

تأثیر مستقیم

کنترل موجودی کالا

بر سود آوری شرکتها



منبع: SOLUTION OCT, 1998

مترجم: امیررضا مهدیانی سراب

مهندسی کالا مربوط به چندین سال قبل هستند یا اینکه قطعات و مونتاژهای فرعی را که عملاً در کارخانه استفاده می‌شوند را منعکس می‌کند؟

- آیا در صورتهای مواد، مقادیر هر مونتاژ و واحدهای اندازه گیری تعیین شده‌اند؟
- آیا مدت زمان دریافت کالای خریداری شده، ثبت گردیده است؟
- آیا ضایعات یا آب‌رفتگی محصولات مورد توجه قرار گرفته‌اند؟ صورتهای موادی که با در نظر گرفتن محصول صددرصد ایجاد می‌شوند در اکثر مواقع اشتباه هستند و منتهی به کمبود یا ازدیاد مواد می‌شوند که علت آن هم استفاده نامناسب از قطعات است.

سیاستهای دریافت

سیاست دریافت باید مستند باشد و فعالانه اداره شود تا از دریافت به موقع کالا و پردازش منسجم تفاوت‌های مقداری (محموله‌های زیاده ازحد، مرجوعی‌ها) اطمینان حاصل شود. به این سوالات توجه کنید:

مهندسی، ساخت و حسابداری به صحت روشها و مدارک موجودی کالا کمک می‌کنند. داده‌های نادرست موجودی کالا باعث تاخیر در حمل و نقل، توقف خط تولید، خرید اشتباهی قطعات و نگهداری بیش ازحد موجودی کالا می‌شود. صرف نظر از شرکت تولیدی (گسسته، فرایندی، مهندسی براساس سفارش) به نظر می‌رسد که زمینه‌های کمبود مشابه یکدیگر هستند. به این فهرست نگاهی بیاندازید و به عمق کنترل‌های موجودی کالای شرکت خود توجه کنید.

صورتهای مواد

یکی از عوامل مهم هنگام بررسی سطوح موجودی انبار کالا صحت صورتهای مواد است. به موارد زیر توجه کنید:

- صورتهای مواد هر چند وقت یکبار بازرینی و به روز می‌شوند؟
- آیا صورتهای مواد صحیح و دقیق هستند؟ آیا این صورتهای مواد دربرگیرنده مفهوم کلی

تاکید بیش ازحد بر اهمیت تحت کنترل نگهداشتن سطوح موجودی انبار کالا تقریباً غیرممکن است. با وجود مطالعات مستند که همبستگی ۷۷ درصدی بین سودآوری کلی ساخت و گردشهای موجودی کالا را اثبات کرده‌اند رویهمرفته تولیدکنندگان با اغماض و بی‌تفاوتی نسبت به یک زمینه عمل کرده‌اند که می‌تواند فرق بین شرکتهای موفق و ناموفق باشد و آن کنترل موجودی کالا است.

آیا انبار کالای شما تحت کنترل است؟

متأسفانه، کنترل موجودی کالا موضوع اساسی است که بیشتر تولیدکنندگان آمریکایی (بویژه بازار سطح میانی) برای چیره شدن بر آن تلاش می‌کنند. از آنجایی که مشکلات یا به‌خاطر حجم کم موجودی کالا و یا به‌خاطر حجم زیاد موجودی کالا به‌وجود می‌آیند، لذا تولیدکنندگان باید آگاه باشند که کنترل موجودی کالا فقط مدیریت مواد اولیه یا موضوع بخش انبار نیست. همه بخشها از قبیل دایره خرید، دریافت،

زمان دریافت کالا

صحت زمانهای دریافت کالا از فروشندگان را روزآمد کنید. بهترین فرد برای تعیین زمانهای دریافت کالا، خریداران هستند و معمولاً این زمانها را بعد از اجرای سیستم MRP می توان مشخص کرد. اما زمانهای دریافت کالا هر چند وقت یکبار بازننگری می شوند؟ و بطور کلی زمانهای دریافت کالا در اکثر صنایع روبه کاهش هستند. زمانهای دریافت کالا باید بطور دوره ای ارزیابی و تغییر داده شوند تا بتوان عملکرد واقعی فروشندگان را منعکس کرد. زمانهای نادرست دریافت کالا باعث بروز سفارشهای زردست داده شده می شوند و علت آن نیز کسری کالا و کمبودهاست.

نشانه های سفارش مجدد

آیا نقاط ساکن سفارش مجدد و حداقل سطوح ذخیره سازی نشانه های استاندارد برای انجام سفارشات جدید هستند؟ اگر از نقاط سفارش مجدد استفاده می کنید از کجا خواهید دانست که چه موقع مواد سفارش داده شده جدید مصرف خواهند شد؟ شاید مواد سفارش داده شده جدید برای چند روز، چند هفته و یا حتی ماهها قبل از اینکه مصرف شوند به شکل موجودی باقی بماند. شما چگونه افراد بخش خرید را ارزیابی می کنید؟ اگر ارزیابی عملکرد سالانه آنها تنها مبتنی بر اجتناب از کمبودها باشد، احتمال خواهد داشت که گردش موجودی کالای شما کمتر از حد نرمال باشد. در عین حال آنها را مسئول سطح حداقل گردش کالا بسازید. هر مدیرعاملی باید از صورتهای حمل شبانه شرکت آگاه باشد. شرکتهای بسیاری به منظور حذف کسری کالا و تاخیرها به سفارشهای شبانه به عنوان راه حلی موقتی رو آورده اند. مشکلات ریشه ای اغلب اوقات در مسائل سیستمی نهفته است.

سیستم مکان یاب انبار

به همان اندازه که انبارداری ساده به نظر می رسد، به همان اندازه نیز شرکتها در ارتباط با برقراری و نگهداری انبار قطعات ضعیف عمل می کنند. با دریافت و یا جابجایی اقلام موجودی کالا دانستن اینکه موجودی کالا بطور فیزیکی کجا واقع شده است، اگر غیرممکن نباشد، مشکل خواهد بود. زمانی که بازایی هر قطعه نیاز

داده های نادرست موجود کالا باعث تاخیر در حمل و نقل، توقف خط تولید خرید اشتباهی قطعات و نگهداری بیش از حد کالا می شود.

کنترل موجودی کالا مستقیماً به سودآوری شرکت کمک می کند.

مسوئری را که فعالانه اداره می شوند را در بر می گیرید؟ (در غیر این صورت، خریداران ممکن است قطعات را مبتنی بر مدارک تاریخیشان و طرحهای قبلیشان سفارش دهند.) نتیجه چیزی جز سفارش قطعات به اشتباه (که باعث ایجاد موجودی کالای از رده خارج می شود) و یا سفارش ندادن قطعاتی که باید خریداری شوند، نیست. یک هیات بازننگری مواد که متشکل از افرادی از حوزه های حسابداری، مهندسی، ساخت و بازاریابی است را به کار بگیرید.

گزارش ضایعات

اگر قطعات در حین فرایند مونتاژ آسیب ببینند، آنگاه بررسی چگونگی صدور قطعات جایگزین شده ضروری خواهد بود. بسیاری از شرکتها به کارکنان خط تولید اجازه می دهند که به انبار کالا دسترسی باز داشته باشند و برای قطعات اضافی استفاده شده در یک فعالیت خاص به هیچ نوع ثبتی نیاز نیست. دلایل متعددی وجود دارد که همه قطعات استفاده شده در فرایند تولید باید در قبایل یک سفارش کاری مشخصی کنترل شوند. اول اینکه، استفاده از قطعات اضافی، سردآوری هر کاری را تحت تاثیر قرار می دهد و لذا ردیابی قطعاتی که واقعاً استفاده شده اند مهم است. دوم اینکه ثبت کردن استفاده واقعی قطعات شما را قادر خواهد ساخت تا قطعات تعویض شده را از موجودی کالا، کم کنید و به این وسیله توازنهای دقیقتری از موجودی کالای در دسترس را می توانید منعکس کنید.

● آیا از استاد دریافت و اطلاعات سفارش خرید برای تایید صحت سفارش استفاده می شود؟
● آیا قبل از اینکه مواد خیلی مهم به انبار یا سالن تولید وارد شوند بازرسی کیفیت صورت می گیرد؟

● فرایند مواد برگشتی چیست؟ چه کسی مسئول برگشتها، بازرسی آنها و در صورت تایید مسئول ثبت برگشت مواد در مدارک دائمی است؟

وضعیت ATP (مقدار موجودی در دسترس و قابل تعهد)

ATP دقیقاً همان چیزی است که به نظر می رسد. ATP آن مقدار از موجودی کالا است که قبلاً به یک سفارش مشتری یا به عنوان یک مونتاژ فرعی در یک واحد دیگر تعهد داده نشده است. زمانی که ATP شناخته شده نیست، بسیاری از تولیدکنندگان یا موجودی کالا را تا سطحی انباشته می کنند که مطمئن شوند به تمام نمی رسد و یا در سطوح خیلی کم موجودی عمل می کنند. هر دو راه کار اشتباهی است. موجودی کالایی که به اندازه کافی گردش نداشته باشد، دارائیهای شرکت را هدر می دهد و به طور خطرناکی، سطوح پایین و موجودی کالا ریسک کسری کالا را افزایش می دهد، که ممکن است باعث توقف خط تولید شود. بهترین راه برای چک کردن نحوه استفاده و صحت ATP (AVAILABLE TO PROMISE) این است که مراتب کارکنان بخش دریافت سفارش باشیم.

اگر آنها مشتریان را در تویت می گذارند به منظور بازرسی فیزیکی وضعیت ذخیره، به انبار بروید زیرا مشکلی وجود دارد.

تغییرات مهندسی

آیا تغییرات در اجزای کالای ساخته شده بازننگری می شوند و آیا تاریخهای موثر به همه بخشها به موقع ابلاغ می شوند؟ به این سوالات توجه کنید:

● آیا شرکت شما از یک کمیته تغییر مهندسی برای تجزیه و تحلیل اهمیت تغییرات پیشنهاد شده استفاده می کند؟

● قبل از اینکه یک مهندس یک قطعه را از رده خارج بکند ببینید که تغییر مورد نظر چه اثری بر سایر زمینه های کاری شرکت ممکن است داشته باشد.

● آیا اطلاعاتی که تغییر مهندسی تاریخهای



یکی از عوامل مهم هنگام بررسی سطوح موجودی انبار کالا صنعت صورتهای مواد است.

موجودی کالایی که به اندازه کافی گردش نداشته باشد، داراییهای شرکت را هدر می‌دهد.

تواناییهای تولیدی خود برونردن به ایجاد موجودی کالا روی می‌آورند.

گردش موجودی کالا

یک راه پاسخ به این سوال که آیا یک سازمان موجودی کالایی بیش از حد دارد یا خیر، نسبت به گردش موجودی کالا است. اغلب اوقات گزارشهای مالی کلی، نسبت گردش موجودی کالایی کلی را که همان نسبت هزینه کالایی فروش رفته به متوسط موجودی کالایی در دسترس است را ارائه می‌کنند. اما ابزار موثر این است که گردش موجودی کالا را به اجزایش یعنی گردش موادخام، گردش کار در جریان ساخت و گردش موجودی کالایی ساخته شده تقسیم کنیم.

مثالی را در نظر بگیرید که در آن هزینه کالایی فروش رفته برابر چهار میلیون دلار و متوسط موجودی کالایی در دسترس برابر یک میلیون دلار (شامل موادخام ۲۰۰ هزار دلار، کار در جریان ساخت ۲۰۰ هزار و موجودی کالایی ساخته شده ۶۰۰ هزار دلار) است. با وجود اینکه نسبت کلی چهار محاسبه خواهد شد، اما نتایج مربوط به موادخام، کار در جریان ساخت و کالایی ساخته شده به ترتیب ۰/۲، ۶/۷ و ۰/۲۰۰ محاسبه خواهد شد. بدین طریق اطلاعات کافی برای دستیابی به بزرگترین فرصت به منظور بهبود موجودی کالا وجود خواهد داشت. در بیان این سه نوع موجودی کالا، گردش ضعیف موجودی کالایی ساخته شده بدترین حالت است زیرا تولیدکننده‌ها قبلاً هزینه‌های مربوط به نیروی کار، ماشین‌آلات و سربار را متحمل شده‌اند. علاوه بر این کالاهای ساخته شده بعد از اینکه ساخته شوند انگیزه قوی را برای ازهم گسستن یا

به جستجو داشته باشد آنگاه بهره‌وری انبار تا حد زیادی کاهش می‌یابد. برای موفقیت یک شرکت تولیدی نگهداری داده‌های صحیح موجودی کالا و داشتن یک انبار فیزیکی با کارکرد عالی، بسیار مهم است. سیاستها و رویه‌ها باید بعد از اینکه جنبه‌های فیزیکی تحت کنترل قرار گرفتند ایجاد، اجرا، و نگهداری شوند. این سیاستها را می‌توان توسط یک سیستم کامپیوتری کاملاً یکپارچه پشتیبانی کرد تا دسترسی فوری به همه مبادلات مربوط به موجودی کالا را فراهم سازد. دسترسی فوری به اطلاعات به کارکنان امکان بازرینی و مبارزه‌طلبی با رویدادها را به هنگام وقوع می‌دهد. برخلاف اینکه آنها بخواهند این بازرینی را مدتی بعد از وقوع انجام دهند. با وجود این، به خاطر داشته باشید که یک سیستم کامپیوتری یکپارچه راه حل مسئله نیست، بلکه ابزاری است که به منظور یافتن مسائل و موضوعهای عمیقتر استفاده می‌شود.

موجودی کالا یک دارایی نیست

فرا تر از زمینه‌های مسئله‌ساز کنترل موجودی کالا، تولیدکننده‌ها خودشان با جابجایی و ایجاد موجودی کالایی بیش از اندازه باعث بروز مشکلات موجودی کالایی می‌شوند که کار خود را نیز تحت عنوان خدمات کامل به مشتریان مطرح می‌کنند. تولیدکننده‌ها اعمال خود را با چشم‌پوشی از هزینه‌های نگهداری (هزینه سرمایه، هزینه دزدی، هزینه اqlام خارج از رده، هزینه خسارت، هزینه مواد گم شده، هزینه انبارداری، هزینه نیروی کار صرف شده و زمان کار ماشین) مرتبط با مازاد موجودی کالا و تمرکز بر هزینه‌های گسری (هزینه فرصت فروش از دست رفته، خدمات نامناسب به مشتریان) موجودی کالا، توجیه می‌کنند. با وجود اینکه، تمایل کلی صنعت بیشتر به سمت سفارشهای مکرر، مینمی بر سلیقه مشتری و سفارشهایی با حجم کوچکتر است، تولیدکنندگان گرایش دارند تا با ساختن و پرکردن انبارهایی که امکان پاسخگویی به هر درخواستی را فراهم می‌سازد به تقاضای نامطمئن پاسخ بدهند. در عین حال تولیدکنندگان مایلند که هزینه واقعی یک ماشین، سلول کاری، یا خط تولید اضافی که می‌تواند انعطاف‌پذیری و ظرفیت کافی را فراهم کند را بدانند و این درحالی است که امکان کاهش موجودی کالا و فضای انبار بجای افزایش آن وجود دارد. غالباً این تولیدکننده‌ها راه آسانتر را انتخاب می‌کنند و بجای اینکه به سراغ بهبود

دوباره سازی فراهم می‌کند. از طرف دیگر، گردش موادخام نشانه خوبی برای ارزیابی عملکرد شرکت و چگونگی کنترل زیربنای اساسی صورتهای مواد خرید و فروشندگان را نشان می‌دهد. از مجموعه روشهای ساده کمک بگیرید و ببینید که هرگونه بهبود فرایند کنترل موجودی کالا را از کجا می‌توانید شروع کنید:

● نوع خط تولیدی را تعیین کنید؛
● برای عملکرد کنترل موجودی کالا معیاری را برگزینید؛

● استراتژی را تدوین کنید (ساخت برای سفارش، ساخت برای انبار کردن، ساخت بر اساس پیش‌بینی)؛
● علل زیربنایی را از طریق بازرنگری عملیاتی تعیین کنید؛

● فعالیتهای اصلاحی را به اجرا در آورید؛
الف - طراحی یا بهبود فرایند

● انبار و جریانهای کار در جریان ساخت را بازرنگری و تجزیه و تحلیل کنید؛
● فرایندهای هیئت بازرنگری خرید / مواد را بررسی کنید؛

● به بازرنگری فرایند ترخیص قطعات و اسباب کار بپردازید؛
● ابزار، اطلاعات و سیستمهای فیزیکی را فراهم سازید؛

● سیاستها و رویه‌ها را تنظیم کنید؛
● کارکنان را آموزش دهید؛
● مسئولیت مداوم به کارکنان بدهید؛

ب - توازنهای اولیه ایجاد یا اعتباردهی کنید
ج - توازنهای دائمی و ATP را حفظ کنید
د - طبقه‌بندی ABC برای موجودی کالا انجام دهید

ا - برای اqlام گروه A شمارش دوره‌ای توسعه دهید

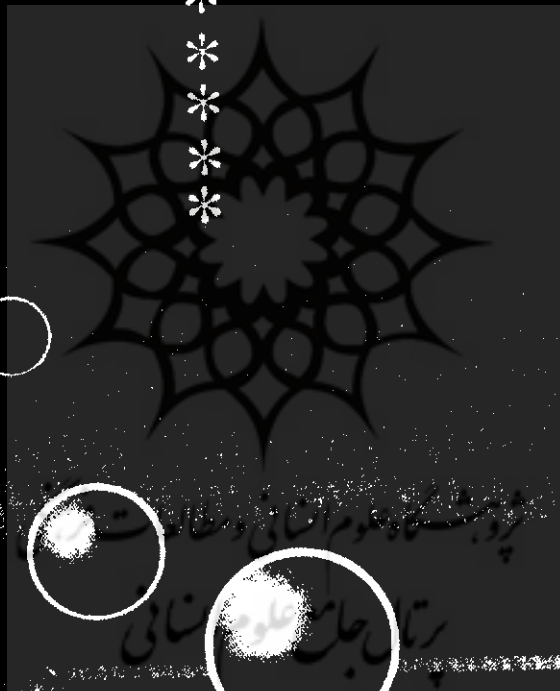
ر - روشی برای بازرنگری مداوم فرایند (چه کسی، چه چیزی، چه زمانی، چگونه) انتخاب کنید

ز - هل ریشه مسئله را تصحیح کنید
و به یاد داشته باشید که کنترلی که کنترل موجودی مستقیماً بر خط عملیاتی تولیدکنندگان اثر می‌گذارد، هزینه چشم‌پوشی از آن بسیار زیاد است. با تمهید مدیریت به نگهداری سطوح صحیح موجودی کالا، و حمایت سیاستها و رویه‌های جدیدی بوسیله سیستمهای کامپیوتری کاملاً یکپارچه آسانتر خواهد بود که بفهمیم کی کافی، کافی است. □

فرا پیام

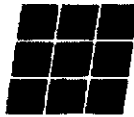
فرا تر از هر نام

طراحی و توسعه سیستم های جامع اطلاعات مالی و مدیریت



خیابان ونک ، خیابان آفتاب ، خیابان ماهتاب ، ساختمان ۱۶ ، طبقه سوم ، واحد ۱۰
تلفن : ۸۰۴۸۸۸۳ - ۸۰۵۱۵۳۵

شرکت فرا پیام
(با مسئولیت محدود)



مشاورین پارس سیستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

آینده ما، اکنون آغاز شده است.

با نرم افزار انبار و حسابداری انبار

...حتی یک پیچ هم گم نمیشه.

سیستمهای جامع یکپارچه (Total System)
بارویکرد MIS

- زبان برنامه نویسی Delphi

- مدیریت پایگاه داده ها MS-SQL-Server

- سیستم عامل شبکه Windows NT

- سیستم عامل Windows 98 Client

حسابداری و مدیریت انبار

PMI

دفترخانه و کارنابل

حسابداری مالی

انبار و حسابداری انبار

حقوق و دستمزد

فروش و حسابداری فروش

مدیریت منابع انسانی

برنامه ریزی جلسات

کاربرک

مدیریت داخلی
و سفارشات خارجی

حسابداری قیمت نهاد سود

خدمات پس از فروش

برنامه ریزی و کنترل بودجه

دریافت و پرداخت
(خرید و فروش)

بیمه سازی و جذب

گزارش اطلاعات مدیریت
M.R.S

تهران ۱۵۸۷۲ خیابان اسفندمطهری
خیابان کوه نور، کوچه ششم، پلاک ۶
تلفن: ۸۷۳۵۶۶۶ (ده خط)
فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹
E-mail: Pars-system@neda.net

واحد کیلنڈر کا سپر

پشتوانہ شبکه شما

SIECOR

ATI
Allied Telesyn
International

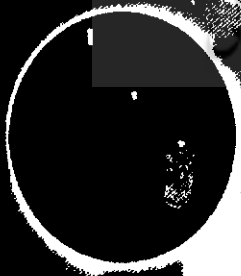
00

مشاورتی پارک، اسلام آباد، پاکستان

011-3581111

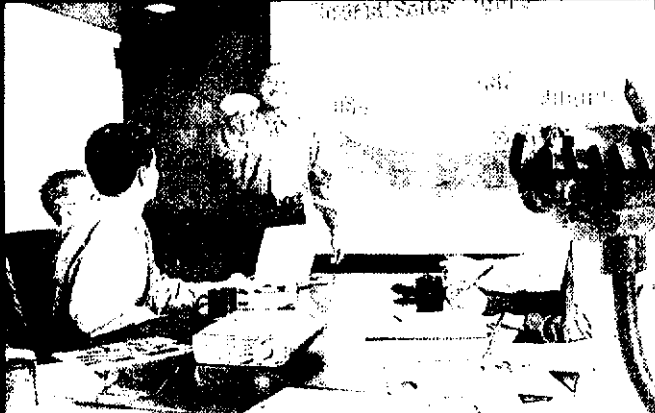
فیبر نوری

WIRELESS



011-3581111

پایگاه داده‌ها



با یک دهه تجربه

و مجموعه ای از تجهیزات

Data & Video Projectors

Visual projector & Video Wall

Electronic Copyboards & Whiteboards

Accessories & Pointers

Digital Cameras

Overhead Projectors

Room Equipments

جدید ترین سیستمهای آموزشی و نمایشی

از معتبر ترین سازندگان دنیا

InFocus

VideoLabs

PHILIPS

DA-LITE

Proxima ASA

**Soft Board
Hitachi**

(Electronic copyboard)

مراجعات: تهران، خیابان ولیعصر، پلاک ۱۱۱
تلفن: (۰۲۱) ۸۸۶۶۸۰۰۰
فکس: (۰۲۱) ۸۸۶۶۸۰۰۰
تلفن: (۰۲۱) ۸۸۶۶۸۰۰۰

مراجعات: تهران، خیابان ولیعصر، پلاک ۱۱۱
تلفن: (۰۲۱) ۸۸۶۶۸۰۰۰
فکس: (۰۲۱) ۸۸۶۶۸۰۰۰
Web: <http://www.paygah.com>
E-mail: sales.paygah.com

لطفاً حرکت نکنید...



... و فقط در چند ثانیه

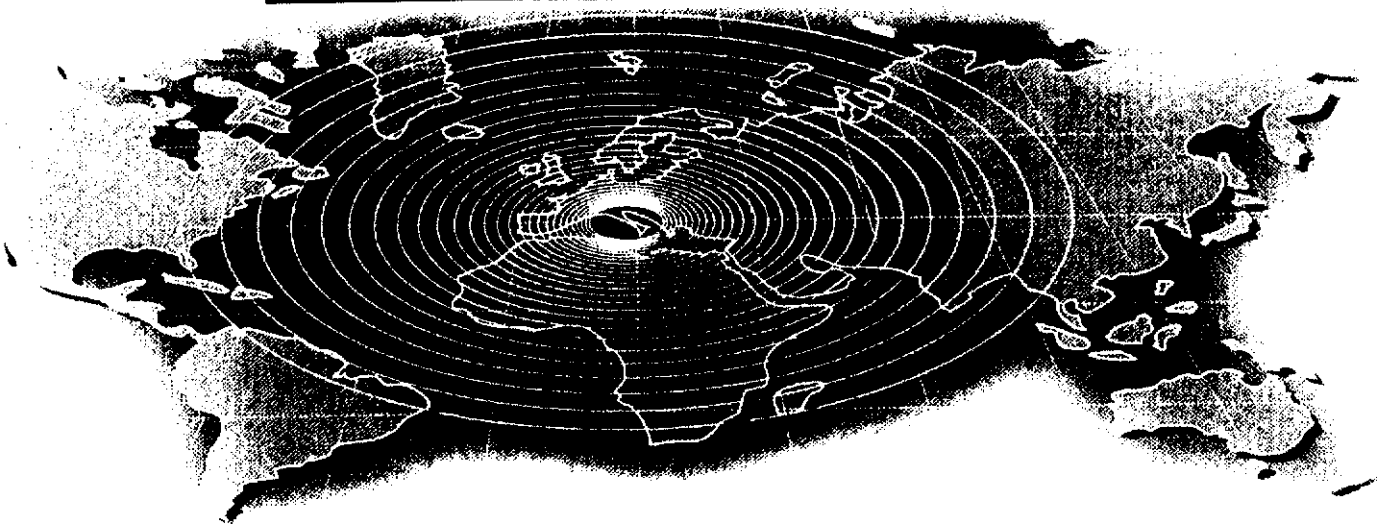
امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت
- کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:
 - چاپ‌های ایمنی ● هولگرام ● نوار امضاء ایمنی
 - نوارهای مغناطیسی ● بارکد BARCODE ● سلول‌های حافظه MICROCHIP
- قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کارت MICRO LOCK
- قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)
- قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته
- قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه
- امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود

شرکت کامپیوتری پایگاه داده ها: تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره ۱

تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۳۷۰۳۱ - فاکس: ۸۸۳۳۲۸۷

SPREADING SAFETY AND QUALITY



**GRUPPO
IMQ**

FEDERAZIONE
CISQ
FEDERATION



ISO 9000



ISO/TS 16949,
QS-9000, AVSQ '94



ISO 14000



TL 9000



EN 46000



BS 8800,
OHSAS 18000



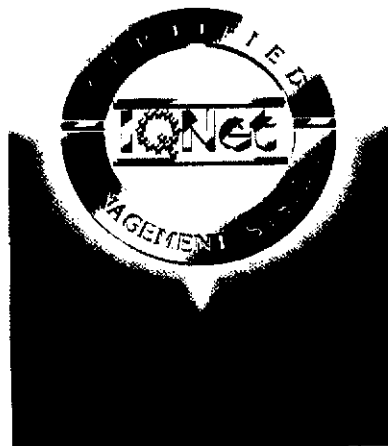
BS 7799

آموزش استانداردهای بین‌المللی
ممیزی و صدور گواهی‌نامه استانداردهای بین‌المللی
خدمات گواهی محصول CE Marking

عضو شبکه جهانی کیفیت IQNet
با تجربه صدور بیش از ۱۵۰۰۰ گواهی‌نامه سیستم‌های مدیریت در جهان

IMQ - IRAN

تهران، کدپستی ۱۹۶۹۷، بلوار آفریقا،
جنب پارک خشایار، خیابان والی نژاد،
شماره ۳۸/۱، ساختمان خشایار،
طبقه ۹، واحد ۵۹
صندوق پستی: ۴۷۶۵-۱۹۳۹۵
شرکت مرزبان کیفیت
تلفن و فاکس: ۸۷۸۷۸۲۵ (سه خط)
پست الکترونیک: imqcsq@hadaf.net



IMQ

Istituto Italiano
del Marchio di Qualità

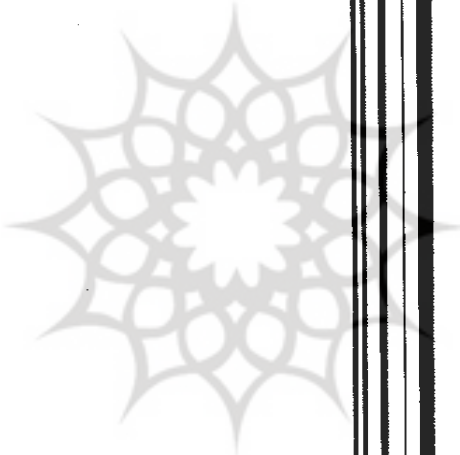
CSQ Secretariat
I - 20138 MILANO, Via Quintiliano 43
Tel.: +39 02 5073289
Fax: +39 02 5073271
E-mail: csq@imq.it
http://www.imq.it



فقه

پیشگامان علم و معارف فقهی
سال هجری ۱۳۸۵

با کادر متخصص



پروفیسر کے علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پیشہ جامع علوم انسانی

بسمه تعالی

دوره کسب و کار و بازرگانی بین الملل

سازمان مدیریت صنعتی دوره "کسب و کار و بازرگانی بین الملل"

(International Business Program)

را برای اولین بار در زمستان سال ۱۳۷۹ برگزار می نماید

هدف از اجرای این دوره، آشنایی با مبانی استراتژیک اثرگذار بر تجارت ایران در بازار رقابت جهانی می باشد. انتظار می رود شرکت کنندگان پس از طی دوره درک بهتری از بازار جهانی و نیز میزان تاثیر تصمیمات و استراتژی های اتخاذ شده بر این بازار داشته باشند و درعین حال بتوانند پاسخ های بهتری به چالش های رویاروی مسلمان ها در بازار تولید و خدمات ارائه دهند.

این دوره با مدیریت علمی دکتر حمید نسوری رئیس مرکز تحقیق در زمینه مدیریت عملیات و تکنولوژی پیشرفته دانشگاه ویلفرید لوریر کانادا برگزار می شود و مدرسان آن از اساتید مجرب دانشگاه های کانادا می باشند.

دوره کسب و کار و بازرگانی بین الملل در ۴ هفته آموزشی ارائه می شود که سه هفته در ایران و یک هفته در کانادا خواهد بود. جهت استفاده بهینه از وقت شرکت کنندگان و دستیابی به بیشترین اثربخشی، چهار هفته آموزشی در فاصله زمانی ۴ الی ۵ ماه برگزار می گردد.

خواهشمند است جهت کسب اطلاعات بیشتر با تلفن های ۰۲۰۴۱۰۸۰ (مستقیم) و ۰۲۰۴۳۰۵۱-۹۱ داخلی ۱۳۶ و فاکس ۰۲۰۱۳۴۰۸، دفتر دوره های بین الملل، تماس حاصل فرمائید.



سازمان مدیریت صنعتی

مشاوره آموزش تحقیق