

April 2020



آینده شباهتی به گذشته ندارد:

ایده هایی برای وضعیت نرمال

آینده

بحران ویروس کرونا در حال تغییر جهان است. در مقاله هفت مورد را برای رهبران و مدیران کسب و کارها بیان می کنیم تا به عنوان طرحی برای رسیدن به وضعیت نرمال در آینده، در نظر بگیرند.



مقابله با بحران ویروس کرونا و پیامدهای بعدی آن می تواند ضرورت روزگار ما باشد. در واقع، ما استدلال می کنیم که این پیامدها "بازسازی نظم اقتصاد جهانی" را طلب می کند. همانطور که یان دیویس، یکی از مدیران و شرکای پیشین ما، در سال ۲۰۰۹ در زمان بحران مالی جهانی نوشته است:

برای برخی سازمان ها، بقای کوتاه مدت تنها موضوع مورد بحث و در دستور کار است. دیگران دچار بلاتکلیفی هستند و به این موضوع فکر می کنند که چگونه موقعیت خود را پس از تمام شدن بحران و بازگشت اوضاع به شرایط عادی تعیین کنند. سوال این است، "وضعیت نرمال چگونه خواهد بود؟" در حالی که هیچ کس نمی تواند بگوید این بحران چه مدت ادامه خواهد داشت، چیزی که ما می فهمیم این است که وضعیت نرمال در آینده شبیه به وضعیت نرمال سال های اخیر نیست.

غیرممکن است بدانیم چه خواهد شد. اما قادر هستیم که درس هایی که از گذشته های دور و نزدیک گرفته ایم را در نظر بگیریم و بر اساس آن به طور سازنده در مورد آینده فکر کنیم. ما اعتقاد داریم موارد زیر در به وجود آمدن وضعیت نرمال در آینده مهم خواهند بود و رهبران کسب و کارها باید به آن ها توجه کنند.

۱. فاصله برگشته است

در اواسط دهه ی ۱۹۹۰، ایده ی "مرگ فاصله" رواج پیدا کرد. نظریه این بود که فن آوری های مخابراتی و مبتنی بر وب امکان برقراری ارتباط و کار به روش های جدید را فراهم آورده که باعث کاهش چشمگیر نیاز به جمع شدن افراد در کنار یکدیگر شد. زمانی که جریان اطلاعات ارزان شد، زنجیره های تامین جهانی قادر به تحویل به موقع محصولات به عنوان یک روال معمول بودند. تجارت مرزی به حداکثر رسید و طبقه ی متوسط در حال رشد شروع به مسافرت و جهانگردی کردند.

حتی قبل از کووید ۱۹، علایمی از مشکلات وجود داشت و این موضوع را در نیاز به حمایت از تولیدات داخلی و سیاست های محدود کردن مهاجرت و ویزا دریافتیم. با این روش ها، مردم به دنبال ایجاد فاصله با کسانی که شبیه خودشان نیستند، بودند.

چنین نگرش هایی به دور از نظریه ی جهانی سازی بودند. اما برای مقابله با همه گیری کرونا، دولت های سرتاسر جهان محدودیت هایی را برای مردم و کالاها وضع کرده اند که به مدت چند دهه دیده نشده است. براساس یک مطالعه، بیش از سه میلیارد نفر در کشورهای زندگی می کنند که مرزهای آنها اکنون کاملاً به روی افراد خارج از کشور بسته است؛ ۹۳ درصد در کشورهای زندگی می کنند که محدودیت های جدیدی را به خاطر ویروس کرونا برای ورود به کشور اعمال کرده اند. اگر یک هنیبال امروزی می خواست از کوه های آلپ به طور مسالمت آمیز عبور کند، فیل های او برگردانده می شدند. درنهایت گردشگران برخواهند گشت و مرزها باز خواهند شد، اما کاملاً محتمل است که وضعیت مانند قبل نشود.

در واقع، برای کسب و کارها، چشم انداز محدودیت های مرزی بیشتر، اولویت دهی بیشتر به محصولات و خدمات محلی به جای محصولات و خدمات جهانی، نیاز به انعطاف بیشتر در سراسر زنجیره های تامین برای نزدیکتر شدن منابع به بازارهای هدف (به مورد ۲ رجوع کنید) و شاید مقاومت نسبت به جهانی سازی، همه و همه ممکن است عواقب اقداماتی که اکنون برای مقابله با کروناویروس در حال انجام است، باشند. البته فناوری همچنان به کاهش فاصله بین افراد ادامه می دهد، اما این آغاز برگشت فاصله است.

حتی وقتی محدودیت های قرنطینه کمتر شوند، کسب و کارها باید روش های جدیدی را برای کار کردن بیابند. به طور خلاصه، انعطاف پذیری (تاب آوری) - توانایی تحلیل و مقابله با شوک و بیرون آمدن از آن - کلید بقا و موفقیت طولانی مدت خواهد بود. باز هم ، گذشته می تواند یک پیش درآمد باشد. تحقیقات مک کینزی در بحران مالی سال ۲۰۰۸ نشان داد که یک گروه کوچک از شرکت ها در هر بخش از هم رده های خود بهتر عمل کردند. آنها صدمه دیدند و درآمدها هم از متوسط صنعت کمتر شد ، اما آنها خیلی سریع تر به شرایط عادی برگشتند. تا سال ۲۰۰۹ ، درآمد شرکت های مقاوم و تاب آور ۱۰ درصد افزایش یافته است ، در حالی که در آمد باقی شرکت ها تقریباً ۱۵ درصد کاهش یافته است. آن چه شرکت های تاب آور را متمایز کرد، آمادگی آن ها قبل از شروع بحران - آنها معمولاً ترازنامه های قوی تری داشتند - و اقدامات موثر در طول بحران ، بخصوص توانایشان در کاهش هزینه های عملیاتی بود.

این توصیه هنوز هم دقیق است اما کافی نیست. کووید ۱۹ می تواند بحران مالی را به خسارت دایمی به اقتصاد تبدیل کند. در این صورت، برای خیلی از شرکت ها ارتقای مدل کسب و کارشان کافی نخواهد بود؛ در عوض آنها باید دوباره در مورد این مدل فکر کنند و آن را از نو بسازند. یکی از تاثیرات این موضوع بر چگونگی عملکرد زنجیره های تامین است. شرکت ها خودشان را آسیب پذیر می پندارند زیرا آنها نمی توانند تجهیزات مورد نیاز خود را تامین کنند. زنجیره های تامین ساخته شده براساس موجودی در زمان حاضر نیز ممکن است نیاز داشته باشند مجدداً مورد بررسی قرار گیرند با توجه به اینکه بسیاری از آن ها دچار اختلال شده اند. هم چنین ، شرکت ها خواهان ایجاد برنامه های ایمنی و پشتیبانی خواهند بود.

سایر عناصر اصلی ساختار کسب و کار نیز بازنگری می شوند. به عنوان مثال ، وال استریت ژورنال مشاهده کرد که این بحران نقاط ضعف برنامه هایی که افراد به صورت هماهنگ با هم کار می کنند را نمایان کرده است. جایی که رهبران بیمار می شوند و جانشینان آن ها باید به سرعت پیدا شوند. شرکت ها در حال یادگیری این موضوع هستند که این برنامه ها باید عمیق تر و وسیع تر باشند که بتوانند به اختلالات کوتاه مدت احتمالی پاسخ دهند. احتمالاً سرمایه گذاران به دنبال راه هایی هستند تا تاب آوری را به طور سیستماتیک تری با ارزیابی هایشان ادغام کنند. در واقع، بلایای طبیعی اخیر و تاثیر تغییرات اقلیمی به طور فزاینده ای توسط رهبران مشاغل و سرمایه گذاران در تصمیم گیری ها و و ارزیابی ها به رسمیت شناخته شد. این فشار برای دربرگیری عوامل محیطی ، اجتماعی و حاکمیتی در ارزشگذاری یک کسب و کار به احتمال زیاد گسترش می یابد تا بتواند قابلیت تاب آوری و مقاومت را در قبال شوک های بیرونی، مانند بیماری های همه گیر ایجاد کند. در مجموع، بسیاری از شرکت ها مجدد اولویت های خود را بازنویسی می کنند، بنابراین قابلیت تاب آوری و انعطاف پذیری در تمام جنبه های آن در تفکر استراتژیک به اندازه ی هزینه و کارایی مهم می شود.

در سه حوزه ی- تجارت دیجیتال ، خدمات پزشکی از راه دور و اتوماسیون ، کووید ۱۹ می تواند یک نقطه عطف تعیین کننده باشد. کسب و کار و تجارت الکترونیکی قبلا نیز متداول و قابل مشاهده بود. آنچه ویروس کرونا انجام داده، شتاب بخشیدن به تغییر در عادات خریدی که قبلا به خوبی تثبیت شده بودند است. به عنوان مثال در چین مشتریان جدید به طور خاص افراد در سن ۳۶ سال به بالا و ساکنان شهرهای کوچکتر و کم رونق تر شروع به خرید آنلاین در تعداد بیشتری کرده اند. در اروپا، ۱۳ درصد از مصرف کنندگان در اوایل ماه آوریل گفتند که آنها قصد دارند برای اولین بار از خرده فروشی های آنلاین خرید کنند. فقط در ایتالیا ، تراکنش های کسب و کارهای الکترونیکی از پایان فوریه تا کنون ۸۱ درصد افزایش یافته است.

ارقام مربوط به خدمات پزشکی از راه دور و سلامت مجازی به همین اندازه قابل توجه هستند. تلادوک هلت ، بزرگترین خدمات دهنده ی پزشکی از راه دور مستقل ایالات متحده ، بیان کرده است که خدمات دهی در هفته ی منتهی به ۲۰ مارس ۵۰ درصد افزایش یافته و هزاران پزشک قرار است به مجموعه ی آن اضافه شوند. کمیسیون ارتباطات فدرال در حال خرج مبلغ ۲۰۰ میلیون دلار برای بهبود ارتباطات بین بیماران و ارایه دهندگان خدمات درمانی مجازی است و وزارت بهداشت و درمان ایالات متحده افزایش بازپرداخت بیمه برای خدمات پزشکی از راه دور را تصویب کرده است. کری اینترنشنال سوئد ، یکی از بزرگترین ارایه دهندگان خدمات از راه دور پزشکی اروپا بیان کرده متقاضیان دریافت خدماتش بیش از ۲۰۰ درصد افزایش پیدا کرده اند. فرانسه و کره هر دو مقررات را برای سهولت دسترسی به خدمات پزشکی از راه دور تغییر داده اند . از آن جایی که حداقل چند ماه طول می کشد که واکسن یا درمانی برای کرونا پیدا شود ، بیماران و ارایه دهندگان مراقبت های بهداشتی هر دو دلایل خود را برای گسترش تعامل مجازی دارند.

اتوماسیون سازی قبل از پیدایش کووید ۱۹ نیز در حال انجام بود. در اواخر سال ۲۰۱۷ ، موسسه ی مک کینزی تخمین زد که ۶۰ درصد از کل مشاغل بیش از ۳۰ درصد از کارهای اصلیشان به طور اتومات انجام می شود که تا سال ۲۰۳۰ بین ۴۰۰ میلیون تا ۸۰۰ میلیون شغل در سراسر جهان را تحت تاثیر قرار می دهد. مطابق با اطلاعات موسسه ی بروکینگز ، بیش از سه رکود اقتصادی در طول ۳۰ سال گذشته رخ داده است و سرعت اتوماسیون در طول هر یک افزایش یافته است.

در حقیقت، تصور دنیای کاری ای از کف کارخانه گرفته تا فرد مصرف کننده، محتمل است که در آن تماس انسان ها با یکدیگر به حداقل می رسد اما کامل از بین نرفته است: برای بسیاری از افراد ، بازگشت به حالت عادی به معنی رفتن دوباره به فروشگاه ها است. بیماران با نیازهای پیچیده و اساسی هنوز هم می خواهند پزشکان خود را بصورت حضوری ببینند و بسیاری از مشاغل قابل اتومات سازی نیستند.

۴. مداخله ی بیشتر دولت در اقتصاد

در زمان بحران های بزرگ، مانند جنگ جهانی دوم ، شهروندان نشان داده اند که حاضر به پذیرش کنترل بیشتر دولت بر اقتصاد هستند. در حال حاضر ، مداخله ی اقتصادی در مقیاسی انجام شده که قبلا برای دهه ها دیده نشده است. در ۱۰ آوریل ، دولت ها در سراسر جهان برنامه هایی به ارزش ۱۰,۶ تریلیون دلار، معادل هشت برابر طرح مارشال برای کمک به اقتصاد اعلام کردند. بیشتر هزینه ها به

سه زمینه اختصاص داده می شود: حمایت از نیازهای اساسی شهروندان، حفظ شغل شهروندان و کمک به کسب و کارها برای سرپا ماندن.

هند در حال انتقال مستقیم وجه نقد به نیازمندان است و اندونزی در حال گسترش رفاه اجتماعی است و به ده میلیون خانوار کمک می کند. انگلیس و فرانسه تا ۸۰ درصد دستمزد کارگران مبتلا به کووید ۱۹ را تامین می کنند. ایتالیا در حال تعلیق بازپرداخت وام است؛ برزیل مقررات مربوط به شرکت ها را برای راحتی کارکنان تغییر می دهد و بانکهای مرکزی از استرالیا تا اروپا و آفریقای جنوبی تا کانادا در حال کاهش نرخ های خود هستند. وقتی دولت ها برای خدمت یا صرفه جویی گام بر می دارند، راه هایی که بخش خصوصی انتخاب می کند متفاوت خواهد بود. برخی کشورها سهام عدالت را در نظر می گیرند، برخی وام ارایه می دهند و دیگران تصمیم می گیرند شرایط را بیشتر کنترل کنند.

فشار برای تعریف مجدد اکوسیستم سلامت عمومی جهانی با درنظر گیری بیماریهای همه گیر احتمالی آینده و تهدیدهای مرتبط می تواند انگیزه ی بهتر برای مداخله ی بخش عمومی (حکومت) کشور فراهم آورد. اصلاحات سازمان های مالی در سال ۲۰۰۹ شروع شد و همین مساله می تواند برای بهداشت عمومی در آینده ی نزدیک صادق باشد.

همانطور که همکاران ما در زمینه ی تغییر اقلیم نوشتند "هزینه های عظیم پرداخت کننده، وام دهنده و بیمه گذار بودن ممکن است دولت ها را تشویق کند که نقش بسیار فعال تری را در زمینه ی تضمین تاب آوری و مقاومت ایفا کنند." پیامدهای نقش دولت از نظر مادی روی شیوه ی تجارت و کار تاثیر می گذارد. رهبران مشاغل در بسیاری از بخش های دیگر باید با مداخله ی بیشتر دولت خود را تطابق دهند.

در برخی مواقع، دولت ها ممکن است تصمیم به خروج از کسب و کارها و تجارت بگیرند، این که چگونه این کار را انجام خواهند داد مساله ای پیچیده است. این که چقدر، با چه سرعت و به چه روش هایی دولته ا میزان نقش اقتصادی خود را کاهش دهند مهمترین سوال دهه ی آینده خواهد بود.

۵. بررسی دقیق تر و زیر نظر گیری کسب و کارها

درست یا غلط، باوری در بسیاری از کشورها وجود دارد که در جریان بحران مالی، موسسات مالی مقصر در این موضوع میلیاردها دلار از مالیات دهندگان گرفتند و مقدار کمی را بازگرداندند. اکنون شهروندان در سراسر جهان با مالیات بالاتر و / یا خدمات کمتر برای پرداخت ۱۰,۶ تریلیون دلار تعهد شده، مواجه شده اند. عموم انتظار دارند پول آنها به نفع جامعه مورد استفاده قرار گیرد که این موضوع سوالات پیچیده ای را ایجاد می کند. این چه مفهومی برای کسب و کارها دارد که کار درست را با کارمندان و مشتریان خود انجام دهند؟ اگر یک موسسه ی مالی کمک مالی را قبول کند، چگونه باید در مورد بازگرداندن وام فکر کند؟ آیا مناسب است که کمک گرفتن را ادامه دهید و سودهای بالاتر پرداخت کنید؟

حتی قبل از ویروس کرونا، این موضوع وجود داشت که خدمت دهی به سهامدار و بالا بردن ارزش سهام نباید تنها دغدغه ی شرکت باشد. در آگوست ۲۰۱۹، بیش از ۱۸۱ مدیر عامل در ایالات متحده بیانیه ای را امضا کردند و تعهد به انجام اولویت های دیگر مانند - سرمایه گذاری برای کارمندان، پشتیبانی اجتماعات و برخورد اخلاقی با تامین کنندگان علاوه بر بالا بردن ارزش سهام خود دادند. با وجود مشاغل که تا حدی با پول عمومی و بیت المال کار می کنند، زیر نظرگیری کسب و کارها شدیدتر خواهد بود. تاثیرات واقعی بر روابط بین دولت و مشاغل و بین مشاغل و جامعه وجود خواهد داشت. این موضوع می تواند خود را به شکل مقررات بیشتر، به ویژه در مورد منابع داخلی و ایمنی نیروی کار نشان دهد و از آن جایی که ویروس کرونا شکاف های اجتماعی را افزایش می دهد، انتظار می رود که کسب و کارها بخشی از یافتن راه حل های بلند مدت باشند. ویروس کرونا می تواند بزرگترین چالش جهانی از زمان جنگ جهانی دوم باشد. در پی آن جنگ این سوال پیش آمد: "در طول زمان جنگ چه کار کردید؟" این سوال هم از دولت و هم کسب و کارها هنگامی که در جنگ با کووید ۱۹ به پیروزی برسیم پرسیده خواهد شد. رهبران کسب و کارها باید اکنون این سوال را از خودشان بپرسند.

۶. تغییر ساختار صنعت، رفتار مصرف کننده، موقعیت های بازار و جذابیت بخش های مختلف

یکی از سوالات کلیدی که رهبران کسب و کارها با آن روبرو هستند این است که آیا صنعت آن ها از این شوک اقتصادی ناشی از ویروس به در آمده و به حالت اول بازمی گردد و آیا خسارت های دایمی را تحمل می کند؟ جواب این سوال در ارزیابی وضعیتی است که در آن صنایع خود را مقید به موارد مطرح شده در این مقاله دانسته اند. مثلاً، آنهایی که انعطاف و تاب آوری کمتری نشان داده اند ممکن است برگشت به موقعیت پیش از کووید ۱۹ برایشان دشوار باشد. به عنوان مثال در بخش خودرو شرکت ها به زنجیره ی تامین جهانی اعتماد کرده اند؛ آنها تحت فشار برای تغییر قرار می گیرند بنابراین استمرار تامین دقیقاً به اندازه ی هزینه و سرعت برای بازار ارزش دارد. علاوه بر این، تغییرات پایدار در نگرش مصرف کننده نسبت به فاصله ی فیزیکی، سلامتی و حریم خصوصی می تواند وجود داشته باشد. به عنوان مثال، افزایش آگاهی درباره ی سلامتی و تمایل به زندگی سالم تر می تواند تغییر دایمی را در خورد و خوراک مردم به وجود آورد. برخی از مصرف کنندگان و دولت ها ممکن است نگرش شان نسبت به اشتراک و استفاده از اطلاعات شخصی را تغییر دهند اگر مشخص شود که استفاده از چنین داده هایی در هنگام بحران به حفظ جان افراد کمک می کند. برای افرادی که بین سال های ۱۹۸۰ و ۲۰۱۲ متولد شده اند این بحران بزرگ ترین اختلالی است که آن ها در طول زندگی خود با آن روبه رو شده اند. نگرش های آن ها ممکن است عمیقاً و به طرق مختلفی که پیش بینی آن ها سخت است، عوض شود. افراد فعال در صنایع گردشگری، مسافرت و بخش های مهمان پذیر ممکن است به دلیل تغییر اولویت های افراد مشاغل خود را دچار تغییرات بلند مدت ببینند. نگرانی از احتمال برخی وقایع می تواند رفتار مصرف کنندگان را برای دست یابی به امنیت اقتصادی تغییر دهد پس انداز بیشتر و خرج کمتر. لیست سوالات در مورد اینکه چگونه مصرف کنندگان پس از کووید ۱۹ رفتار خواهند کرد طولانی است و عدم قطعیت نیز زیاد است. در نتیجه، این قضیه به موضوع تحقیقات زیادی توسط مک کینزی و دیگران تبدیل شده است.

با توجه به شدت این فشارها، منطقی است که این سوال را طرح کنیم که آیا موقعیت های بازار کنونی بدون تلاش چشمگیر برای پاسخ به تغییرات پیش روی صنایع و بخش های مختلف، حفظ می شوند یا خیر. به این مساله می توانیم تاثیر اقتصادی ارزیابی های منجر به

تغییر در مالکیت مشاغل را نیز اضافه کرد. در این زمینه، این امکان وجود دارد که موسسات مختلف راه های جدید و ماندگار برای همکاری با یکدیگر برای رفع بحران کنونی پیدا کنند.

۷. پیدا کردن جنبه های مثبت

اگر احتیاج مادر اختراع است، و اغلب هست. ممکن است بحران ویروس کرونا نیز نتایج مثبتی داشته باشد. بعید است راه هایی برای جبران تلفات انسانی و اقتصادی که در حال ویرانی است، پیدا کنیم. با این حال، با توجه به کمبود عمومی خوش بینی در حال حاضر، شاید در نظر گرفتن چند احتمال دلگرم کننده شجاعانه باشد. یکی از آن ها مربوط به ضرورت برقراری ارتباط بین انسان ها است. این به معنای مرگ فاصله است که اتفاق مثبتی است. افراد، جوامع، مشاغل و دولت ها به طور یکسان همه در حال یادگیری روش های جدید برای برقراری ارتباط با دیگران هستند. تقریباً همه داستان پدربزرگ و مادربزرگی که سرانجام اقدام به یادگیری نحوه ی کار با زوم، اسکایپ یا فیس تایم می کنند را می دانند.

این بحران برای مشاغل، عواقب زیادی داشته است. بسیاری آموخته اند که چگونه از راه دور و در سطح بالا و بسیار سریعتر کار کنند. این شیوه ها می توانند به خوبی بکار روند و مدیریت بهتر و نیروی کار منعطف تری را به وجود آورند. ساعات کاری انعطاف پذیر اغلب برای حمایت از کارکنان در این شرکت ها برای افراد مختلف مانند والدین با بچه های کوچک، زنان یا گروه هایی مانند معلولین مهم است.

رهبران و مدیران کسب و کارها اکنون درک بهتری از آنچه که می تواند و نمی تواند خارج از شرکت های آنها انجام شود، دارند. بسیاری در حال شروع و سرعت بخشیدن به کارها هستند که در نتیجه سازمان هایشان پس از این تغییرات می توانند رو به جلو حرکت کنند. به طور خلاصه، ویروس کرونا هم سرعت و هم مقیاس نوآوری در محل کار را تغییر می دهد. در واقع، از آن جایی که بسیاری از مشاغل مجبور هستند کارهای بیشتری را با امکانات کمتر انجام دهند، بسیاری در حال پیدا کردن راه های بهتر، ساده تر، ارزان تر و سریعتر برای انجام کارهایشان هستند.

فوریت رسیدگی به بحران کووید ۱۹ منجر به نوآوری در زیست فناوری، ارتقا واکسن ها و نظارت هایی که توسعه ی داروها را کنترل می کنند، شده است به طوری که درمان ها می توانند سریعتر قابل تایید و آزمایش شوند. در بسیاری از کشورها سیستم های بهداشتی به سختی قابل اصلاح بوده اند اما این بحران این قضیه را آسان تر کرده. در نتیجه سیستم های سلامت انعطاف پذیرتر، پاسخگوتر و موثرتر شدند.

این مثبت نگری ها در مقایسه با ابعاد فاجعه ی کروناویروس کوچک هستند. ایجاد یک وضعیت نرمال در آینده یک کار طولانی مدت برای تمام موسسات ما اعم از جهانی و محلی و عمومی و خصوصی خواهد بود. بسیار مهم است که همه چیز را برای آینده بازسازی کنیم. یک وضعیت قابل تصور برای آینده این است که تصمیماتی در طول و پس از بحران گرفته شود که منجر به رونق کمتر، رشد آهسته تر، گسترش نابرابری، افزایش بروکراسی دولتی و محدودیت های سفت و سخت شود یا ممکن است تصمیمات اتخاذ شده در این بحران منجر به نوآوری و بهره وری بیشتر، صنایع انعطاف پذیرتر، دولت باهوش تر در همه ی سطوح و ظهور یک جهان متصل شود. هیچ کدام اجتناب ناپذیر نیست؛ در واقع، نتیجه ی نهایی احتمالاً ترکیبی از این دو است.

در اوایل قرن بیستم ارنست شاکلتون محقق انگلیسی یک بار خاطرنشان کرد: "خوش بینی یک فضیلت اخلاقی و شجاعت است" خوش بینی و شجاعت: اکنون به این خصوصیات بیش از هر زمان دیگری نیاز داریم زیرا رهبران نیاز دارند تصمیماتی که وضعیت نرمال آینده را شکل می دهند، اتخاذ کنند.

ایده های جسورانه . تیم های جسورانه نتایج فوق العاده.

شرکت پیام آوران کیفیت پایا ارائه دهنده ی خدمات مشاوره و آموزش در حوزه های مدیریت، تعالی سازمان و منابع انسانی.

McKinsey
& Company



For more information, visit www.mckinsey.com

www.qmco.ir

http://t.me/QMCO_ISO

www.instagram.com/qmcoqmco