

مصرف‌کنندگان و ذهنیت آنها با ماهیت فعالیتهای اقتصادی یک کشور مرتبط است. برای مثال تفاوت‌های یکپارچه در الگوهای مصرف کشاورزان در مقایسه با کارگران کارخانه وجود دارد.

در کشورهای اروپای غربی عموماً کشاورزی کمتر از یک دهم تولیدات داخلی را تشکیل می‌دهد و فعالیتهای صنعتی اساساً تولیدی بیش از یک سوم. در آمریکای لاتین کشاورزی کلاً حدود یک سوم تولیدات داخلی را تشکیل می‌دهد و فعالیتهای صنعتی حدود یک چهارم. آرژانتین و مکزیک در این مورد استثنا هستند که کشاورزی‌شان حدود ۱۵ درصد و صنعت‌شان بیش از یک سوم تولیدات را تشکیل می‌دهد. در آسیا به استثنای ژاپن و سنگاپور و کره جنوبی، کشاورزی از یک سوم تا نیمی از تولیدات داخلی کشور را دربرمی‌گیرد در حالی که صنعت تنها حدود یک ششم. این ارقام برای افریقا مشابه آسیاست. این امارها در نشان دادن تفاوت‌های مهم بین اقتصاد کشورهای جهان موفق است، اما عملاً وضعیت واقعی را کمتر از آنچه هست نشان می‌دهد.

در بسیاری از کشورها، به خصوص کشورهای فقیرتر کشاورزی یکی از کم بازده‌ترین بخش‌های اقتصاد است. این بدان معنی است که نسبت جمعیت شاغل در امر کشاورزی غالباً بسیار بیشتر از درصد سهم کشاورزی از تولیدات داخلی است.

### نمودارهای وارده - صادره

اگرچه تجزیه و تحلیل اقتصاد یک کشور از لحاظ بخش‌های کشاورزی و صنعتی آن مفید است، اما غالباً یک بررسی مشروح‌تر مطلوب خواهد بود. بازاریابان صنعتی به ویژه برای ساختار صنعتی اقتصاد اهمیت قائلند. موسسه‌ای که محصولاتش را به صنایعی خاص می‌فروشد بایستی بدانند اقتصاد کدام کشورها دارای چنین صنایعی است و اندازه آنها چقدر است. حتی فراتر از این موضوع، موسسه مایل است بدانند چه نوع تکنولوژی در این صنایع به کار می‌رود. برای مثال بسیاری از کشورها دارای صنایع نساجی‌اند، اما همه آنها ترکیب یکسانی از مواد اولیه، نیروی کار و تجهیزات را به کار نمی‌گیرند. به قول اقتصاددانان تمامی آنها از تابع تولید مشابهی استفاده نمی‌کنند. چنانکه موسسه بتواند نمودارهای وارده - صادره صنعتی را که در آن فعالیت می‌کند، برای تمامی بازارهای مربوطه ترسیم کند، ایده بهتری نسبت به اینکه چگونه ملزومات یا تجهیزات‌اش

## قواعد بازی در بازاریابی بین‌المللی - قسمت آخر

# اندازه و ماهیت بازار

نویسنده: ورنون تراپسترا

استاد بازاریابی بین‌المللی و رئیس دپارتمان بازاریابی دانشگاه میشیگان در «ان آرپور»

ترجمه آزاد: ناصرالدین حکیم شوشتری

که به کشورهای زیادی در جهان کالا می‌فروشد، می‌تواند مفید واقع شود. در اینجا ما به جنبه‌های مختلف معینی از اقتصاد کشورها که بر وظیفه بازاریابی تاثیر می‌گذارد می‌پردازیم.

