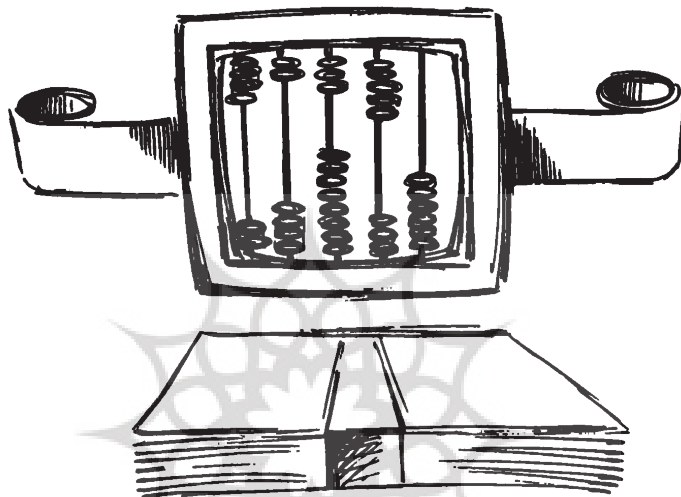


کاهش هزینه ها؛ افزایش قابلیتها



برگردان: مانا شاکرین

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چکیده

کاهش دادن هزینه‌ها به مدت طولانی و پیدا کردن راهی برای بهبودی، نیازمند آن است که دیدگاهی راهبردی از توانمندی‌هایمان داشته باشیم. اگر شما رهبر یک شرکت بزرگ هستید، به احتمال زیاد اخیراً به دفعات در مورد هزینه‌ها فکر کرده‌اید. پس از رکود اقتصاد جهانی در سالهای ۲۰۰۸-۲۰۰۹ میلادی، فشار برای پایین آوردن هزینه‌ها - که از جانب ذی‌نفعان، یا به علت کاهش گردش نقدینگی، عدم اطمینان و یا نیازمندی‌های سرمایه‌گذاری تحمیل شده‌است - بسیار زیاد بوده است. بسیاری از کسب و کارها برای بقا، دست و پا می‌زنند و برخی دیگر، حتی اگر نسبتاً هم وضع خوبی دارند، از هزینه‌های خود کاسته‌اند تا مطمئن باشند برای مواجهه با بی‌ثباتی‌ها، در آینده آمادگی دارند.

ولی نکته مثبتی نیز در این بین وجود دارد. کاهش هزینه، به شما فرصت پالایش و حتی فرموله کردن مجدد راهبرد کلی شرکتتان را می‌دهد. هرچه باشد، شما صرفاً هزینه‌ها را کاهش نمی‌دهید. شما تصمیم می‌گیرید که چه چیز به لحاظ راهبردی دیگر موضوعیت ندارد و در نقطه مقابل، چه چیزهایی را باید حفظ کرد. شما ممکن است برخی از خطوط تولید و یا فعالیتها و یا حتی کارکنان و مشتریان خود را از دست بدهید، ولی ممکن است موقعیتی به دست آورید تا به رشد قوی‌تر و بهتر شرکت خود در این فرآیند کمک کنید.

ما این ایده را که کاهش هزینه‌ها به نوبه خود باعث تضعیف و یا ایجاد محدودیت برای کسب و کار می‌شود را رد می‌کنیم. مطمئن باشید که اگر شما خرجها و هزینه‌های خود را با دستپاچگی و یا بدون راهبرد مشخصی کاهش دهید، صدمه زیادی به رقابت پذیری شرکت خود زده‌اید، ولی اگر این کار را با تمرکز بر اولویتها و یا پتانسیل خود در آینده انجام دهید، کاهش هزینه‌ها به مثابه شتابدهنده‌ای برای تحولی که شرکت دقیقاً به آن احتیاج دارد، خواهد بود.

متأسفانه برخی از شرکتها کاهش هزینه را به نحو غیر اثربخشی انجام می‌دهند. آنها یا به طور یکنواخت و در تمام بخشهای کسب و کار، کاهش هزینه را اعمال می‌کنند و یا ابتدا به سمت بخش‌هایی که هزینه بالا دارند، نشانه‌رو می‌کنند و به دنبال کاهش هزینه‌ها در کوتاه مدت بدون در نظر گرفتن تاثیر آن بر موقعیت و افق کاری شرکت در بلند مدت هستند. نظر سنجی که از مدیران اجرایی شرکت‌های پیشرو به عمل آمد، مویذ این امر بود که تا چه حد این رویکرد عمومیت دارد. هنگامی که شرکتها هزینه‌ها را با این روش مکانیکی کاهش می‌دهند، شرکت را در خطر تضعیف (از بسیاری جهات) قرار می‌دهند و حتی ممکن است مجبور به کاهش بیشتر هزینه‌ها در انتهای راه شوند.

روش صحیح برخورد با هزینه‌ها، چه شرکت شما در شرایط کنونی تحت فشار باشد و چه قصد به کارگیری بهتر منابع

عمل راهبردی در زمان مقتضی

این خیلی خوب است که بتوان رویکردی موی شکافانه‌ای پیشنهاد کرد که به نحوی استادانه و با حفظ راهبرد شرکت هزینه‌ها را کاهش داد و در عین حال قابلیتها را نیز بی هیچ کم و کاستی حفظ کرد. ولی آیا این کارشدنی است؟ به هر حال شما بسته به پس انداز و نقدینگی‌تان، می‌بایست به سرعت عمل کنید. شاید شما یک راهبرد خیلی دقیق و شفاف نداشته باشید و خیلی بعید به نظر می‌رسد که شما که هزینه‌هایتان را بر مبنای قابلیت‌تان سازماندهی کرده‌باشید، داشته‌باشید. شما هم مانند هر کس دیگر، احتمالاً هزینه‌هایتان را بر مبنای کارکرد و یا واحدهای کسب و کارتان سازماندهی کرده‌اید. پس با این وصف چه چیزی را می‌خواهید کاهش دهید؟

طبق تجربه ما، کاهش شدید، معنی دار و موفق هزینه‌ها آنهایی نیستند که صرفاً از تجزیه و تحلیل‌های مالی حاصل شده باشند. همه آنها در شرایطی رخ داده‌اند که مدیریت به این باور رسیده است که نیاز به تغییر وجود دارد و این فرایند رایج و معمول کاهش خرج‌ها نبوده است، بلکه مفهوم کلی تری نظیر اینکه «اگر تغییر نکنیم، زنده نخواهیم ماند» را شامل می‌شده است. این موقعیتهای حساس، دقیقاً زمینه را برای تغییرات راهبردی فراهم می‌آورند. سالها پیش، یک برنامه ضربتی کاهش هزینه‌ها در کارخانه ساخت قطعات الکترونیک و اتومبیل «جانسون کنترلز» به وقوع پیوست. بحران هنگامی آغاز شد که شرکت سیرز و روبا که ۲۰ درصد از تولیدات باتری این کارخانه را نمایندگی می‌کرد، قرارداد خود را فسخ کرد. جانسون کنترلز، یکشنبه با مازاد عرضه و شکست سریعی مواجه شد.

مدیران اجرایی جانسون کنترلز، وخامت و اضطرابی بودن اوضاع را تشخیص دادند. آنها باید تصمیم مهمی اتخاذ می‌کردند و فرصتی هم برای این کار نداشتند. با وجود این، آنها زمان صرف کردند و از سطح کلان‌تر و بالاتری به کسب و کار خود نگاه کردند و ظرف کمتر از یک ماه به استدلالهایی رسیدند. مهمتر از همه، آنها متوجه این امر شدند که

**مطمئن باشید
که اگر شما
خرجها و هزینه‌های
خود را با دستپاچگی
و یا بدون راهبرد
مشخصی کاهش دهید
صدمه زیادی به رقابت‌پذیری
شرکت خود زده‌اید**

خود را در آینده داشته‌باشد، این است که باید به قابلیت‌هایی که بیشتر از همه به آنها احتیاج دارید، توجه داشته‌باشید و تنها در بخشهایی سرمایه‌گذاری کنید که به شما مزیت محسوسی در جلب رضایت آن دسته از مشتریانی که از همه بیشتر به آنها توجه دارید، بدهند. این رویکرد، نگرشی جدید به قابلیتها را می‌طلبد. قابلیت‌ها می‌بایست به درستی درک شوند؛ یعنی به مثابه یک عامل تعیین‌کننده در تولید، یک عامل کلیدی در موفقیت و یک پارامتر عمده در تعیین راهبرد.

- قابلیت‌های کلیدی در شرکت شما:
- اکثر هزینه‌های ارزشمند اختیاری شما را موجب می‌شوند.
- تعدادشان محدود است و قابل ردیابی و شمارش هستند.
- از هرگونه برنامه کاهش هزینه می‌بایست مبرا باشند.
- تعیین‌کننده ترکیب پورتفولیوی کسب و کار شما یا همان سبد محصولات و خدمات هستند.
- باعث توازن بین مزیتها می‌شوند.
- تمایز بین آنچه مهم است و آنچه مهم نیست را نشان می‌دهند.

پیچیدگی خط تولید کارخانه، باعث صدمه رساندن به سود آوری کارخانه در طولانی مدت شده است و می‌بایست در خصوص آن چاره اندیشی شود. حجم بالای فروش جانسون کنترلز (خصوصاً به سیرز) این حقیقت را که برخی از بخش‌های کسب و کار زیر تراز و مقیاس صحیح هستند را مخفی ساخته بود. آنها به سرمایه‌گذاری بر قابلیت‌ها نیاز داشتند که از سودشان فراتر بود. مشخص شد که قابلیت‌های موردنیاز (که تمرکز این قابلیت‌ها بر ساخت، فروش و برخی عملیات تحقیق و توسعه بود) برای تولید باتری‌های با ظرفیت بالا از قابلیت‌های مورد نیاز برای ساخت و توزیع باتری‌های متنوع برای خودروهای تخصصی تر متمایز بودند.

با تمرکز بر بازار گسترده و مشتریان باتری‌های با ظرفیت بالا، مدیران جانسون، فوراً قادر به کاهش ۳۵ درصدی هزینه‌های سربار در بخش‌هایی نظیر حسابداری، منابع انسانی و فناوری اطلاعات - بدون صدمه رساندن به سودآورترین بخش‌های کسب و کار خود - شدند. آنها متوجه شدند که ممکن است در انجام این کار مرتکب اشتباهاتی نیز بشوند، ولی می‌دانستند که این راهبرد، باعث می‌شود تا آنها با دقت بیشتری تصمیم بگیرند و این اطمینان را نیز در خود داشتند که قادر به حل مشکلات احتمالی در آینده خواهند بود. از آنجا بود که تیم مدیریت به فکر پیکربندی مجدد شرکت افتاد و برخی از کارخانه‌ها را تعطیل و در خصوص نقش و جایگاه کارخانه‌های دیگرش بازنگری کرد.

این نقطه شروع تغییر و تحولات در جانسون کنترلز بود. هر یک از افراد تیم مدیریت اجرایی می‌دانست که چه اتفاقی باید رخ دهد، ولی آنها می‌بایست به اتفاق هم، به این نتیجه می‌رسیدند که چطور این دانش را به عمل تبدیل کنند و با این کار، آنها موفق به ایجاد نوعی قابلیت که اساس موفقیت شرکت از آن مرحله به بعد بود، شدند: توانایی مدیریت اثربخش پیچیدگی با پذیرش ضرر و زیان و منفعت حاصل از انتخاب هر نوع محصول و شیوه پیکربندی زنجیره عرضه.

ولی آیا واقعا جانسون کنترلز به یک بحران نیاز داشت تا به این نتیجه برسد

**این یک فرصت
برای هر کس است
تا در تمام زمانها خصوصاً
در موقع بروز بحرانا
از طریق پرورش قابلیت‌های
کلیدی به رشد بیشتری دست یابد**

به نوعی «کالایی دم دستی» می‌گردند و هر کسی که در بازی است آنها را دارد. دوم، در عصر برون سپاری امور، اهمیت درجه دارایی «کمرنگ شده است. از این رو، در بسیاری از صنایع، نقش سنتی دارایی‌های بزرگ که اکنون به عنوان مانعی برای ورود رقبا به عرصه رقابت محسوب می‌شوند، گذشته است. سوم، ماهیت داراییها (نظیر حق ثبت اختراع، نامهای تجاری، زمین، تسهیلات) به شکلی است که دشوارتر از قابلیت‌ها، می‌توان از آنها در پورتفولیوهای مختلف، بهره گرفت و نهایتاً، زمان به تدریج، داراییها را فرسوده و منقرض خواهد ساخت.

در نقطه مقابل، قابلیت، هیچگاه منقضی نمی‌شود و در کل، قابلیت‌ها، موتوری برای ایجاد دارایی اند. برای درک این تفاوت، راهبرد یک شرکت نفتی را در نظر بگیرید که متکی به حوزه‌های نفتی است که مالک آن است (دارایی‌های شرکت) و راهبردی که هدف آن بررسی امکان توسعه در زمینه‌های دیگر (قابلیت) است. راهبرد ایجاد قابلیت‌های سطح بالا مثلاً کسب بالاترین ارزش از داراییها و یا مدیریت عملیات با آرایش کربنی کمتر، ممکن است ارزشمندتر باشد.

هنگامی که از منظر قابلیت‌ها به هزینه‌ها نگاه می‌کنید، ایجاد قابلیت‌هایی که شما را ممتاز و منحصر به فرد سازد، بسیار آسانتر خواهد شد.

قابلیت در جایگاه راهبرد

وقتی واژه قابلیت شنیده می‌شود، بسیاری از صاحبان کسب و کار، به دارایی‌های غیر ملموس، نظیر مهارت کارکنان یا کیفیت کار و بخش‌های شرکت نظیر تحقیق و توسعه و یا مدیریت زنجیره عرضه می‌اندیشند. ولی ما این واژه را به شکل تخصصی‌تری به کار می‌بریم: قابلیت‌ها، نقاط قوت بارزی هستند که شرکت شما برای رقابت می‌بایست دارای آنها باشد.

دو یا سه قابلیت را که موفقترین شرکت‌های جهان دارای آن هستند را در نظر بگیرید. چه چیزی باعث می‌شود تا فریتو- لی (یکی از شرکت‌های وابسته پپسی کولا)، گوگل و یا هر شرکت دیگری

که چه هزینه‌هایی واقعاً حیاتی‌اند؟ از نظر تئوریک طبیعی است که جواب «خیر» است. یک شرکت می‌تواند با تجزیه و تحلیل اهداف و چشم انداز خود هزینه‌ها را کاهش دهد و قدرتمندتر شود. اما در واقعیت، بحرانا، انگیزه و محرک اصلی در این ارتباط هستند.

این یک فرصت برای هر کس است تا در تمام زمانها خصوصاً در موقع بروز بحرانا، از طریق پرورش قابلیت‌های کلیدی به رشد بیشتری دست یابد.

معنای قابلیت
این روزها، هر بحثی در مورد شرکت‌های بزرگ و هر آنچه که آنها انجام می‌دهند، می‌شود، معمولاً به «قابلیت‌ها» اشاره دارد. ممکن است برخی موفقیت «پروکتر و گمبل» را به حساب این بگذارند که این شرکت نوآوری را به خوبی بلد است. به میزان بسیار زیاد، قابلیت‌ها، از دارایی‌های یک شرکت (مانند فناوری، امکانات، حقوق مالکیت معنوی و حتی نام تجاری) را دور زده‌اند و از لحاظ اهمیت از آنها پیشی گرفته‌اند.

دلایل کمی برای این امر وجود دارد. اول از همه، با بلوغ صنایع، داراییها تبدیل

که شما آن را تحسین می‌کنید، یک شرکت موفق باشد؟ پاسخ ممکن است از آن چیزی که شما فکر می‌کنید، سخت‌تر و دقیق‌تر از آنچه در وهله اول به نظر می‌رسد، باشد.

در مورد فریتو-لی، یک قابلیت کلیدی، برآورده ساختن نیازهای مغازه‌های کوچک در شهرها و جاده‌های روستایی است. البته این شاید چیزی نباشد که بتوان آن را تحت یک عنوان برجسته و در حد قابلیت سطح بالا در فروش، توزیع و یا بازاریابی تلقی کرد. قابلیت فریتو-لی مشخصتر از این است. این شرکت دارای ناوگانی از کامیون‌ها و رانندگان آن است که انگیزه بالایی برای فروش دارند. آنها تولیدات را دریافت می‌کنند و آنها را توسط کامیون‌ها و با حمایت فناوری و یک تصمیم‌گیری صحیح (و اطلاعات صحیح) در خصوص اینکه چه محصولی را می‌باید عرضه کرد و از عرضه چه محصولی می‌باید جلوگیری کرد، به جریان می‌اندازند. از این نوع قابلیت‌ها به سختی می‌توان کپی برداری کرد، چرا که پیچیده، مستقل، چند مهارتی و چند وجهی اند.

به طور مشابه، گوگل نیز تنها به حفظ و بهبود موتور جستجویش اکتفا نکرده است، بلکه قابلیت ویژه این شرکت در نوآوری مستمر برنامه کاربردی مبتنی بر وب است که مشتریانی بی‌شماری را جلب خود کرده است و این توانایی را دارد که از آنها به منظور کسب درآمدهای تبلیغاتی استفاده کند. این قابلیت‌ها، به شرکت امکان می‌دهد تا ارزش تبلیغات برخط خود را با ایجاد خدمات جدید و ارائه رایگان آنها چند برابر سازد.

کاترپیلار، توپوتا، اچ‌اس‌بی‌سی، پروکتر اند گمبل، نستله، تاتا گروپ، جانسون اند جانسون و بسیاری از شرکت‌های دیگر، شهرت و جایگاه برجسته خود در بازار را از طریق سرمایه‌گذاری‌های پایدار و به دست آورده‌اند که در خطوط تولید، کارکردها و مناطق جغرافیایی انجام شده‌اند و تطابق مناسب این اجزا با یکدیگر حاشیه امنیتی در بازار نصیب این شرکت‌ها کرده است.

بهترین تعریف در مورد قابلیت‌ها، از نقطه نظر ما منعکس‌کننده این کیفیت اساسی است: قابلیت‌ها، افراد، دانش، سیستم‌ها،

متاسفانه برخی از شرکتها کاهش هزینه را به نحو غیر اثربخشی انجام می‌دهند. آنها یا به طور یکنواخت و در تمام بخشهای کسب و کار، کاهش هزینه را اعمال می‌کنند و یا ابتدا به سمت بخشهایی که هزینه بالا دارند، نشانه‌روی می‌کنند

ابزارها و فرایندهای به هم مرتبطی هستند که به یک شرکت امکان و حق موفقیت در یک صنعت و تجارت را می‌دهند. حق موفقیت، به نوبه خود، مسیر روشن به سمت سودآوری پایدار، سهم بالاتر در بازار و یا هر دوی آنهاست که توسط مجموعه‌ای از قابلیت‌ها که باعث تمایز شرکت در بازار می‌شوند حمایت می‌شود. ممکن است این طور به نظر برسد که شرکت‌هایی که در یک بخش فعالیت دارند، به قابلیت‌های مشابه برای کسب موفقیت در بازار نیاز دارند. «اپل» و «دل»، هر دو در بازار رایانه رقابت می‌کنند، ولی مجموعه قابلیت‌های آنها با یکدیگر کاملاً متفاوت است. موفقیت اپل مدیون نوآوری پیوسته در خدمات و محصولات با درک عمیق از نحوه تعامل مردم با فناوری است و موفقیت دل در تحویل سریع، هزینه پایین در بومی‌سازی و خدمات با کیفیت بالا به مشتریان است. مورد مشابه در مورد خودروسازان بی‌ام‌و و لکسوس (تویوتا) مصداق دارد: بازار مشابه ولی با نشانه‌روی به اهداف متفاوت. شرکت بین‌المللی زارا که در زمینه مد لباس فعالیت دارد، یک مثال منحصر به فرد دیگر است. شاخه اسپانیایی این شرکت، بیشتر محصولات خود را در اسپانیا تولید و آنها را در محموله‌های کوچکی توزیع می‌کند و در موقع و

شرایط مقتضی اقدام به تولید بیشتر می‌کند و این کار را با توجه به چشم‌انداز سنتی خود از هزینه به انجام می‌رساند و از این رو از راهبرد ارائه کالا در زمان مناسب و با توجه گرایش مناسب بازار، تبعیت می‌کند. در نتیجه، زارا به طور دائم، تقریباً ۸۵ درصد از کالاهای خود را به قیمت کامل (در نقطه مقابل میانگین صنعت که ۶۰ تا ۷۰ درصد است) با حاشیه سود ۵۵ درصد بیشتر از رقبای خود به فروش می‌رساند.

این مثالها نشان می‌دهد که تنها کشتش بازار نیست که تأثیر گذار است، بلکه روشی که یک شرکت برای نقش‌آفرینی در بازار انتخاب می‌کند، تعیین‌کننده قابلیت‌های مورد نیازش است. در بسیاری از مواقع، رهبران از خود می‌پرسند «رقبای من چه می‌کنند؟» و درخواست بودجه برای توانمند ساختن خود و پرکردن شکاف رقابتی دارند. با وجود این، اگر شما تنها بخواهید خود را با قابلیت‌های رقبای خود مطابقت دهید، هیچگاه قادر نخواهید بود تا حق موفقیت را برای خود ایجاد و یا آن را حفظ کنید.

سیستم‌های قابلیت

بنابراین چه گفته شد، قوی‌تر شدن همگام با کاهش هزینه‌ها، نیازمند آن است که شما نه تنها بازاری را که در آن رقابت می‌کنید، بشناسید، یعنی بدانید بازار در حال حاضر چه وضعیتی دارد و به کدام سمت در حال حرکت است، بلکه باید بدانید به چه شکل می‌خواهید در این بازار نقش‌آفرینی کنید. مهمترین قابلیت‌ها معمولاً در قالب گروه‌هایی (یا سیستم‌هایی) است که اجزای آن با یکدیگر خوب جفت و جور شده‌اند و یکدیگر را تقویت می‌کنند. این گروه‌ها، به خوبی در بازاری که در آن رقابت می‌کنید، دارای که از آن پشتیبانی می‌کنند و مشتری که با آن سروکار دارید با یکدیگر تطابق پیدا می‌کنند. شاید قابلیت پیسی کولا در تولید محصولات جدید غذایی و نوشابه، چندان مهم نباشد، ولی پیسی دارای مهارت در سطح کلاس جهانی در خصوص توزیع خرده‌فروشی است که همین قابلیت، پیسی را به یکی از شرکت‌های موفق در جهان تبدیل کرده است.

تحلیلگران بازار بورس و مدیران شرکتها عموماً قدرت یک پورتفولیو را به لحاظ مالی می‌سنجند. اگر شرکتی، گروهی از واحدهای تجاری با عملکرد بالا داشته باشد، این تحلیلگران احتمالاً خواهند گفت که «این شرکت پورتفولیوی قوی دارد». این نگرش به پورتفولیو، ناقص است و تنها یک معیار دارد: عملکرد مالی در کوتاه مدت.

دیدگاه ما نسبت به یک پورتفولیوی قوی، کاملاً متفاوت است. به جای محاسبه صرف عملکرد مالی هر کسب و کار، ما ابتدا از خود می‌پرسیم که چرا این واحدهای کسب و کارها در یک پورتفولیو قرار دارند و پتانسیل آنها را بر این مبنا مورد قضاوت قرار می‌دهیم که کسب و کارها، چه میزان دارای پیوستگی در قابلیتها، برای مدیریت این واحدها به صورت یکپارچه هستند. این امر، به خوبی شرح می‌دهد که چطور شرکتی مانند پروکتر اند گمبل می‌تواند با این همه نام تجاری متفاوت که در بخشهای متفاوت و کاملاً غیر مشابه نظیر وسایل

آرایشی، محصولات بهداشتی و پوشک با هم رقابت می‌کنند، موفق باشد. تمام این نامهای تجاری از قابلیتهای مطلوب پروکتراند گمبل در خصوص نوآوری و بازرگانی و رضایت مشتری سود می‌برند. بنابر این نقش تحلیلگر راهبرد نه تنها در مورد پروکتراند گمبل بلکه در هر جای دیگر، به دست آوردن انسجام راهبردی است: یعنی سرهم کردن پورتفولیوی از کسب و کارها که از قابلیتهای منسجم و دارای برگ برنده سود می‌برند. تحقق این هدف به این معناست که هر بخش از کسب و کار، نباید تنها براساس معیارهای مالی بلکه براساس هم سو بودن آن با جهتی که راهبرد شرکت به آن سمت می‌رود، سنجیده شود.

صرفی سنجید. ما متوجه شدیم که شرکتهایی که در پورتفولیوی خود بر چند قابلیت کلیدی خود تمرکز کرده‌اند، درآمد بالاتری (بدون احتساب حاشیه سود و مالیات) در مقایسه با پورتفولیوهایی که از انسجام کمتری برخوردار هستند، دارند. در آخر، یکی از کلیدی ترین نقشهای مدیران ارشد اجرایی در انتخاب قابلیتهای مناسب برای سرمایه گذاری و مسیر مشخص برای سازمانهاست. این به معنای ایجاد قابلیتهای منحصر به فرد و راهبردی، فراهم آوردن سبکی از محصولات و خدمات متناسب با این قابلیتها و به جریان انداختن مدل عملیاتی که پشتیبانی لازم را از قابلیتهایی که نیاز به حمایت بیشتر دارند، به عمل می‌آورد. □

نتیجه گیری

منبع

Banerji, S, Mainardi, P and Paul Leinwand (2009), Cut Costs & Grow Stronger, Strategy and Leadership Journal, September 15, Available at: www.strategy-business.com/article/00001?pg=al.

در طی سالها، نشان داده شده است که انسجام قابلیتها همبستگی زیادی با عملکرد شرکت دارد. به عنوان مثال، بوز اند کمپانی، در پژوهشی، انسجام قابلیتها را در شرکتهای مختلف تولیدکننده محصولات



قوه قضائیه

مرکز فوریت های ترجمه

دارالترجمه رسمی پایا

ترجمه کلیه متون رسمی و غیر رسمی

اخذتائید از قوه قضائیه و وزارت امور خارجه

ترجمه تخصصی متون مدیریت پایان نامه و MBA

تجربیش، اول شریعتی، بین تامين اجتماعى و بانک صادرات، مجتمع پایا، طبقه اول، واحد 8

۲۲۴۰۴۷۲۶

فاکس:

۲۲۷۴۱۱۴۴

تلفن:

پیک رایگان جهت تحویل مدارک در منزل ویا محل کار