

همه آنچه که باید در مورد مشاوره مدیریت و کسب و کار بدانید

سرعت پیشرفت تکنولوژی و سرعت تغییرات محیطی در جهان امروز به گونه‌ای است که در صورتی که شرکت‌ها خود را با آن وفق ندهند با ورشکستگی مواجه می‌شوند. این عدم سازگاری با محیط امروز می‌تواند به دلیل ناآگاهی مدیران ارشد سازمان‌ها نسبت به مسائل روز و عوامل استراتژیک تاثیرگذار باشد.

مشاوره مدیریت (Management Consultant) با حل مشکلات مدیریتی، استراتژیکی، مالی، عملیاتی و ... سر و کار دارد. سازمان‌ها، شرکت‌های مشاوره مدیریت را برای حل مشکلات خاصی که در آن‌ها به وجود آمده است به کار می‌گیرند، چرا که آن‌ها مهارت‌های خاص، تجربیات و نگاهی کلی و بیرونی نسبت به سازمان دارند. رسالت مشاوره مدیریت کمک به سازمان‌ها در بهبود عملکردشان از طریق تصحیح ساختار سازمانی، تدوین برنامه‌های استراتژیک، تدوین برنامه‌های بازاریابی، تدوین مدل کسب‌وکار و ... برای آن‌ها است.



به تعبیر دیگر، مشاوره مدیریت فرایند ارزیابی ریسک، رسیدن به اجماع و انجام قضاوت در مورد عملکرد سازمان است. مشاوران مدیریت خارجی توصیه‌هایی به رهبران سازمان‌ها به منظور بهبود وظایف و مأموریت‌هایشان و همچنین افزایش توانایی آن‌ها در طراحی فرایندهای سازمانی، می‌کند. از طرف دیگر وجود مشاوران در کسب و کارها به دلیل داشتن نگرشی متفاوت و ترسیم دورنمای موقعیتی کسب و کارها، بی‌طرف بودن در ارائه نظرات و همچنین تسهیل کردن تغییرات مورد نیاز، از الزامات رشد و توسعه هر کسب و کاری است. البته شرط به خدمت گرفتن مشاوران اطمینان از دانش و تخصص آن‌ها در زمینه مورد نظر می‌باشد.

کار مشاوره مدیریت ارایه مشاوره به مدیران ارشد در خصوص انتخاب راه‌های بهبود کارایی سازمان است. او به مدیران در حوزه‌های مختلف از جمله: چگونگی سود آورتر کردن سازمان از طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها، تدوین استراتژی توسعه محصولات جدید و یا روش جذب، ارتقاء و آموزش نیروی انسانی مشاوره می‌دهد.

ساعت کار و محل کار مشاوره مدیریت

یک مشاور مدیریت معمولاً وقت خود را بین مشتریان مختلف تقسیم می‌کند. چون او باید وقت زیادی را با مشتریان بگذراند، بیشتر اوقات در خارج از دفتر کار خود می‌باشد. او معمولاً کمتر با برنامه کاری فشرده و استرس کاری مواجه است و معمولاً روند کاری اش آرام و به دور از استرس است.

مزایای استفاده از مشاوره مدیریت

مشاوره مدیریت را می‌توان به عنوان یک پشتیبانی حرفه‌ای از مدیران شرکت در تحلیل و حل مشکلات عملی تعریف کرد. فایده استفاده از خدمات یک شرکت مشاوره مدیریت این است که عملیات تجاری بهتر و سودآورتر شود. مشاوره مدیریت مزایای بسیاری دارد و به همین دلیل این صنعت با سرعتی بالایی رو به رشد است.

1. دیدگاه متفاوت برای بررسی مشکلات

یکی دیگر از مزایای استفاده از خدمات یک شرکت مشاوره مدیریت این است که شما از دیدگاه دیگری به بررسی مشکل خود می‌پردازید. این افراد پیشنهادهای بر اساس مهارت و دانش به شما ارائه می‌دهند. بعضی اوقات وقتی افراد با هم کار می‌کنند، تمایل دارند که یک دیدگاه واحد داشته باشند تا مشکلات خود را بررسی کنند. بنابراین استفاده از خدمات یک شرکت مشاوره مدیریت برای دستیابی به یک دیدگاه جدید برای یافتن مشکلات برای بهبود کسب‌وکارها و افزایش سودآوری از اهمیت برخوردار می‌شود.

2. مناسب برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت

مشاوره مدیریت برای برنامه‌ریزی اهداف کوتاه‌مدت سودمند است. خدمات مشاوره مدیریت می‌تواند برای آموزش کارمندان موجود، تدوین برنامه‌های راهبردی و اجرای آن‌ها، سازماندهی و اولویت‌بندی برنامه‌ها و ... مورد استفاده قرار گیرد و در صورت عدم به کارگیری مشاوران مدیریت، این وظایف اضافی می‌تواند کارکنان موجود را اذیت کند و یک فشار اضافی به کارمندان وارد کند. مشاوران مجرب می‌توانند از دانش و مهارت‌های خود برای برنامه‌ریزی استفاده کنند تا از منابع موجود در سطح بهینه استفاده شود.

3. کمک به کشف بازارهای جدید

یکی دیگر از مزایای استفاده از خدمات یک شرکت مشاوره مدیریت این است که شرکت می‌تواند به راحتی بخش‌های جدید بازار را بدون ترس از ضرر مالی اکتشاف کند، زیرا می‌تواند راهنمایی کارشناسان را برای ورود در بازار جدید بدست آورد. بنابراین همیشه توصیه می‌شود قبل از سرمایه‌گذاری کلان در یک بازار جدید، نظر و کمک مشاوران مدیریت را در نظر بگیرید. مشاوران مدیریت مهارت‌هایی برای دیدن آینده بازار دارند و می‌توانند جوانب مثبت و منفی تلاش در یک بازار جدید را برای شما بیان کنند.

4. استفاده از دانش متخصصان

هنگامی که شرکتی، یک شرکت مشاوره مدیریت را استخدام می‌کند، آن‌ها این شرکت را به دلیل تخصص و دانش گسترده آن به کار می‌گیرند تا بتوانند راه حل مشکل پیش روی شرکت را بیابند. افرادی که به عنوان مشاور مدیریت مشغول به کار هستند دارای ذهن زیرک با آموزش و مهارت‌های مربوطه هستند و همچنین دیدگاه‌های متفاوتی برای بررسی یک مسئله نسبت به دیگر افراد دارند زیرا در سازمان‌های مختلف روی مشکلات مشابه کار کرده‌اند و تجربه‌ای برای رسیدگی به مشکلات دارند.

همچنین باید به این نکته اشاره کرد که مشاوره مدیریت یک علم یا هنر نیست بلکه یک مورد کاربردی بوده که در موقعیت‌های مختلف، روش‌های متفاوتی را به کار می‌گیرد و در دراز مدت به تجربه و مهارت تبدیل می‌شود.



از دیگر مزایای ناشی از استفاده از مشاوران مدیریت در فضای کسب و کار می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ایجاد و توسعه برنامه بازار و حفظ و نگهداری مشتریان فعلی و جذب مشتریان بالقوه
- شناسایی و تحلیل نقاط قوت و ضعف اصلی سازمان و تشخیص حوزه‌های بهبود
- آموزش مدیریت و کارکنان
- برندسازی سازمان و محصولات
- توسعه درک و شناخت عمیق‌تر از بازار و شرایط قیمت‌گذاری
- ارائه راه‌حل‌های خلاقانه جهت رفع مشکلات پیش‌رو و یا پیشگیری از مشکلات آتی
- شناسایی، تحلیل و کاهش ریسک‌های محیطی و کسب‌وکار

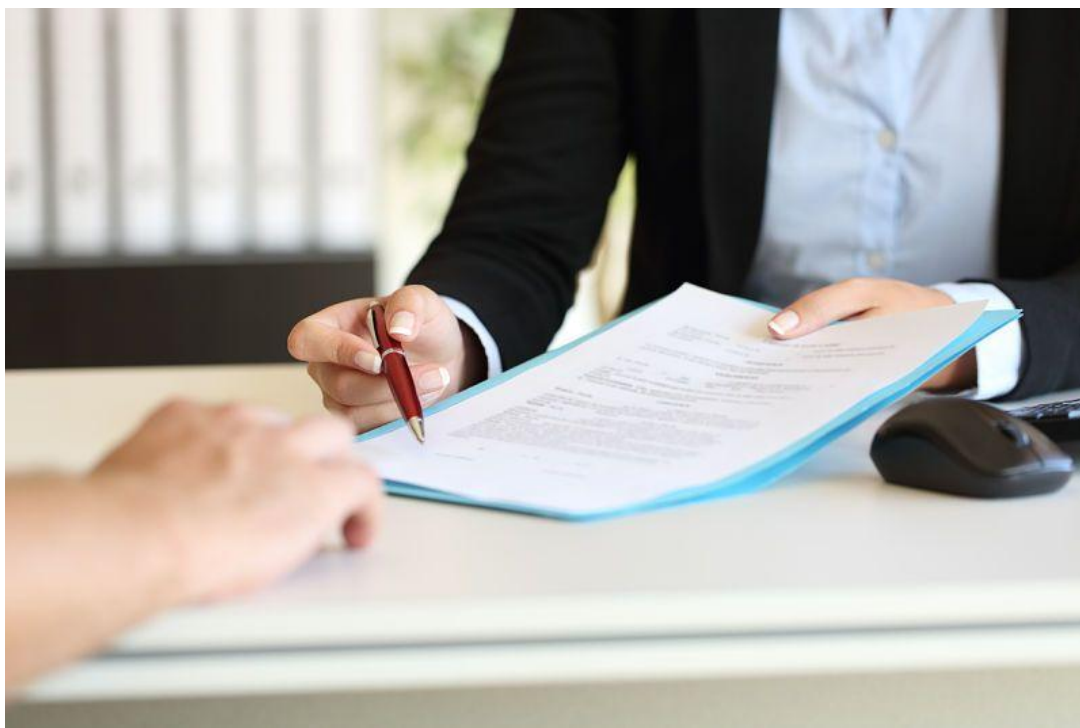
پس اصطلاح مشاوره مدیریت زمانی دقیق است که با اشاره به یک صنعت خاص و ارائه مشاوره علمی و عملی به مدیریت سازمان به منظور بهبود عملکرد سازمان در آن صنعت، خود را معرفی نماید. مثلاً مشاوره مدیریت بازاریابی و فروش.

مشاور موفق و دارای مهارت علاوه بر داشتن تحصیلات آکادمیک و تجربه‌ی کاری باید دارای ویژگی‌ها و خصوصیات زیر نیز باشد:

- نبوغ و خلاقیت
- قدرت رهبری
- ارتباطات
- تفکر و استدلال منطقی
- توانایی کار کردن با دیگران و روحیه کار تیمی

تفاوت مدیر با مشاوره مدیریت

مشاوره مدیریت، بنا بر موقعیتی که دارد، می‌تواند بر فرد، گروه یا یک سازمان تاثیرگذار باشد، ولی قدرت مستقیم برای ایجاد تغییر یا اجرای برنامه‌ها، ندارد. در مقابل، یک مدیر کسی است که مسئولیت مستقیم برای اجرای امور و تصمیم‌ها را دارد. بیشتر افرادی که در سازمان در بخشهای صفی قرار دارند، به نوعی، کار مشاوره‌ای انجام می‌دهند؛ حتی اگر به نام مشاور شناخته نشوند. مدیران صفی در سازمانها فعالیتهای برنامه‌ریزی، اعمال توصیه‌های لازم، حمایت و پیشنهاد در امور مربوط به نیروی انسانی، مدیریت مالی، بازرسی، تحلیل سیستم، تحقیقات بازار، طراحی محصول، برنامه‌ریزی بلندمدت، اثربخشی سازمانی، امنیت، توسعه منابع انسانی را برنامه‌ریزی می‌کنند و ضمانت اجرای آن را نیز فراهم می‌سازند.



مشاوران مدیریت، کلید راه حل های گوناگون

به گفته براد هلفند (مشاوره مدیریت) مشاوره مدیریت بودن به معنای این است که شما یک چاقوی همه کاره سویسی از راه حل ها، برای کار با مشتری دارید. اکثر مشاوران مدیریت در یک زمان خاص تنها بر روی تعداد کمی پروژه کار میکنند (برخی اوقات تنها یک پروژه، با توجه به اندازه مشتری) تا بتوانند واقعاً بر نیاز مشتری تمرکز کنند.

در شروع یک پروژه، بیشتر زمان صرف شناخت کسب و کار مشتری می شود که شامل مصاحبه با کارمندان و جمع آوری اطلاعات است. مشاوران (با توجه به سطح شان) معمولاً مسئول تجزیه و تحلیل داده ها نیز هستند. دریافت داده های جمع آوری شده و تبدیل آنها به اطلاعات قابل درک برای ارائه به شرکت.

خدمات مشاوره مدیریت میتواند شامل موارد زیر باشد:

- مدیریت بازاریابی و فروش
- مدیریت ارزیابی ریسک
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت برندینگ

چگونه مشاوره مدیریت سازمان را نجات می دهد؟

اگر بگوییم امروز سخت ترین کار راه اندازی یک استارت آپ ایده آل با درآمد بالا و زود بازده بدون مشاوره مدیریت کسب و کار است دروغ نگفته ایم! چون شرکت ها در شرایط رکود، افت فروش، به هم ریختگی درون سازمانی و... به دنبال استفاده از مشاوره مدیریت خواهند بود و به همین دلیل است که مدیران، مشاوران را حل کننده مشکل تلقی می کنند.

بر اساس آمارها و تجارب گذشته، ثابت شده که غالب سازمان ها و شرکت های موفق دنیا و همچنین ایران که از خدمات مشاوران طراز اول استفاده می نمایند، با توجه به اینکه دارای موقعیت کاری ممتاز بوده و کارکنانی با نبوغ فراوان در اختیار دارند. چنین سازمان هایی با کمک مشاور می توانند ثبت جایگاه خویش و همچنین رشد و تعالی کسب و کار خود را تضمین نمایند، چرا که با وجود مشاوران مدیریت، شرکت ها دست به ابتکارات خلاقانه ای زده و همین امور باعث رسیدن به جایگاه برتر بازار خواهد شد.

دلایل استفاده از خدمات مشاوره مدیریت در سازمان ها:

- قرار گرفتن در مرکزیت نظریه ها و روش های مدیریت و توسعه ی حرفه مدیریت
- داشتن نگاه چند بعدی و برون سازمانی جهت شناسایی مشکلات
- کاتالیزور اعمال تغییرات در سازمان ها و شرکت ها

مشاوره فروش

اگر قرار باشد شخصی برای توسعه کسب و کار و افزایش فروش به شما مشاوره دهد باید چند ویژگی داشته باشد: اول از محصول و بازار شما را شناخت خوبی داشته باشد. دوم آنکه خودش کسب و کاری داشته باشد که فروش خوبی در آن رقم می خورد و سوم مصداق حرفی که می زند باشد! ضمناً **مشاوره فروش** خوب کسی است که بتواند خودش را جای شما بگذارد.

مشاوره فروش یکی از قدیمی ترین راه های افزایش کسب درآمد در محیط پر رقابت بازار کار می باشد. اما می توان گفت که با روش های قدیمی مشاور فروش، امروزه دیگر نمی توان زیاد در بازار کار رقابت کرد. خیلی از مواقع دیده ایم که شرکت هایی وجود دارند که دارای زمینه مالی قدرتمندی هستند اما در زمینه مشاوره فروش و بازاریابی زیاد قدرتمند نیستند. به همین دلیل گاهی در بازار رقابت شکست می خورند. به دلیل اینکه مشاور فروش نقش بین شرکت و مشتری را ایفا می کند، می تواند در سودآوری شرکت نقش اساسی را ایفا نماید.

مشاوره فروش مهمترین چالش در دوام و ادامه حیات یک شرکت می باشد. چه بسا شرکت هایی هستند که از منابع مالی مناسبی برخوردارند ولی به علت عدم درک صحیح از پروسه فروش علمی، دارا نبودن تیم مناسب فروش و در عین حال ندانستن تاکتیک ها و روش های مدرن در فروش چه به صورت حضوری، چه تلفنی و چه آنلاین دچار شکست در آن کسب و کار می شوند. در یک سازمان

اگر همه بخش ها از واحد منابع انسانی گرفته تا مالی، تحقیق و توسعه، سیستم و برنامه ریزی و بازاریابی وظایف خود را درست انجام دهند ولی یک روش سیستماتیک و علمی برای فروش پیش بینی نشده باشد قطعاً خروجی کل کار به شکلی نامطلوب خواهد بود.



نکات مهم درباره مشاوره فروش

مشاوره فروش باید به شرکت در جهت افزایش اعتماد مشتری و فروش رو به ارتقا کمک کند. مشاور فروش باید تمامی محصولات را به صورت کامل شناخته و از مزایای آن اطلاع داشته و خدمات فروشگاه را افزایش دهد. باید تمامی برهه های زمانی را به صورت کامل بشناسد و بهترین زمان را جهت عرضه نوعی محصول خاص در نظر داشته باشد. باید هدف های جدید را تعیین نماید و بازار بالقوه را شناخته و جهت بهبود وضعیت شرکت استفاده نماید. باید آموزشات لازم را به فروشندگان ارائه نماید تا توانایی لازم جهت برقراری ارتباط با خریداران داشته باشند و خلقیات آنها را به خوبی بشناسد. مشاوره فروش می تواند بهترین انتخاب برای مدیرانی باشد که قصد بازسازی شرکت خود را دارند.

وظایف و مهارت های مشاوره فروش

- مشاور فروش میتواند به یک سازمان و یا یک فرد مشاوره فروش دهد.
- مشاور فروش باید در خصوص شناخت نیازهای مشتریان در قلمرو فروش سازمان ، پاسخگو باشد و اطلاعاتی در خصوص محصولاتی که در حال فروش در آن قلمرو هستند، جمع آوری نماید، با خدمات پس از فروش سازمان ارتباط مناسب برقرار نماید تا نقاط ضعف خدمات پس فروش را به درستی درک نماید.
- مشاور فروش باید بتواند آموزشهای مورد نیاز تیم فروش را تعیین و تیم فروش را بر اساس نیاز و روش، آموزش دهد. یک مشاوره فروش حرفه ای باید شامل ارائه راهکارهایی برای افزایش میزان اعتماد مشتریان به سازمان باشد.
- مشاور فروش میتواند به استخدام یک شرکت درآمد (در این حالت حقوق دریافت خواهد نمود) و یا به صورت موقت با شرکت در غالب مشاوره پروژه ای/ مشاوره ساعتی به ارائه خدمات مشاوره فروش بپردازد.

- مشاوره فروش باید تکنیکهای فروش را بررسی و نقاط ضعف آن را تعیین نماید و آنها را با روشهای صحیح و مناسب با فرهنگ سازمان و سیاستهای فروش سازمان جایگزین نماید.
- مشاور فروش نقش واسط بین شرکت و مشتری، ترفیعات فروش محصول و خدمات و ایجاد ارتباط تجاری بلندمدت.

مشاوره کسب و کار

راه انداختن یک کسب و کار شخصی همانقدر که وسوسه برانگیز و جذاب است می تواند سخت و طاقت فرسا هم باشد. اما برای اینکه در این راه موفق شوید خوب است از توصیه های یک **مشاوره کسب و کار** بهره ببرید. مشاوره کسب و کار یکی از انواع مشاوره، راهنمایی و دریافت اطلاعات محسوب می شود.

چطور متوجه می شوید که در طی فرآیندهای روزانه شرکت، به اهداف بلند مدت خود نزدیک شده اید؟ تعیین هدف ضروری است ولی برای رسیدن به اهداف باید در مسیر درست گام برداشت. مشاوره کسب و کار روی مسیر فعلی کسب و کارتان تحقیق کرده و متناسب با اهداف تجاری، برایتان استراتژی تعیین می کند. اگر نیاز دارید کسب و کار یا استارت آپی راه اندازی کنید، به شما پیشنهاد می دهیم قبل از شروع، از افراد ذی صلاح و صاحب تخصص، مشاوره و راهنمایی بگیرید.



بخش مشاوره کسب و کار، یکی از بخش هایی است که حضور فیزیکی آن در هر کسب و کاری مهم و کارآمد است. این بخش می تواند سهم زیادی از مشکلات و موانع کاری شما را از بین ببرد و از مشکلات آتی جلوگیری کند.

کارشناسان و متخصصین مشاوره کسب و کار، با استفاده از دانش و اطلاعاتی که از تجارت و بازار دارند و همچنین تجربیاتی که در سال های متمادی کسب کرده اند، قطعاً می توانند راهنمایان خوب و مناسبی برای کسب و کار شما باشند.

سوال: مهم ترین مزیتی که با استخدام یک مشاور کسب و کار نصیب من و شریک تجاری ام می شود چیست؟

1. آنها چیزهای زیادی در مورد خودتان به شما می آموزند

ما به عنوان یک انسان می توانیم هر چیزی را به خودمان تلقین کنیم. یک مشاور کسب و کار خوب به شما کمک می کند تا تمام باورهای اشتباهی را که در مورد خودتان دارید کنار بگذارید و خود را بهتر بشناسید. این باورها شامل نقاط ضعف و قدرت تان و همچنین نحوه تعامل با دیگر اعضای تیم تان می شود. من واقعا از نظرات صادقانه مشاوران کسب و کارم بهره مند شده ام.

2. مشاور کسب و کار اطمینان حاصل می کند که در مسیر درستی قدم بر می دارید

ممکن است با سرعت خوبی کسب و کارتان را پیش می برید اما مشاور کسب و کار اطمینان پیدا می کند که آیا در مسیر درستی قرار دارید یا خیر. حتی کوچک ترین تغییری در قطب نمای کسب و کارتان می تواند در دراز مدت تفاوت زیادی در نتیجه کاری تان ایجاد کند.

3. آنها قبلا در موقعیتی شبیه موقعیت شما بوده اند

زمانی که می خواهید مشاور کسب و کاری را استخدام کنید، مطمئن شوید که او تجربه بیشتری نسبت به خودتان در زمینه مورد نیازتان دارد. به عنوان مثال، اگر با بخش فروش کسب و کارتان مشکل دارید، مشاور را استخدام نکنید که حیطه کاری اش عملکرد فرآیندهاست.

4. مشاور کسب و کار به شما کمک می کند تا اهداف بلندمدت خود را در نظر بگیرید

بزرگ ترین مزیت داشتن یک مشاور کسب و کار، مشاوره و راهنمایی های مداوم است که به شما اجازه می دهد از مسائل و دغدغه های روزمره دور شوید و به اهداف بلندمدت خود بیندیشید. کار کردن با مشاور کسب و کار، چشم های تان را باز می کند و به شما اجازه می دهد تا تمرکز و انرژی خود را روی مسائلی بگذارید.



چرا یک کسب و کار به خدمات مشاوره ای نیاز دارد؟

- یکی از مزایا و نیازهایی که باعث می شود، حضور کارشناس و مشاور در کسب و کار الزامی باشد، این است که مشاوران، پرسنل و کارمندان را آموزش می دهند. آموزش کارمندان و پرسنل، می تواند آنان را با مهارت هایی که برای پیشرفت و موفقیت نیاز دارند، آشنا کند.
- ضرورت استفاده از خدمات مشاوره ای در کسب و کار، پیدا کردن و شناسایی مشکلات است. مشاورین کسب و کار، به دلیل مهارت و تجربه ای که دارند، می توانند به سهولت مشکلات به وجود آمده در کسب و کار را شناسایی کرده و ریشه آن را پیدا کنند. ریشه یابی درست موانع، باعث می شود مشکلات به درستی حل و فصل شوند.
- ارائه ایده های نو و خلاقانه و روش های خروج از مشکلات، مسائلی است که در مسیر کسب و کار، شما را به موفقیت بیشتر سوق می دهد.
- حضور یک مشاور خوب و کار بلد در کسب و کار شما، می تواند به کارمندان انگیزه بیشتری دهد. زمانی که مشاور در سیستم تجاری خود داشته باشید، حضور او نقطه قوت و انکاء، برای کارمندان خواهد بود؛ چرا که آن ها این دلگرمی را دارند که هر زمان با مشکل یا چالشی درگیر شدند، بتوانند از مشاوران کمک دریافت نمایند.
- مشاورین کسب و کار در استخدام نیروی متعهد و کار بلد می توانند شما را راهنمایی کرده و در این زمینه به شما مشاوره دهند.
- مشاورین کسب و کار، شما را با سیستم پرداخت مالیات و عوارض دولتی آشنا خواهند کرد و به شما راهنمایی های لازم را در این زمینه ارائه خواهند داد.



شاید تصور کنید که هزینه استخدام یک مشاوره کسب و کار، ممکن بیشتر از کارمندان معمولی باشد، اما این نکته را در نظر بگیرید که این افراد به دلیل مهارت و تجربه ای که دارند، کمک زیادی به سودآوری و موفقیت کسب و کار شما خواهند کرد. دلیل بعدی این است که مشکلات موجود در کسب و کار، فقط توسط کارشناسان و افراد خبره در این حوزه، قابل شناسایی است.

مشاوره کسب و کار و تجارت در زمینه های زیر می تواند به شما راهنمایی ارائه دهد:

- چه استراتژی هایی می تواند سهم بازار را به نفع کسب و کار شما افزایش دهد؟
- چگونه و با چه روش هایی می توان بازاریابی کرد؟
- و موارد دیگر که قطعا برای کسب و کار شما سودمند خواهد بود...
- دریافت راهنمایی و راهکار هایی که به افزایش درآمد می انجامد.
- چه مکان هایی برای تبلیغات مناسب است و چه میزان تبلیغات برای کسب و کار مفید است؟
- چگونه و با استفاده از چه راهکار هایی می توانید از رقبا پیشی بگیرید.
- ارائه برنامه های مفید برای جلوگیری از کاهش هزینه های اولیه.
- دریافت راهنمایی و مشاوره درباره ی مدیریت شبکه های اجتماعی و بازاریابی دیجیتال.
- ارائه راهکارهایی که می تواند به وفادار سازی مشتری بینجامد.
- گسترش خدمات به مشتریان، در صورتی که نیاز به افزایش نیرو و درآمد نباشد.

قرارداد مشاوره کسب و کار شامل چه مواردی است؟

مشاور کسب و کار یک متخصص خارجی است که او برای حل مشکلات داخلی استارتآپتان استخدام می کنید. همینطور یک مشاور خوب؛ منبعی عالی از دانش، مهارت و تجربه است که فرآیندها و وضعیت کسب و کارها را بهبود می بخشد. برخلاف کارمندان داخلی شرکت، مشاوران اغلب به صورت مستقل و پروژه ای یا دورکاری فعالیت می کنند.

با توجه به کلیت مطالب بیان شده در انتها می توان به این نکته اشاره کرد که استفاده از مشاوران مدیریت و فروش در فضاهای کسب و کار یک فرایند دو سر سود است که هم صاحبان کسب و کار بیشتر از پرداخت هزینه و حق الزحمه پرداختی، منتفع می شوند و هم مشاوران مدیریت بیشتر از دریافت مادی ناشی از همکاری، سطح توانایی و مهارت های خود را از طریق قرار گرفتن در یک محیط جدید افزایش داده اند. برای دریافت اطلاعات بیشتر یا درخواست مشاور می توانید به وبسایت تخصصی **شاپرک** مراجعه کنید.

منابع:

wikipedia

hbr

shaparack

theguardian