### مزرعه یا کارخانه؟

یکی از طرق تعیین نوع بازار هر کشور، نگاه به منشاء تولیدات ملی آن کشور است. آیا اقتصاد کشاورزی است یا صنعتی؟ ماهیت صنایع کشاورزی، تولیدی و خدماتی آن چگونه است؟ چنین تجزیه و تحلیلی به ویژه برای بازاریابان صنعتی مفید است. در عین حال حتی بازاریابان کالاهای مصرفی نیز درخواهند یافت که تقاضای

بخش نخست این مطلب را که در پی شناسایی ابعاد اقتصادی بازارهای جداگانه جهان است خواندید. این نوشتار در پی پاسخگویی به دو سؤال کلی است: اندازه بازار چقدر است؟ و ماهیت بازار از چه قرار است؟

در بخش اول مقاله به مواردی چون اندازه جمعیت، نرخ رشد جمعیت، توزیع و تراکم جمعیت، درآمد، توزیع درآمد، درآمد سرانه، نابرابری توزیع درآمد و تولید ناخالص ملی پرداخته شد. بخش پایانی را با هم می‌خوانیم.

والت روستو اقتصاددان توصیف مفیدی از اقتصاد کشورها در کتاب معروفش «مراحل رشد اقتصادی» به عمل می‌آورد. روستو می‌گوید تمامی کشورهای جهان در حال عبور از یکی از مراحل توسعه اقتصادی زیراند:

- ۱) جامعه سنتی
- ۲) قبل از خیزش اقتصادی
- ۳) خیزش اقتصادی
- ۴) حرکت به سمت بلوغ
- ۵) دوران مصرف زیاد و انبوه

هر یک از این سطوح یا مراحل نمایانگر نوع متفاوتی از اقتصاد است، یعنی اینکه سیستم‌های تولید و بازاریابی آنها متفاوت است. فرصت‌ها و مسائل بازاریابی پیش‌روی موسسه بین‌المللی برحسب مرحله رشد اقتصادی کشور میزبان فرق می‌کند.

اگرچه این طبقه‌بندی روستو از دیدگاه یک اقتصاددان است، اما تحلیل مشابه برای بازاریابی

- یکی از طرق تعیین نوع بازار هر کشور نگاه کردن به منشاء تولید است ملی آن کشور است.
- تفاوت‌های بین‌المللی در زیربنای ارتباطی کشورها از تفاوت‌های موجود در سطح توسعه اقتصادی پیروی می‌کند.
- زیربنای تجاری یک کشور درست مانند حمل‌ونقل، ارتباطات و انرژی موجود در آن کشور از اهمیت یکسانی برخوردار است.
- بازاریابی بین‌المللی باید به دقت رابطه شهرنشینی و استفاده از محصول خود را مورد مطالعه قرار دهد.

در حالی که ماهیت اقتصاد داخلی کشورها موضوع بحث ما است، اما بررسی حمل و نقل بین‌المللی کشورها نیز مفید خواهد بود. غالب فعالیتهای خارجی یک شرکت بین‌المللی تماماً محدود به داخل یک کشور نیست، بلکه به لحاظ عرضه و یا تقاضا با دیگر بازارهای موسسه ارتباط دارد.

بنابراین در برنامه‌ریزی تدارکات و مرسولات بین‌المللی موسسه، دانستن اینکه چگونه هر یک از بازارهای موسسه با دیگر بازارهای مرتبط می‌شود حائز اهمیت است. یک نشانه خوب برای این موضوع حجم و دفعات حمل و نقل بین‌المللی از طریق دریاست.



## انرژی

آمار مربوط به مصرف سرانه انرژی راهنمایی برای ظرفیت بالقوه بازار و هم کافی بودن زیربنای اقتصادی کشورهاست. بازارهایان تجهیزات و ماشین‌آلات الکتریکی و کالاهای بادوام مصرفی به میزان مصرف برق در سرتاسر بازارهایشان اهمیت می‌دهند. در کشورهای با ارقام پائین مصرف انرژی، بازارهای درمی‌یابد که نیروی الکتریسیته بیشتر در شهر موجود است تا اینکه در روستا و خارج از شهر که اکثر جمعیت در آن زندگی می‌کنند. مصرف انرژی همچنین از نزدیک با صنعتی بودن اقتصاد یک کشور ارتباط پیدا می‌کند و بنابراین به‌اندازه بازار برای کالاهای صنعتی تناسب دارد. و بالاخره مصرف انرژی سرانه احتمالاً بهترین نشانه کافی بودن زیربنای اقتصادی یک کشور است.

## ارتباطات

یک موسسه علاوه بر به حرکت درآوردن کالاهایش، باید قادر به ایجاد ارتباط با مخاطبین مختلف باشد، به‌ویژه کارگران، موسساتی که از آنها خرید می‌کند و مشتریان. ارتباطات با خارج از موسسه به زیربنای ارتباطات یک کشور بستگی دارد. ارتباطات درون شرکت بین شعب یا ادارات مرکزی به همین نحو به امکانات محلی بستگی دارد.

به‌طورکلی تفاوت‌های بین‌المللی در زیربنای ارتباطی کشورها از تفاوت‌های موجود در سطح توسعه اقتصادی پیروی می‌کند، اگرچه بسیاری از کشورها دارای زیربنای ارتباطاتی قوی‌تر و یا ضعیف‌تر از آنند که درآمد سرانه آنها نشان می‌دهد. در آسیا برای مثال ژاپن به‌وضوح از تمامی جوانب

هنگام بررسی سودآوری بالقوه فعالیت در یک کشور، بازاریاب بین‌المللی بایستی محدودیت‌های ناشی از زیربنای اقتصادی و ظرفیت بالقوه بازار محصولاتش را مورد ارزیابی قرار دهد. کیفیت زیربنای اقتصادی موجود در کشورها بسیار متفاوت است. عموماً هرچه سطح توسعه اقتصادی بالاتر باشد، زیربنای اقتصادی بهتر است.

## حمل و نقل

اهمیت حمل و نقل در فعالیتهای اقتصادی نیاز به توضیح ندارد. برای نشان دادن وضعیت حمل و نقل در کشورها از آمار مربوط به تناژ محصولات حمل‌شده به‌وسیله وسائط نقلیه مختلف و تعداد وسائط نقلیه غیرمشخص استفاده می‌شود. مقایسه‌های بین‌المللی جالب توجهی را می‌توان بر اساس این نوع آمار به‌عمل آورد.

برای مثال آلمان غربی و نیجریه جمعیت‌شان نسبتاً برابر است، اما سرزمین نیجریه بسیار بزرگتر است. درعین حال تناژ حمل‌شده با راه‌آهن در آلمان بیست برابر و تعداد وسائط نقلیه غیرمشخص آن سی برابر نیجریه است.

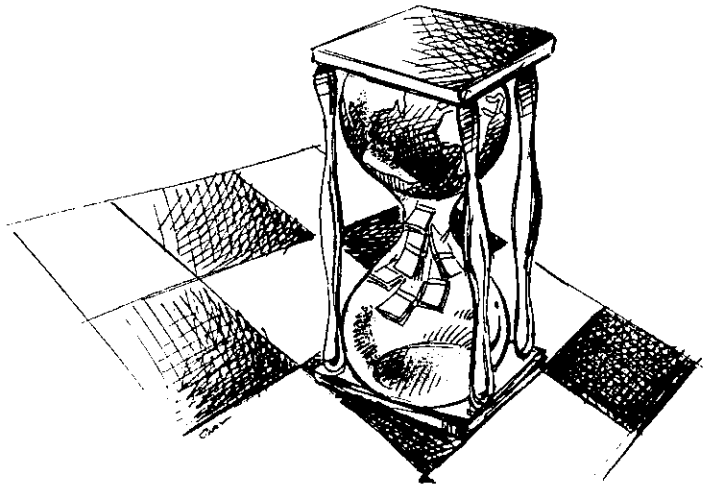
نفرات جمعیت ژاپن و پاکستان نیز مشابه است اما مساحت پاکستان بیشتر است. معذالک تناژ حمل‌شده به‌وسیله راه‌آهن در ژاپن بیش از پنج برابر و تعداد وسائط نقلیه غیرمشخص آن نود برابر پاکستان است. جمعیت هند حدود سه برابر ایالات متحده در مساحت خاکی حدود یک سوم است، اگرچه در ایالات متحده تناژ حمل‌کالا به‌وسیله قطار ده برابر و تعداد وسائط نقلیه غیرمشخص آن بیش از سی برابر هندوستان است.

با ساختار صنعتی بازارها همخوانی دارد بدست خواهد آورد. اگرچه ترسیم این نمودارها حتی برای یک صنعت می‌تواند دشوار باشد، اما به‌رحال فنی است که بازاریاب بین‌المللی بایستی از آن آگاه باشد. با بهبود کیفیت اطلاعات و مهارت تجزیه و تحلیل آنها، بررسی اقتصادی از طریق نمودارهای وارده - صادره بیشتر در دسترس خواهد بود و دشواری آن کمتر می‌شود. نمودارهای وارده - صادره تصویر مشروحی از ساختار صنعتی اقتصاد یک کشور را با نشان دادن روابط متقابل بین بخش‌های مختلف بدست می‌دهد. ماتریس وارده - صادره نشان می‌دهد که هر صنعت چه چیزهایی را از دیگر صنایع در یک سال معین خریداری کرده و به آنها فروخته است.

## زیربنای اقتصادی

زیربنای اقتصادی شامل جاده‌های اسفالت، خطوط راه‌آهن، منابع انرژی و دیگر امکانات و خدمات حمل و نقل و ارتباطات می‌شود. زیربنای تجاری و مالی مواردی از قبیل آژانس‌های تبلیغاتی، رسانه‌های گروهی، سازمانهای فعال در امر توزیع، موسسات تحقیقات بازاریابی و امکانات اعتباری و بانکی را دربرمی‌گیرد. هرچه کم و کیف این‌گونه خدمات در یک کشور کافی‌تر باشد، موسسات می‌توانند وظایف تولید و بازاریابی خود را بهتر انجام دهند. درجایی که این امکانات و خدمات کافی نباشد، موسسه بایستی فعالیتهایش را با شرایط منطبق سازد یا اینکه کلاً از آن بازار دوری کند.

زیربنای اقتصادی عاملی حساس در تجزیه و تحلیل اقتصاد یک کشور خارجی است. به



برجسته است و از چندین کشور اروپایی نیز جلوتر است. وسایل ارتباطی تابوان هم قوی تر از غالب همسایگان آسیایی اش می باشد. آرژانتین کاملاً از همسایگان آمریکای لاتینش پیش است و غنا در میان کشورهای سیاه پوست افریقا نسبتاً قوی است. یک لیست کامل و مشروح از امکانات ارتباطات کشورها مانند تعداد تلفن، تلکس، فاکس و تیراژ روزنامه‌ها و مجلات نسبت به هر هزار نفر جمعیت، تعداد تلویزیون و رادیو و تعداد کسانی که به سینما می‌روند، از دو جهت برای بازاریاب بین‌المللی مفید است. ابتدا به او کمک می‌کند امکانات ارتباطی و تبلیغات در بازارهای مختلف را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. دوم به او کمک می‌کند شعب یا دفاتر مرکزی اش را درجائی قرار دهد که امکانات خوب ارتباطات داخلی و بین‌المللی وجود دارد.

## زیربنای تجاری

زیربنای تجاری یک کشور درست مانند حمل و نقل، ارتباطات و انرژی موجود در آن کشور از اهمیتی یکسان برخوردار است. منظور در دسترس بودن و کیفیت خدمات پشتیبانی مانند بانکی، نهادهای مالی، آژانس‌های تبلیغاتی، مجاری توزیع و سازمانهای تحقیقاتی بازاریابی است. هرکجا زیربنای تجاری ضعیف یا حتی از آنچه در بازار داخلی موسسه یافت می‌شود خیلی متفاوت باشد، موسسه بایستی تعدیلاتی را در عملیاتی‌اش به عمل آورد که بر هزینه‌ها و کارایی تاثیر بگذارد.

جداول حاوی اطلاعات درباره زیربنای تجاری کشورها وجود ندارد و پیدا کردن این اطلاعات دشوار است. معذالک یک موسسه می‌تواند اطلاعات نسبتاً خوبی در مورد زیربنای تجاری یک کشور بدست آورد. بهترین منابع وابسته‌های بازرگانی سفارتخانه‌ها و سازمانهای خدماتی بومی با فعالیتهای خارجی است. مانند بانکها، موسسات حسابرسی و آژانس‌های تبلیغاتی هستند.

## شهرنشینی

یکی از مهمترین خصوصیات یک اقتصاد میزان شهرنشینی آنست. تفاوتهای متعدد فرهنگی و اقتصادی در میان مردمی که در شهرها و مردمی که در مناطق روستائی زندگی می‌کنند وجود دارد. این تفاوتها در واژگان و طرز برخوردهای مردم منعکس است. برای مثال اصطلاح شهرنشینی به مفهوم نوعی کمال در نگرش است و در مقابل

رعیت و روستائی غالباً برای توصیف نه تنها یک حرفه بلکه یک نحوه زندگی و تفکر مورد استفاده قرار می‌گیرد. حمل و نقل و ارتباطات مدرن تا حد زیادی این تفاوتها را در برخی کشورها کاهش داده است، اما این تفاوتها در غالب کشورهای جهان همچنان باقی است. این تفاوتها عوامل تعیین کننده مهمی در زمینه رفتار مصرف‌کنندگان است و بازاریاب بین‌المللی نیازمند آگاهی از این وضعیت خاص در هر یک از بازارهایش می‌باشد.

## مزرعه در مقابل شهر

چندین دلیل برای تفاوت رفتار جمعیت شهرنشین و روستائی وجود دارد. شهرنشینان بیشتر در زمینه نیازهای مادیشان وابسته هستند، درحالی که روستائیان غالباً بیشتر غذا، پوشاک و مسکن خود را از طریق تلاشهای خودشان تهیه می‌کنند. شهرها مراکزی برای صنعت و تجارتند. از آنجائی که شهرنشینان بطور مداوم در چارچوبی تجاری صنعتی با پول سروکار دارند، نسبت به روستائیان که غالباً از پیچیدگی‌های فنی و اقتصادی جامعه مدرن اطلاع ندارند، مصرف‌کنندگانی کمال یافته‌ترند. در اقتصاد، شهرها مکانهایی به حساب می‌آیند که وسایل ارتباطات بیش از نقاط دیگر در آنها توسعه یافته و موثراند. وجود اطلاعات به کمال شهرنشینی کمک می‌کند. شهرها همچنین امکانات آموزش رسمی و یا غیررسمی بیشتری را عرضه می‌دارند که بر باسوادی، مهارت‌ها و طرز برخورد ساکنین آنها تاثیر می‌گذارد. بنابراین شهرنشینان نسبت به روستائیان گرایش به محافظه‌کاری و سنت‌گرایی کمتری دارند. تاثیر قوی‌تر نمایش محصولات و الگوهای مصرف جدید در مناطق شهری به بازارهای قوی‌تر منجر می‌شود.

بازاریاب بین‌المللی بایستی به دقت رابطه

شهرنشینی با مصرف و استفاده از محصولش را مورد مطالعه قرار دهد. او درخواست یافت که جمعیت شهری و روستائی قسمتهای جداگانه بازارند، در برخی موارد تفاوتی بین این دو وجود ندارد و در مواردی دیگر ممکن است به این نتیجه برسد که مناطق شهری تنها بازارهای ممکن هستند. این وضعیت اخیر می‌تواند ناشی از چندین علت باشد، الگوهای درآمد و مصرف، امکانات توزیع و ارتباطات در کشورهای با نسبت بالای جمعیت شهرنشین توزیع و ارتباطات نسبتاً آسان و کارآ است. درصد شهرنشین در غالب کشورهای آسیایی و افریقائی نسبتاً پائین است و به همراه درآمد کم، آنها را به بازارهای غیرمطلوب برای بسیاری از کالاهای مصرفی تبدیل می‌کند. بازارهای فقیر نه تنها کوچک بلکه به علت روستائی بودن جمعیت شان دسترسی به آنها مشکل است. میزان شهرنشینی نشانه‌ای است از اندازه بازار و هم ماهیت وظیفه بازاریابی. حتی در بازاریابی صنعتی نیز نسبتی بین میزان شهرنشینی و ظرفیت بالقوه بازار وجود دارد.

## سایر خصوصیات اقتصادی کشورهای خارجی

بررسی به عمل آمده از اقتصاد کشورهای خارجی همه‌جانبه نبوده بلکه مقدماتی است، درعین حال باید به جهت آشنائی با ابعاد اقتصاد ملی کشورها مفید واقع شود. قبل از به پایان بردن این بحث به چند خصوصیات دیگر اقتصاد کشورها نظر خواهیم کرد که می‌تواند در تصمیم‌گیری در مورد فعالیتهای بازاریابی حائز اهمیت باشد.

## ساختار مالیاتی

هیچ دولتی نمی‌تواند بدون مالیات اداره شود.

## اندازه و ماهیت بازار

بقیه از صفحه ۳۸

در عین حال تاثیر مالیاتها بر فعالیتهای تجاری از یک کشور تا کشور دیگر متفاوت است. برای مثال نرخ مالیات بر شرکتهای بر انتخاب موسسه در زمینه سرمایه گذاری خارجی تاثیر می گذارد و مالیات مستقیم بر فروش بر قیمت های موسسه تاثیر خواهد گذاشت. از آنجائی که نوع و نرخ این مالیاتها متفاوت است موسسه برای هر کارکرد مرتبط با هر بازار خارجی دارای مقیاس ارزش گذاری مختلفی خواهد بود.

ارقام زیر نشانه هایی را از تفاوت های بین المللی در ساختار مالیاتی بدست می دهد. مالیات مستقیم بر خانوارها ۱۳ درصد از کل مالیاتها در فرانسه را تشکیل می دهد. در ایالات متحده ۲۵ درصد و در سوئد بیش از ۴۴ درصد. مالیات مستقیم بر شرکتهای ۳ درصد کل مالیاتها در دانمارک را تشکیل می دهد، در ایالات متحده ۱۶ درصد و در ژاپن بیش از ۲۱ درصد. مالیات های غیر مستقیم ۳۰ درصد کل مالیاتها در هلند را تشکیل می دهد، در ایالات متحده ۳۱ درصد و در دانمارک بیش از ۴۸ درصد. اینها مقایسه هایی از میان کشورهای توسعه یافته بود. کشورهای فقیرتر اتکاءشان بر مالیات مستقیم از شرکتهای حدود دو برابر کشورهای صنعتی است. از طرفی مالیات بر درآمد شخص بسیار کمتر است. نوع فعالیت مناسب در یک کشور تا حدی با ساختار مالیاتی آن کشور تعیین می شود.

### تورم

هر کشوری دارای نظام پولی و مالی و سیاست های مربوطه خویش است، و در نتیجه بوجود آورنده انواع مختلفی از محیط های مالی و نرخ های متفاوتی از تورم در میان کشورها است. نرخ تورم بالا خصوصیت بسیاری از کشورهای کمتر توسعه یافته جهان است که کنترل هزینه ها و قیمت گذاری را پیچیده می سازد. نرخ های متفاوت تورم همچنین بر اینکه چگونه موسسه منابع مالی و کالاها را در میان بازارهای مختلف نقل و انتقال می دهد تاثیر می گذارد.

### نقش دولت

محیط تجاری و ماهیت فعالیتهای تجاری در یک اقتصاد بستگی زیادی به نقش دولت در آن اقتصاد دارد، همان طور که می توان در کشورهایمانند مصر و هندوستان ملاحظه کرد. چنانکه دولت گرایش های سوسیالیستی داشته باشد،

ممکن است آن بخشی از اقتصاد را که شرکتهای خصوصی و خارجی در آن فعالند محدود سازد. درجائی که شرکتهای بین المللی اجازه فعالیت دارند، دولت ها دارای گسترده ای از مقررات اند تا فعالیتهای آنها را محدود کند. این مقررات می تواند بر محصولات، خدمات، تبلیغات، قیمت گذاری و هرگونه دیگر فعالیت بازاریابی موسسه تاثیر بگذارد. هر کشوری الگوی مقررات خود را دارد، بنابراین بازاریاب بین المللی بایستی آگاه و انعطاف پذیر باشد.

به هنگام فکر کردن در مورد دست زدن به فعالیت در یک اقتصاد خارجی، بازاریاب بین المللی علاقمند خواهد بود تا بداند چه

موسسات بین المللی دیگری در آنجا فعالیت دارند. آیا آنها تنها محصولاتشان را به آن بازار می فروشند و یا اینکه در آنجا دست به تولید هم می زنند. این نوع اطلاعات یک سرخ مفید از رویکرد دولت نسبت به شرکتهای خارجی بدست می دهد. اینکه یک کشور دارای چند یا هیچگونه شرکت بین المللی فعال در آن است می تواند نشانه فرصتی خوب برای ورود به بازار باشد، یا اینکه می تواند نشانگر این موضوع باشد که آن محیط غیر دوستانه و یا برای موسسات بومی غیر سودآور است. و برعکس اقتصادی که شرکتهای بین المللی بسیاری در آن فعالند، نشانگر بازاری باز اما بسیار رقابت آمیز برای هر تازه وارد است. □

## ابزارهای تفکر استراتژیک

بقیه از صفحه ۲۱

منابع و مأخذ

۷ - نورث کوت پارکینسون و دیگران، «اندیشه های بزرگ در مدیریت» ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ دوم، (تهران: موسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۰)، صفحات ۸۲ - ۸۱.

8 - KRITNER, "MANAGEMENT", OP.CIT., PP.189-190

9 - IBID.

10 - IBID., P.191.

11 - ROBERT M.FULMER "THE NEW MANAGEMENT" (NEW YORK: MACMILLAN PUBLISHING CO., 1989), PP.100-102.

12 - HAROLD GENEEN از شرکت ITT در آمریکا.

13 - ROBERT FULMER, OP.CIT.

14 - IBID.

۱) این کتاب توسط آقای داود مسگریان حقیقی ترجمه شده و در سال ۱۳۷۱ توسط سازمان مدیریت صنعتی به چاپ رسیده است.

۲) همان مأخذ صفحه ۱۶.

۳) همان مأخذ صفحه ۱۸.

۴) مسگریان حقیقی، صفحات ۲۵ و ۲۴.

۵) برای اطلاع بیشتر درباره تفاوت راه حل های اساسی و راه حل های مقطعی به کتاب ذیل رجوع کنید: مایکل لوبوف «بزرگترین اصل مدیریت در دنیا» ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی (تهران: ناشر مترجم، ۱۳۷۲)، صفحات ۵۲ - ۴۷.

6 - ROBERT KRITNER "MANAGEMENT", FOURTH ED., (DALLAS: HOUGHTON MIFFLIN CO., 1989), PP.187-189.

هرگز فراموش نمی کنیم شما حق انتخاب دارید

# G.H.M.S.I

## کیفیت بالا در بازرسی کالا

عضوی از شرکتهای بین المللی بازرسی CALEE BRETT و ITS در بیش از ۱۰۰ کشور جهان با مجوز بانک مرکزی واردات ایران را بازدید می کند

تلفن: ۸۸۲۱۷۱۷-۸ فکس: ۸۸۲۱۵۲۸ تلکس: ۲۲۴۲۷۷

با حضور در خازک، بندرعباس، سرپند، چابهار، بوشهر، تبریز، مشهد، اصفهان



ایران بازرسی  
IRAN SAZDI