

تدوین راهبرد مناسب برای ورود به بازارهای منطقه^۱ (خاورمیانه، کشورهای تازه استقلال یافته و همجوار) (مورد، تلویزیون صنم)

پرویز تویه، علی بیادی

استاد راهنما: دکتر منوچهر منطقی

استادان مشاور: دکتر مرتضی عمادزاده و مهندس داود مسگریان حقیقی

چکیده: یکی از دلایلی که توجه به بازارهای خارجی را برای شرکتها به خصوص شرکت صنم الکترونیک با اهمیت می‌سازد رسیدن به توسعه اقتصادی و جلوگیری از کاهش احتمالی میزان سهم بازار در آینده و کاستن از چالشهای رقابت با رقبای خارجی شرکتها به هنگام عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی است. در این پژوهش با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای در ارتباط با تجارت بین‌المللی، اصول بازاریابی، مدیریت راهبردی، روشهای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه، نرم‌افزار تحلیل سلسله مراتبی فرایندها (A.H.P)، تحقیقات میدانی در بازار هدف و شرکت صنم و تکنیکهای تعیین راهبرد، بهترین بازار هدف و مناسبترین راهبرد ورود جهت شرکت صنم (مورد تلویزیون) ارائه می‌شود. همچنین ساختار رقابت در بازار هدف با استفاده از الگوی **مایکل پورتر** و عوامل مؤثر در تعیین قیمت محصول (تلویزیون) در بازار هدف به کمک زنجیره ارزش **مایکل پورتر** مورد شناسایی قرار گرفته و با انجام تحقیقات میدانی در بازار هدف و اطلاعات به دست آمده از طریق اینترنت رقابتی بالقوه و بالفعل و موانع ورود به بازار هدف نیز مشخص شده است.

کلید واژه‌ها: بازارهای منطقه، بازار هدف، آمیخته بازاریابی، راهبرد، بازاریابی و تحلیل سلسله مراتبی فرایندها

۱- این مقاله در شماره قبل [مدیرساز، سال ششم، شماره ۳ و ۴ (پیاپی ۱۴)، صفحه ۱۱۹] به اشتباه در بخش چکیده پایان‌نامه‌ها چاپ شده بود که بدین وسیله، ضمن پوزش از نویسندگان محترم، اصلاح می‌شود - مجله مدیرساز.

کنند محکوم به شکست خواهند بود. از طرف دیگر شرکتهای ایرانی از این واقعه می‌توانند سود ببرند و فرصتی پیدا کنند تا به بازارهای خارجی دست یابند. اما لازم است که از قوانین تجارت اطلاع کافی داشته و به اصطلاح با قوانین بازی آشنا باشند تا بتوانند وارد صحنه تجارت بین‌الملل شوند، ضمن اینکه مقابله با رقبا را می‌آموزند موفق به حفظ بقای خود نیز بشوند.

در آن صورت (پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی)، شرکت صنایع هم مانند شرکتهای همتای خود در بازارهای داخلی تحت فشار رقبای خارجی قرار خواهد گرفت و احتمالاً تغییراتی در میزان سهم آن در بازار داخلی به وجود خواهد آمد. قطعاً مدیران شایسته شرکت برای مقابله با این پدیده تدابیری اندیشیده‌اند که به محض تغییر محیط آن را به کار خواهند بست. اما فرصت نفوذ به بازارهای خارجی را هم به عنوان یک راهکار احتیاطی برای رشد نرخ فروش از طریق توسعه بازار باید مغتنم شمرد. در واقع توسعه بازار خارج از مرزها عامل مهمی است که اگر حساب شده انجام شود بقای شرکت را تضمین می‌کند.

این مسائل موجب شد تا پژوهش زیر «تدوین راهبرد ورود به بازارهای منطقه (مورد، تلویزیون صنایع)» برای شرکت صنایع که یکی از تولیدکنندگان موفق لوازم صوتی و تصویری،

بیان مسئله

یکی از اهداف راهبردی مدیران ارشد شرکتهای دستیابی به توسعه اقتصادی شرکت مطبوع خود است و یکی از راههای دستیابی به این هدف ورود به بازارهای خارجی است. در این صورت شرکتهای از مزایای زیر بهره‌مند خواهند شد.

۱- گسترش دامنه کسب و کار به خارج از مرزها که توسعه بازار را به دنبال دارد و به بقای شرکت کمک خواهد کرد.

۲- دستیابی به فناوریهای جدید

۳- افزایش درآمد از طریق دسترسی به منابع مالی خارجی

۴- کسب اعتبار بین‌المللی

برای کسب موفقیت در تجارت بین‌المللی، شرکتهای باید بازارهای هدف را به خوبی شناسایی و راهبرد مناسبی برای ورود اتخاذ کنند.

علی‌رغم وجود اختلاف نظر بین مسئولان، اقتصاددانان، استادان و دیگر اқشار جامعه، به نظر می‌رسد که دیر یا زود پیوستن کشورمان به سازمان تجارت جهانی اجتناب‌ناپذیر است. در این صورت شرکتهای خارجی به سهولت می‌توانند وارد بازارهای ایران شوند و محصولات خود را با قیمت ارزان و کیفیت خوب و تنوع زیاد عرضه کنند. بروز چنین پدیده‌ای برای شرکتهای ایرانی یک تهدید جدی است به طوری که اگر نتوانند رقابت

۲- استفاده از نرم‌افزار تحلیل سلسله مراتبی فرایندها (AHP)^۱

۳- تکمیل پرسشنامه حاصل از تحقیقات میدانی در بازار هدف و شرکت صنایع

۴- اینترنت و نشریات خارجی از جمله نشریه سالیانه شاخصهای توسعه جهانی، بانک جهانی و روند سرمایه‌گذاری جهانی

۵- تکنیکهای تعیین راهبرد

بخصوص تلویزیونهای رنگی کشور است، انجام شود.

اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق تدوین راهبرد مناسب جهت ورود به بازارهای منطقه (مورد، تلویزیون صنایع) و همچنین پاسخ به سؤالاتی فرعی زیر است.

۱- شناسایی بازارهای هدف مناسب جهت ورود

۲- انتخاب بهترین بازار

۳- شناسایی موانع ورود

۴- دسترسی به ساختار رقابت در بازار هدف

۵- شناسایی عوامل مؤثر در تعیین قیمت

۶- انتخاب مناسبترین اندازه محصول برای عرضه در بازار

۷- شناسایی رقبا بالفعل و بالقوه

۸- ارائه سیاستهای مناسب جهت تبلیغات و ترویج

روش‌شناسی تحقیق

به منظور انجام این تحقیق، ضمن مطالعه مطالب مرتبط با تجارت بین‌المللی، ایران و مسئله حضور در بازارهای جهانی، مدیریت راهبردی و اصول بازاریابی بین‌المللی، از روشهای زیر نیز استفاده شده است.

۱- تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه (روش آنتروپی)

یافته‌های تحقیق

۱- شناسایی کشور/هدف. برای آشنایی با چگونگی انتخاب بازار هدف، از منابع مختلفی استفاده شده است، از جمله چند کتاب معروف به نامهای داد و ستد بین‌المللی تألیف جان.دی. دانیلز و لی.اچ. رادبو، بازاریابی بین‌المللی تألیف جانی. ک. جانسون، صادرات و بازاریابی تألیف جان. آر. جاجو.^۲ نویسندگان این کتابها ابتدا شاخصهای ارزیابی کشورها را معرفی و سپس طی چند مرحله عمل غربال را انجام داده و پس از رتبه‌بندی، کشورها را اولویت‌بندی کرده‌اند. برای تعیین بازار

۱. تکنیکی است که در صورت مواجهه با گزینه‌های مختلف به هنگام تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی آنها توسط آقای دکتر ساعتی با استفاده از روش مقایسه‌های زوجی ابداع شده است. این تکنیک به کمک نرم‌افزاری به همین نام (AHP) قابل استفاده است.

ورود به بازار هدف است (نمودار ۱). بدین منظور ابتدا راهبردهایی که به صورت متداول توسط اکثر شرکتها در جهان تجربه شده است شناسایی و مشخص شد که شرکت‌های بزرگ آسیایی از جمله ژاپن، چین، سنگاپور، تایلند، هندوستان، کره و ترکیه که مورد مطالعه قرار گرفته بودند اکثراً حضور در بازارهای بین‌المللی را با صادرات آغاز و سپس به تدریج از دیگر راهبردها همچون سرمایه‌گذاری مستقیم برای توسعه حضور استفاده کرده‌اند.

در این پژوهش نیز از تجربیات این کشورها بهره گرفته شد و برای شرکت صنایع به دلیل اولین تجربه ورود، راهبرد صادرات به بازار هدف توصیه شد. اما عامل فوق برای تعیین راهبرد کافی نبود و برای اطمینان بیشتر اقدامات زیر نیز در نظر گرفته شد.

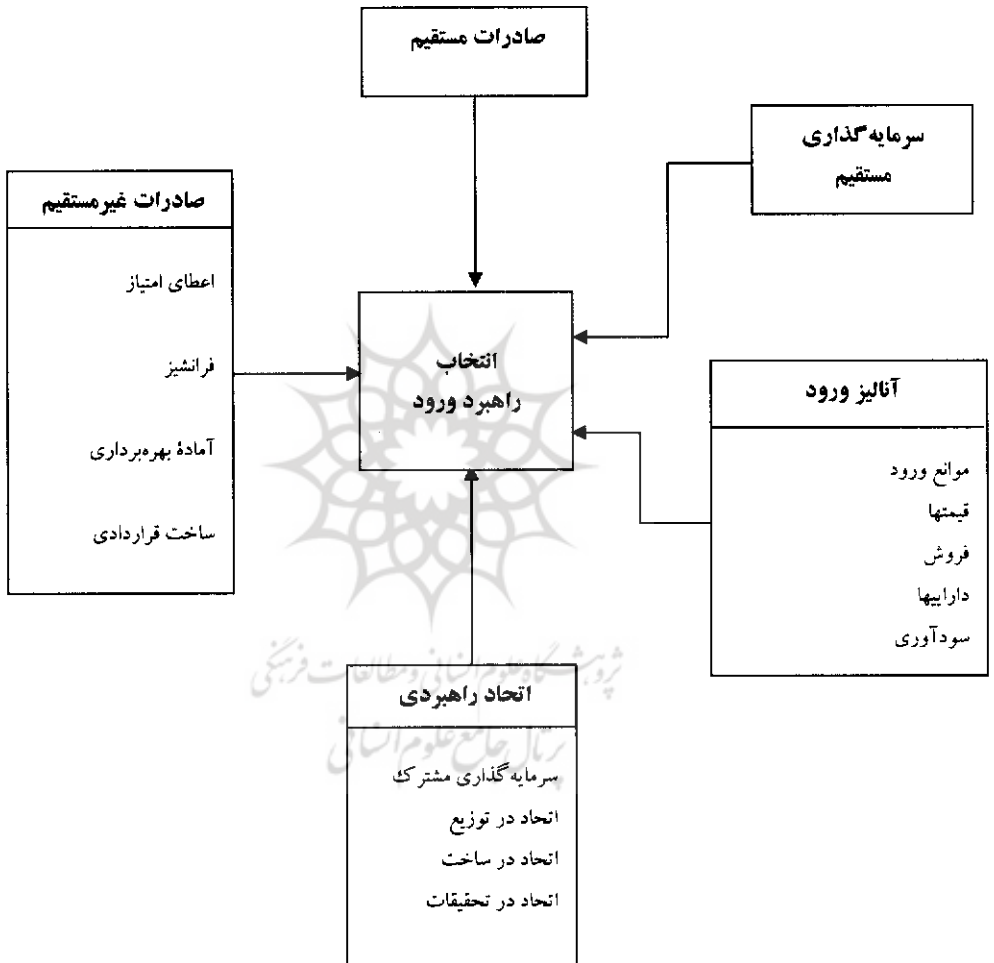
الف) نظر خواهی از مدیر عامل، کارشناسان، مدیران میانی شرکت صنایع

ب) تعیین معیارهایی برای ورود به بازارهای بین‌المللی و محاسبه وزن آنها به کمک مدیر عامل شرکت صنایع و استفاده از تکنیک AHP برای رتبه‌بندی راهبردها در مقابل معیارها (جدول ۱). نتیجه هر دو روش بالا نیز نشان داد که برای شرکت صنایع، صادرات مناسبترین راهبرد برای ورود به پاکستان است.

هدف برای شرکت صنایع نیز با الگو گرفتن از روشهای مندرج در این کتابها ابتدا ۲۲ کشور منطقه، با توجه به فاصله جغرافیایی، برای ورود در نظر گرفته شد. در غربال اولیه دو شاخص GDP سرانه و جمعیت هر کشور به عنوان عوامل اصلی اندازه بازار برای مقایسه و ارزیابی لحاظ شد و بر این اساس رتبه‌بندی صورت گرفت. در این مرحله ۹ کشور اول که رتبه بالایی کسب کردند وارد مرحله بعد شدند. برای انجام غربال ثانویه از شاخصهای GDP سرانه، جمعیت، میزان صادرات، نسبت واردات به GDP کل و شاخص مطلوبیت مجموعه ریسکها (ریسک سیاسی، ریسک اقتصادی و ریسک مالی) بهره گرفته شد. با استفاده از تکنیکهای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه بخصوص روش آنتروپی، شاخصها وزن دهی و تأثیر آنها در مقادیر مربوط به کشورها به کمک تکنیک AHP رتبه‌بندی شد.

از میان نه کشور منتخب، پاکستان، ترکیه و عربستان به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را کسب کردند. از آنجا که شرکت صنایع در حال حاضر قصد حضور همزمان در چند بازار بین‌المللی را ندارد، کشور پاکستان که بالاترین اولویت را دارد به عنوان بازار هدف در نظر گرفته شد.

۲- تعیین راهبرد ورود. پس از تعیین بازار هدف، مرحله بعد مشخص ساختن راهبرد مناسب برای



نمودار ۱

جدول ۱

ردیف	معیارها	دسترسی به بازار	کنترل بازار	هزینه ورود	اقتضای دانش فنی / نشت دانش فنی	سیاسی، اقتصادی و اجتماعی آمییب پذیری در مقابل عوامل مناخ و توان مالی مورد نیاز	میزان سرمایه گذاری	بازده سرمایه	سود ناخالص
۱-	صادرات مستقیم	۶۰	۵۰	۸۰	۱۰۰	۹۰	۹۰	۱۰۰	۶۰
۲-	صادرات غیر مستقیم	۱۰۰	۴۰	۱۰۰	۳۰	۱۰۰	۱۰۰	۳۰	۳۰
۳-	اتحاد راهبرد	۹۰	۱۰۰	۹۰	۵۰	۸۰	۶۰	۶۰	۹۰
۴-	سرمایه گذاری مستقیم	۸۰	۸۰	۷۰	۷۰	۴۰	۳۰	۸۰	۱۰۰

برای کشورهایی که عضو سازمان تجارت جهانی هستند به مراتب کمتر است.

۴- شناسایی رقبای بازار هدف. با انجام تحقیقات میدانی در بازار هدف و اطلاعات گرفته شده از اینترنت، شرکتهای واردکننده تلویزیون به کشور پاکستان به عنوان رقبای بالفعل و بالقوه شناسایی و وضعیت حضور آنها در بازار و مشخصات محصولات آنها بررسی شد و بر همین اساس پارامترهای قابل رقابت از جمله میزان فروش، قیمت، اندازه و غیره مشخص شد که در نتایج تحقیق بدانها اشاره می شود.

۵- تبلیغات، ترویج و توزیع. تجزیه و تحلیل آمار حاصل از پرسشنامه تکمیلی توسط کارکنان شرکت و مردم پاکستان نشان می دهد که رسانه

۳- شناسایی موانع ورود به کشور پاکستان. یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار در تصمیم گیری برای ورود به بازار هدف موانع ورود است. ممکن است موانع آنقدر بلند باشند که علی رغم تعیین بازار هدف و راهبرد ورود، نفوذ به بازار منطقی نباشد و شرکتها را منصرف کند. به همین دلیل از طریق جمع آوری اطلاعات اتاقهای بازرگانی پاکستان، اینترنت، سازمان بهره وری آسیا و تجربیات شرکتهای خارجی، موانع تجاری بر سر راه واردکنندگان کالا به پاکستان شناسایی شد. از میان آنها مهمترین مانعی که در مقابل شرکت صنایع قرار دارد، تعرفه ۳۵ درصدی است که برای ورود کالاهای خارجی (لوازم خانگی، صوتی و تصویری) وضع کرده اند. البته میزان تعرفه گمرکی

ب) تأمین کنندگان لامپ تصویر تلویزیون برای پاکستان با قیمت نازل ۷۴ دلار یک تهدید به شمار می‌روند.

ج) شرکتهای چینی و ترکیه که بازار پاکستان را هدف قرار داده‌اند به عنوان تازه واردان خطر آفرین هستند.

د) ضعف قدرت خرید قشر کم درآمد که بیشترین جمعیت پاکستان را تشکیل می‌دهد نیز یک نیروی رقابتی تحت عنوان خریداران را ایجاد می‌کند.

هـ) نیروی وارد شده از جانب مهمترین رقبا نیز همچون سونی، ال-جی، پاناسونیک، سامسونگ و ناسیونال تهدید جدی به حساب می‌آیند.

۵- تعیین عوامل مؤثر بر قیمت: برای این کار از مدل زنجیره ارزش مایکل پورتو بهره گرفته شده که در کتاب مشهور او به نام مزیت رقابتی مطرح شده است.

در اینجا شرح مختصری از عوامل مؤثر مندرج در مدل پورتو (نمودار ۲) ارائه می‌شود

تلویزیون، تابلوهای آگهی خیابانی، رادیو، روزنامه و مجلات به ترتیب اولویت برای تبلیغات مناسب هستند. همچنین نتایج آمار، ضمن الزامی دانستن ایجاد مرکز خدمات فروش در آن کشور، نمایندگان محلی را برای توزیع معرفی می‌کند.

نتایج تحقیق

پس از انجام تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از فرایند تحقیق، نتایج حاصل به شرح زیر بیان می‌شود.

- ۱- بهترین بازار هدف: کشور پاکستان
- ۲- مناسب‌ترین راهبرد ورود: صادرات مستقیم
- ۳- مهمترین مانع ورود: تعرفه ۳۵ درصدی است که بخشی از آن ناشی از عدم عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی است.
- ۴- ساختار رقابت در بازار هدف براساس الگوی نیروهای رقابتی مایکل پورتو:

الف) تهدیدی از جانب کالای جایگزین وجود ندارد.

زیر ساختار شرکت				
مدیریت بر منابع انسانی				
توسعه فناوری				
تأمین				
خدمات	بازاریابی و فروش	تدارکات خروجی	عملیات	تدارکات ورودی

فعالتهای اولیه

نمودار ۲. مدل زنجیره ارزش مایکل پورتو

تلویزیونهای ۲۱ اینچ صنم در مقایسه با انواع مشابه خارجی آن همچون ال - جی و سونی پایین تر است و در صورتی که نمایندگی محلی برای توزیع در اختیار گرفته شود و با رعایت اصول زنجیره ارزش، ۵٪ دیگر قیمت خود را کاهش دهد، قادر خواهد بود که وارد صحنه رقابت شود و سهم قابل قبولی در میان اقشار کم درآمد پاکستان به دست آورد.

- بازار فروش: کلیه شهرهای پاکستان
- توزیع: استفاده از نمایندگان و توزیع کنندگان محلی

جمع بندی

روش شناختی ورود به بازارهای بین المللی که در این پژوهش برای شرکت صنم به دست آمد برای اکثر شرکتهای ایرانی قابل استفاده خواهد بود تا بتوانند در چالشهای تجارت جهانی با موفقیت کسب و کار خود را ادامه دهند. در صورتی که شرکت صنم از نتایج پژوهش فوق بهره برداری کند، تصمیم گیری برای مدیر عامل شرکت جهت ورود به بازار پاکستان و بازارهای مشابه سهلتر است و خطای ورود کاهش خواهد یافت.

- در بخش تدارکات ورودی صنم الکترونیک باید با اتخاذ روش به هنگام و خرید مواد اولیه با کیفیت مناسب و استاندارد، هزینه را کاهش دهد.
- ارتقای فناوری طراحی، ساخت تولید در جهت افزایش بهره‌وری و بهبود ساختار هزینه مؤثر است.
- در بخش تدارکات خروجی با امتناع از نگهداری محصولات تولیدی در انبار و عرضه به هنگام محصول به مشتریان هزینه‌ها را کاهش دهد.
- در بخش بازاریابی و فروش با انتصاب نمایندگان واجد شرایط محلی در کشور پاکستان عملیات بازاریابی و فروش را می‌توان تسهیل کرد که منجر به کاهش هزینه می‌شود.
- با ایجاد سیستم خدمات پس از فروش قابل دسترس مشتریان و عرضه به هنگام قطعات یدکی، میزان فروش افزایش و حاشیه سود نیز فزونی می‌یابد.

۶- آمیخته بازاریابی

- محصول مورد نظر: تلویزیونهای ۲۱ اینچ با تقویت خدمات پس از فروش
- قیمت قابل عرضه ۱۸۵ دلار در نظر گرفته شد که براساس اطلاعات به دست آمده

فهرست

الف) منابع فارسی

- ۱- دکتر علیرضا امیر کبیری، مدیریت استراتژیک انتشارات ملک، چاپ اول ۱۳۷۷
- ۲- فرد آر. دیوید، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان - دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی چاپ اول ۱۳۷۹
- ۳- پیوس و رابینسون، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب چاپ اول ۱۳۷۷
- ۴- تامپسون و استریکلند، مدیریت استراتژیک، ترجمه داود مسگریان (جزوه درسی برنامه ریزی استراتژیک) سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۷۹
- ۵- گوهریان، محمد ابراهیم، مدیریت نوین صادرات، انتشارات اسرار دانش چاپ اول ۱۳۷۹
- ۶- اخوی، احمد، تجارت بین الملل، استراتژی بازرگانی و توسعه اقتصادی، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی چاپ اول ۱۳۷۳
- ۷- جان دی. دانیلز - لی اچ. رابو، داد و ستد بین المللی (محیطها و عملیات)، ترجمه محمد هادی نژادحسینیان انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی، جلد اول چاپ اول ۱۳۷۵
- ۸- جان دی. دانیلز - لی اچ. رابو، داد و ستد بین المللی (محیطها و عملیات)، ترجمه محمد هادی نژادحسینیان انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی، جلد دوم چاپ اول ۱۳۷۷
- ۹- مالکو واترز، جهانی شدن ترجمه اسماعیل مردانی گیوی، سیوش موندی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی چاپ اول ۱۳۷۹
- ۱۰- صانع پور محمود، استراتژی جهانی شدن شرکتها و مؤسسات، مؤسسه فرهنگی هنری بشیر علم و ادب، چاپ اول زمستان ۱۳۷۹
- ۱۱- کاتلر فیلیپ / آرمسترانگ گری، اصول بازاریابی ترجمه بهمن فروزنده نشر آتروپات چاپ سوم ۱۳۷۹
- ۱۲- کیگان و اوان جی، مدیر بازاریابی جهانی، ترجمه و تلخیص دکتر عبدالحمید ابراهیمی نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی چاپ اول ۱۳۸۰
- ۱۳- صادقی نیا معصومه، بازاریابی جزوه درسی سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۷۹
- ۱۴- فرهنگ، منوچهر، مسائل بازاریابی بین المللی و صادرات (جزوه درسی) سازمان مدیریت صنعتی
- ۱۵- اطلاعات داخلی شرکت صنایع
- ۱۶- قدسی پور سیدحسین، فرایند تحلیل سلسله

تدوین راهبرد مناسب برای ورود به بازارهای منطقه ... ۳۱

صنایع ایران ۱۳۸۰ (world investment)
report ۲۰۰۱: promoting linkage

۲۶- انجمن مدیران صنایع، استراتژی توسعه
صادرات، پائیز ۱۳۷۹ جلد دوم

۲۷- آذر عادل - مؤمنی منصور، آمار و کاربرد
آن در مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین
کتاب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) تهران

۱۳۷۵ جلد اول

۲۸- گزارش صنایع

ب) منابع لاتین

۲۹- William D. perreault, PhD./E. Jerome
mearthy, ph.o. Essentials of marketing
global - managerial approach,
McGrawhill, ۲۰۰۰

۳۰- Guide to the WORLD TRADING
SYSTEM – Internet

۳۱- World Trade organization WTO
publication ۲۰۰۰ – Internet

۳۲- Johny.K.Johnson, Global Marketing,
a) times mirror Higher Education
Group, Inc, ۱۹۹۷

b) www.Baytrade.com

c) John R.Jagoe's export sales,
marketing- E-mail:Info@export
usa.com, www.exportusa.com

d) Farok J.contractor, IEBM compony,
Internet

e) Alan.E.Branch, printed by corn wall,
britian-۱۹۹۰

۳۳- Google world fact book (Internet)

۳۴- Multiple Attribute decision making
method and application

۳۵- Google country Risk (Internet)

مراتبی (AHP) دانشگاه صنعتی امیرکبیر
چاپ دوم ۱۳۷۹

۱۷- داداش‌زاده محمد MIS (جزوه درسی
سازمان مدیریت صنعتی)

۱۸- بختیاری پرویز، حسابداری و مدیریت مالی
برای مدیران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ
پنجم ۱۳۸۱

۱۹- تقوی مهدی، تجارت بین‌الملل، انتشارات
پیشبرد چاپ اول ۱۳۶۶

۲۰- عادل سیدمحمدحسین، اقتصاد بین‌الملل و
بازرگانی خارجی ایران، مرکز جهاد
دانشگاهی چاپ اول ۱۳۶۵

۲۱- جاسبی عبدالله، اصول و مبانی مدیریت،
واحد انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی چاپ
دوم ۱۳۶۸

۲۲- شرکت صنایع الکترونیک، تحول در حوزه
مدیریت بازار و مشتری، مرداد ۱۳۸۰

۲۳- اصغرپور محمدجواد، تصمیم‌گیری با
معیارهای چندگانه. انتشارات و چاپ دانشگاه
تهران، چاپ اول آبانماه ۱۳۷۷

۲۴- سعدی‌نژاد سهیل، تصمیم‌گیری با معیارهای
چندگانه، مدیریت صنعتی (جزوه درسی)
۱۳۸۰

۲۵- فکری ارشاد منوچهر، روند سرمایه‌گذاری
خارجی ۲۰۰۱، سازمان گسترش و نوسازی

- b) Export orientation for small and medium enterprises, Asian productivity organization, Report of the APO project symposium held in Surabaya, Indonesia, ۲۲ FEB, ۲۰۰۰
- ۴۲- Pakistan Electrical & Electronics Merchants, Association (peered), ۳/۱۰, Arkoy square, Shahrah-e-Liaquat, Karachi-E-mail:muhh@Cyber.Net.Pk
- ۴۳- www.LG_Electronics.com / Home > About us > News > press room (Chinese Electronic news article / January ۱۲, ۲۰۰۰/
- ۳۶- International Bank ۲۰۰۰ world development- Internet
- ۳۷- www.Lge.com/company_profile/annual_Report - Internet
- ۳۸- www.Tradeport.org.ts.planning/index.html(google)
- ۳۹- Michael E-porter, the competitive advantage: creating and sustaining supporter performance (New York: the free press ۱۹۹۸)
- ۴۰- [www.L.ge.com\(vision\)](http://www.L.ge.com(vision))
- ۴۱- a) www.tradeport.org/country/Pakistan/Domography



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی