сайты, грузовики и холодильные установки. Но прежде всего следовало сфокусироваться на самом подходе к дизайну — на том, как он применяется по отношению к компании в целом.

То, как компания Coca-Cola в прошлом применяла дизайн, не обеспечивало ей должной степени адаптации, необходимой для роста в условиях стремительно меняющегося мира, в котором все взаимосвязано.

Бизнес компании со временем превратился в очень сложную структуру, тогда как подход к разработке дизайна изначально задумывался в расчете на организацию с более простым внутренним устройством. Ничего простого не может быть в принципе у компании, сеть которой охватывает более 250 заводов по бутилированию, 80 000 поставщиков и 20 млн розничных торговцев. И все же, если посмотреть, как эта компания развивалась, сразу станет ясно, отчего ей так трудно отказаться от подхода, который был очень эффективным на протяжении такого долгого времени.

В первые 70 лет существования у компании Coca-Cola был один бренд, один вид продукции, один размер упаковки и по большей части одна цена. Более семи десятилетий подряд продукция кока-колы стоила всего пять центов³. Стратегия

роста компании сводилась к тому, чтобы придать бизнесу достаточный масштаб, охватить каждую страну, каждый город, каждый поселок, чтобы кока-кола стала доступна всем и везде, достаточно только протянуть руку. Поразительно, но на самом деле почти так оно и вышло.

Затем в 1982 г. компания Coca-Cola пошла на риск и выпустила диетическую кока-колу — Diet Coke. Это несколько усложнило структуру бизнеса. Впервые в портфеле компании оказались две колы. Очень скоро Diet Coke стала фантастически популярной, так что все трудности с лихвой окупились огромными объемами продаж.

В 2001 г. компания Coca-Cola подняла планку, приняв крупное стратегическое решение: стать *компанией по производству широкого спектра напитков*, и это означало, что она желает значительно расширить выбор предлагаемых напитков, чтобы следовать в русле меняющихся вкусов и пристрастий потребителей. Это решение изменило практически все, от продуктовой линейки до режима функционирования всей системы (данным термином в Coca-Cola обозначают саму компанию и ее сеть, охватывающую более 250 независимых компаний по розливу напитков).

Тогдашний глава компании Coca-Cola заявил одной британской газете, что цель компании не только выстраивать системы для достижения успеха в глобализованной экономике, но и в равной мере развивать способность чутко реагировать на обстановку на местах. В самой компании суть этой стратегии свели к емкой афористичной формуле: «Мысли глобально, действуй локально». Все подразделения компании действовали самостоятельно и развивали глобальные бренды, как говорится, вжимая педаль газа в пол, но при этом умело использовали международный вес компании, чтобы создавать или выкупать региональные и местные бренды.

Решение Coca-Cola трансформироваться из монобрендовой компании в компанию по производству широкого спектра

напитков в условиях, когда в технологической, социальной и политической сферах происходят радикальные перемены, вывело бизнес компании на уровень беспрецедентной сложности. А такой внушительный сдвиг в бизнес-стратегии требовал и соответствующего сдвига в подходе к дизайну на уровне компании.

Однако кардинальный сдвиг в стратегии породил то, чего в компании никак не ожидали, — чрезмерную сложность.

Изначально подход Соса-Сола к дизайну имел целью максимально облегчить масштабирование бизнеса; дизайн использовался для того, чтобы упрощать, стандартизировать и объединять в единое целое бизнес компании, что значительно облегчало реализацию стратегии роста. В сущности, именно таким путем Соса-Сола смогла из мелкой фирмы, какой она была в 1886 г., превратиться в компанию, чья стоимость в 2001 г. превысила \$120 млрд⁴.

Но компания не могла применять такой подход к разработке дизайна теперь, когда у нее насчитывались сотни брендов, наименований продукции и вариантов упаковки, а также тысячи поставщиков и миллионы каналов дистрибуции в диапазоне от огромных гипермаркетов-ангаров до уличных торговых точек, все оборудование которых состоит из холодильной камеры для охлаждения напитков, стоящих под зонтиками на улице. Для нового ассортимента продукции, который помимо газированных напитков включал теперь еще и кофейные напитки, а также десятки видов соков, прежняя стратегия в области дизайна больше не годилась.

Компания нуждалась в новом подходе к дизайну, который позволял бы с выгодой использовать масштабность бизнеса,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru