

## میتال در یک نگاه

**سابقه:** ۳۰ سال (تاسیس: ۱۹۷۶)

**بنیانگذار:** لاکشمی میتال

**حوزه فعالیت:** انواع محصولات فولادی تخت و بلند آهن اسفنجی

**ویژگی:** تولیدکننده ۱۰ درصد فولاد جهان

**فروش (۲۰۰۵):** ۲۸/۱ میلیارد دلار

**مدیر عامل کنونی:** لاکشمی ناریمان میتال

بنگاههای برتر جهانی (۷)

تن فولاد و دهها میلیون تن آهن اسفنجی و سنگ معدن و خودکفائی کامل در مواد اولیه‌ای نظیر کک و زغال سنگ، می‌تواند جهت حرکت این صنعت را خود به‌تنهایی تعیین کند.

### تاریخچه

بنیان آنچه امروزه شرکت فولاد میتال نامیده می‌شود و به‌عنوان غول تولید فولاد دنیا نامبردار است در سال ۱۹۷۶ ریخته شد، یعنی زمانی که لاکشمی میتال با پول پدر خود کارخانه فولادی در اندونزی خریداری کرد. شم قوی اقتصادی و فکری در خرید شرکت‌های فولاد باعث شد که روند خرید این شرکت‌ها توسط میتال به‌مرور ادامه یابد. در سال ۱۹۸۹ تولید شرکت به ۴۲۰ هزار تن می‌رسید. در سال ۱۹۹۲ میزان تولید از مرز یک میلیون تن گذشت و به ۱/۴ میلیون تن رسید. در سال ۱۹۹۵ این مقدار به ۵/۶ و در سال ۲۰۰۰ بیش از ۲۰ میلیون تن رسید. خرید شرکت‌های متفرق فولاد در جاهای مختلف دنیا و بویژه اروپای شرقی و شوروی سابق که همگی عموماً دولتی و درحال ورشکستگی بودند ادامه یافت. شرکت آهن و فولاد ترینیداد در سال ۱۹۸۹ و شرکت فولاد هامبورگ در سال ۱۹۹۵ خریداری شد. پس از تاسیس شرکت فولاد بین‌المللی LNM به‌عنوان شرکت مادر و ادغام با شرکت بین‌المللی ISPAT، در سال ۲۰۰۴ شرکت فولاد میتال پدید آمد. از سال ۲۰۰۱ و تا قبل از خرید شرکت فولاد آرسلور،

تا چند سال پیش تصور بر آن بود که هندی‌ها اگر بتوانند جایگاهی در عرصه جهانی داشته باشند، زمینه فناوری اطلاعات و تولید نرم‌افزار است، اما هیچکس فکر نمی‌کرد که این غول خفته اقتصاد آینده جهان، در زمینه صنعت سخت و خشن فولادسازی نیز حرفی برای گفتن داشته باشد. اما لاکشمی میتال هندی با تدابیر خاص خود در خرید شرکت‌های فولاد و بهره‌ور ساختن آنها و در نهایت خرید شرکت چندملیتی فولاد آرسلور، امپراتوری فولاد جهان را تصاحب کرد. میتال استیل اکنون نه‌تنها بزرگترین تولیدکننده فولاد دنیاست بلکه به‌معنای واقعی یک شرکت جهانی در صنعت فولاد است که در زمینه استراتژی، رویکردهای مدیریتی، فناوریهای نوین فولادسازی و توسعه محصولات جدید حرف‌های زیادی برای گفتن دارد.

سلطان فولاد دنیا به‌همین نیز قانع نیست و سخن از آن دارد که قصدش انجام کارهای بدیع برای ماندگاری در نسل‌های آینده است. او سرسختانه مدافع ادغام و پیوستگی صنعت فولاد است و این امر را در جهت افزایش بهره‌وری و هم‌افزایی مالی و خشنودی مشتریان و سوددهی برای سهامداران ضروری می‌شمارد. علاوه‌بر آن ثبات و پایداری این صنعت را در آینده منوط به آن می‌داند. آیا می‌توان به این سخنان امید داشت یا باید نگران پدیدآمدن غول عظیمی در آینده‌نه‌چندان دور در صنعت فولاد بود که خود به‌تنهایی با تولید صدها میلیون

شرکت فولاد میتال

معمود بیش

mas\_binesh@hotmail.com

دارند و تولیدات خود را در حوزه‌های مختلف خودرو، مهندسی و صنایع خانگی عرضه می‌کنند. میتال رهبر بازار فولاد برای صنایع خودروسازی آمریکا و اروپاست. با توجه به اینکه شیوه میتال، خرید شرکتهای غیربهره‌ور فولاد در مناطق مختلف دنیا و بهره‌ور ساختن آنها با روشهای مدیریتی و فناوری است، عموماً سعی در استفاده از آهن قراضه به‌عنوان ماده فلزی در تولید فولاد دارد. این امر به کاهش قیمت تمام شده و کاستن از اثرات بد زیست‌محیطی در صنعت فولادسازی منجر می‌شود.

### خرید و ادغام

میتال در ادامه روش منحصر به فرد خود در خرید شرکتهای کوچک و بزرگ فولاد و سودده کردن آنها، از مدتی پیش چشم به خرید شرکت لوکزامبورگی آرسلور به‌عنوان دومین شرکت بزرگ تولید فولاد داشت. جنگ جهانی فولاد سرانجام با پیروزی پیشنهاد ۲۷ میلیارد یورونی میتال برای خرید آرسلور در ۲۷ ژانویه ۲۰۰۶ به‌تمام رسید و گای دول (GUY DOLLE) مدیرعامل آرسلور تسلیم خواسته سلطان فولاد شد. فاینانشال تایمز سود این خرید و ادغام را برای میتال ۲۱ میلیارد دلار برآورد کرده است.

مزایای ادغام و پیوستگی در صنعت فولاد در دیدگاه شرکت میتال عبارت است از:

- جهانی شدن و پیوستگی مشتریان؛
- سرمایه‌گذاری مشترک در تحقیق و توسعه محصولات جدید؛
- هم‌افزایی مالی؛
- تقویت انعطاف‌پذیری استراتژیک؛
- خلق مقیاس هزینه، یعنی استفاده بهینه از ظرفیتها در کاهش هزینه‌ها؛
- افزایش توجه به تامین‌کنندگان و مدیریت بهتر زنجیره تامین؛
- نفوذ قدرت و موقعیت رهبری در بازار؛
- انعطاف‌پذیری در عملیات؛
- مدیریت بهتر ظرفیتها؛
- بهبود بازدهی؛
- افزایش برگشت سرمایه؛
- ثبات و پایداری در صنعت فولاد؛
- شتاب رشد در بازارهای جدید و مستعد

### اساس مدیریت دانش

#### شرکت میتال

#### «مدیریت به وسیله

#### کالبدشکافی» است.

#### یعنی هر بخش عملیات

#### برش می‌خورد

#### تجزیه و تحلیل می‌شود

#### تا معلوم شود که آن دانش

#### چگونه باید با دیگران

#### به اشتراک گذاشته شود.

سنگ را نیز خود تامین می‌نماید. شرکت میتال در زیرساختهای مورد نیاز صنعت فولاد، حمل و نقل، نیروگاه و توزیع انرژی و نیز معدن فعال است.

### ویژگی

شرکت فولاد میتال پس از خرید آرسلور، با تولید حدود ۱۰۰ میلیون تن فولاد، به‌تنهایی حدود ۱۰ درصد فولاد جهان را تولید می‌کند و بنابراین قدرت بلامنازع فولاد جهان محسوب می‌شود.

میتال این شانس را دارد که در ۱۰ سال آینده به تولید ۲۰۰-۱۵۰ میلیون تن فولاد برسد. میتال نه تنها بزرگترین بلکه موفق‌ترین شرکت در صنعت فولاد محسوب می‌شود. میتال یک شرکت حقیقتاً «جهانی» است که ۶۱ کارخانه آن در ۲۷ کشور جهان و ۴ قاره پراکنده است.

۳۲۰/۰۰۰ نفر کارکنان شرکت از حدود ۵۰ ملیت مختلف هستند و شرکت ۵۰۰۰ مشتری عمده در ۱۵۰ کشور جهان دارد. کارخانجات فولاد میتال در آمریکای شمالی، آمریکای جنوبی، اروپای غربی، آفریقا، اروپای شرقی و کشورهای مشترک‌المنافع در صدر شرکتهای تولیدکننده فولاد قرار

شرکت میتال دو برابر شد. در همان سال با خرید گروه بین‌المللی فولاد آمریکا (ISG) شرکت فولاد میتال به بزرگترین شرکت تولیدکننده فولاد در دنیا تبدیل شد و تولید آن به ۵۷/۵ میلیون تن رسید. پس از بحث و جدلهای فراوان در زمینه خرید شرکت آرسلور که دومین شرکت بزرگ تولیدکننده فولاد جهان محسوب می‌شد، بالاخره میتال موفق به خرید آرسلور در سال ۲۰۰۶ شد و بدین ترتیب شرکت میتال به‌عنوان بزرگترین تولیدکننده فولاد جهان با اختلاف بسیار نسبت به بقیه رقبا قرار گرفت. در حال حاضر، شرکت میتال بعد از خرید آرسلور، با تولید حدود ۱۰۰ میلیون تن فولاد، حدود سه‌برابر بیشتر از شرکت فولاد نیپون ژاپن و چهاربرابر بیشتر از شرکت پوسکو کره تولید می‌کند. رقبای دوم و سوم به‌ترتیب ۳۴/۵ و ۲۵/۶ میلیون تن فولاد تولید می‌کنند.

### حوزه فعالیت

شرکت فولاد میتال به‌عنوان غول صنعت فولاد، انواع محصولات فولادی را تولید و عرضه می‌کند. این محصولات شامل محصولات تخت (FLAT) و بلند (LONG) است. محصولات تخت شامل تختال (اسلب)، ورق، ورق نورد گرم شده، ورق نورد سرد شده، ورق گالوانیزه، ورق آلومینایز شده و ورق رنگی است. محصولات بلند شامل شمش، مفتول، میلگرد ساده و آجدار در مقاطع مختلف، سیم، میخ، سیم بکسل، انواع مقاطع مانند نبشی، سپری، ریل، تیرآهن، پروفیل و انواع لوله است.

علاوه بر فولاد، شرکت فولاد میتال، آهن اسفنجی نیز تولید می‌کند. میزان تولید آهن اسفنجی شرکت بیش از ۱۱ میلیون تن (سال ۲۰۰۵) است. میتال سعی بر آن دارد که مواد خام و اولیه تولید آهن و فولاد را نیز خود تهیه کند. بدین جهت هم‌اکنون، این شرکت چهارمین تولیدکننده سنگ معدن آهن در دنیا است و ۵۰ درصد نیاز خود را تامین می‌کند.

برنامه شرکت آن است که تال سال ۲۰۰۸، بیش از ۸۰ درصد سنگ معدن مورد نیاز خود را در درون شرکت تامین کند. در تامین کک نیز خودکفاست و حدود ۴۰ درصد زغال

مانند هند، چین، آسیا، روسیه، آفریقای جنوبی؛  
- کندی رشد در بازارهای اشباع شده؛  
- تسهیم و به اشتراک گذاشتن دانش.

### استراتژی

عنصر اصلی در استراتژی شرکت، وحدت رهبری در تولید محصول نهایی و عرضه آن به مشتری جهانی است. امروزه تنها فولادساز جهانی - به مفهوم واقعی - میتال است که در آمریکا، کانادا، مکزیک، ترینیداد، فرانسه، آلمان، چک، لهستان، رومانی، بوسنی، مقدونیه، اکراین، قزاقستان، الجزایر، چین و آفریقای جنوبی کارخانه دارد.

تاکید استراتژی شرکت بر ارائه محصولات متنوع کیفی به صورت رقابتی به مشتریان در سطح جهان است. بدین جهت بر اندازه و مقیاس تکیه می‌کند و یکپارچگی را لازم می‌شمرد. فعالیت‌های کلیدی که استراتژی شرکت را شکل می‌دهد عبارت است از:

- ۱ - استفاده از موقعیت قوی در اقتصادهای رشدیافته برای ایجاد یک جمع مشکل به‌عنوان مشتری جهانی و توجه به رشد آینده در اقتصادهای درحال رشد.
- ۲ - دستیابی به مدیریت هزینه.
- ۳ - نگهداری و تثبیت یکپارچگی عمودی در زنجیره کلی ارزشی برای مقابله با تغییرات قیمت مواد اولیه و مدیریت توزیع در مناطق مختلف جغرافیایی.
- ۴ - شتاب‌بخشی به رشد تولید در کشورهای در حال توسعه برای ایجاد سهم قوی بازار طی سالهای آینده.

### رویکرد مدیریتی

از همان زمان که میتال اولین کارخانه را خرید، تسهیم و مدیریت دانش به‌عنوان قلب رویکرد مدیریتی شرکت مطرح بود. این رویکرد برای سرعت‌بخشیدن به جاری شدن بهترین عملکردها و روشها در شرکت طراحی شده است. تسهیم دانش، اساس الگوبرداری و استفاده از بهترین عملکردهاست. اساس این روش «مدیریت به‌وسیله کالبدشکافی» است. یک کارخانه

هیجان می‌آفرینیم. ما افرادی را می‌خواهیم که مهارت‌های خاص را با روحیه کارآفرینی ترکیب کنند. کلیدهای توانمندسازی کارکنان در نظر شرکت عبارت است از الگوگیری، به اشتراک گذاشتن دانش و کار تیمی ساده، شفاف و موثر. عملکردها باید با بهترینها سنجیده و مقایسه شود، نه تنها با عملکردهای درون شرکت بلکه با بهترینهای جهانی.

مدیریت عملکرد و ارزیابی آن برای شرکت بسیار مهم است. همه مدیران در همه سطوح و واحدهای کسب وکار از طریق فرایند «نقشه شایستگی» به‌طور سالانه در معرض ارزیابی قرار می‌گیرند. این ارزیابی از سه راه صورت می‌گیرد:

- عملکرد آنها در برابر طرح کسب وکار؛
- سهم آنها در تیم و گروه بزرگتر؛
- دستیابی آنها به هدفهای کمی در حوزه‌هایی همچون ایمنی، استعدادپروری و برنامه جانشین پروری.

بنابراین این فرآیند، کیفیت رهبری را در همه واحدهای کسب و کار ارزیابی می‌کند و رهبران مستعد فردا را تعیین می‌نماید و به شرکت اطمینان می‌دهد که ظرفیت پشتیبانی کسب وکار وجود دارد. برنامه جانشین پروری در شرکت بسیار مهم است. پنج درصد کارکنان برتر در برنامه توسعه مسیر شغلی که بر ۲۰۰ موقعیت شغلی متمرکز است پایش می‌شوند. همین‌ها هستند که می‌توانند پله‌های ترقی و موفقیت مدیریتی را در شرکت طی کنند. این مدیران به دوره‌های دانشگاهی برتر فرستاده می‌شوند. البته در سال ۲۰۰۶، شرکت درصدد راه‌اندازی دانشگاه میتال استیل است که دانشگاهی است شرکتی که برنامه‌های آموزشی شرکت را در سطوح مختلف اجرا می‌کند.

### فناوری و تحقیق و توسعه

شرکت فولاد میتال یکی از پیشرفته‌ترین شرکتهای فولاد دنیا در زمینه استفاده از فناوریهای نوین فولادسازی است. در این شرکت، مدرنترین روشهای تولید فولاد در کوره‌های الکتریکی با استفاده از آهن قراضه و یا آهن اسفنجی، کوره‌های دمش اکسیژن با استفاده از آهن خام، کوره بلند، روش کورکس و میدرکس استفاده می‌شود. توسعه

### چهار ارزش کلی بر شرکت میتال حاکم است: پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، ارتباطات باز، توانمندسازی کارکنان و بهبود مستمر آموزش.

### در مورد منابع انسانی میتال یک شعار دارد: کارکنان ما، فرهنگ ما هستند.

مثلا در آهن‌سازی برتر است و کارخانه دیگر در نسوز. هر بخش از عملیات برش می‌خورد، کالبدشکافی و تجزیه و تحلیل می‌شود تا آنچه باید الگوبرداری شود فهمیده و معلوم شود که آن دانش چگونه باید منتقل و با دیگران به اشتراک گذاشته شود.

### ارزشها و فرهنگ سازمانی

رویکرد شرکت، کار با یکدیگر است از طریق:

- پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری؛
- ارتباطات باز از طریق رویکرد کار تیمی؛
- توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌گیری، خودمدیریتی و توانایی مذاکره موثر؛
- بهبود مستمر در آموزش و برنامه‌های گروهی مدیریت دانش.

میتال یک شرکت کارآفرین است که رهبری و نوآوری را در فضایی فرهنگی که بر توسعه افراد تکیه دارد، تشویق می‌کند.

### منابع انسانی

شرکت میتال براین باور است که بزرگترین نقاط قوت آن، کیفیت کارکنان است: کارکنان ما فرهنگ ما هستند. ما حمایت و تشویق می‌کنیم. چالش درمی‌افکنیم و

میتال یک شرکت خانوادگی است. لاکشمی مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره و آدیتیا عضو هیئت مدیره و مدیر ارشد مالی است. لاکشمی معتقد است دوسوم کسب و کارهای موفق دنیا تحت کنترل خانوادگی هستند.

### آینده

لاکشمی میتال در مورد چشم‌انداز ده سال آینده می‌گوید: «ما فرایند ادغام و جهانی سازی را در صنعت فولاد در سالهای اخیر رهبری کرده‌ایم و الان بزرگترین و جهانی‌ترین تولیدکننده فولاد دنیا هستیم. قصد ما آن است که موقعیت پیشتازی خود را در این فرایند کاملاً حفظ کنیم و تحکیم بخشیم. با روند رشدی که داریم فکر می‌کنم طی ۵ تا ۱۰ سال آینده، به‌ظرفیت تولید ۲۰۰ میلیون تن و حتی بیشتر برسیم. حتی پیش‌بینی من آن است که بازیگران جهانی فولاد را در آینده با ظرفیتهای تولید ۱۰۰ میلیون تنی یا بیشتر ببینیم. آرمان و آرزوی ما آن است که تحسین‌برانگیزترین شرکت فولاد دنیا باشیم.»

برنامه‌های آینده میتال عبارت است از:

- افزایش سرمایه‌گذاری در کشورهای در حال توسعه؛
- کاهش نیروی انسانی: ۱۱۰۰۰ نفر در سال ۲۰۰۵ و ۲۶۰۰۰ تا سال ۲۰۰۸؛
- دستیابی به صرفه‌جویی سرانه ۱۷/۲ دلار برای هر نفر از کارکنان؛
- افزایش بهره‌وری تولید فولاد، یعنی تن به‌ازای هر نفر از ۳۵۶ در سال ۲۰۰۵ به ۵۳۰ در سال ۲۰۰۸ این میزان هم‌اکنون در آمریکا و اروپا به ترتیب ۷۷۷ و ۲۳۶ است که در سال ۲۰۰۸ به ۸۹۹ و ۴۰۹ خواهد رسید.
- پیش‌بینی تولید ۶۰ میلیون تن سنگ‌آهن در سال ۲۰۰۸ و ۸۰ میلیون تن در سال ۲۰۱۰.

برنامه‌های بلندپروازانه میتال برای آینده به تعبیر لاکشمی «فرصتی است تا در قرن بیست و یکم، یک صنعت جذاب و پایدار خلق کنیم.» □

### منابع

فارغ‌التحصیل رشته بازرگانی از دانشگاه کلکته است. در سال ۱۹۹۶ از سوی مجله «فولاد نو» به‌عنوان فولادساز برتر جهان معرفی شد. در سال ۲۰۰۴ مجله فورچون، او را مرد برتر کسب و کار لقب داد.

او هم‌اکنون با ۲۸ میلیارد دلار ثروت پس از بیل گیتس و وارن بوفت، سومین مرد ثروتمند جهان و اولین مرد ثروتمند آسیا و اروپاست. گرانترین خانه (قصر) جهان در لندن متعلق به اوست.

هنر او خرید شرکتهای فولاد اروپای شرقی و شوروی سابق بود که همگی دولتی و روبه ورشکستگی بودند. او با هدایت مجموعه مدیریتی و به‌کارگیری روشهای نوین و مناسب فولادسازی و استفاده از ظرفیتهای آنها، کارخانه‌ها را سودآور می‌کرد و به خرید کارخانه‌های دیگر می‌پرداخت. میتال معتقد است ادغام، پایداری و ثبات در صنعت فولادسازی پدید می‌آورد. او بر این باور است که صنعت فولادسازی باید جهانی‌شدن را ادامه بدهد و برای دستیابی به این منظور راهی جز این نیست. بدین جهت پیشنهاد جنجالی او برای خرید آرسلور، دومین تولیدکننده بزرگ فولاد دنیا مدتها مورد بحث محافل صنعتی و اقتصادی جهان بود تا بالاخره دیدگاه قوی او در ایجاد شرکتهای بزرگ فولاد در آینده به‌وقوع پیوست و اولین شرکت فولاد جهانی به‌مفهوم واقعی شکل گرفت. او می‌گوید: «وقتی من این کار را شروع کردم هیچ‌کس نمی‌خواست در این کسب و کار باشد اما ناگهان تمام صنعت از خواب برخاست.» میتال می‌گوید «من می‌خواهم چیزی پدید آورم که باقی بماند. می‌خواهم برای نسل بعد چیزی بسازم.»

میتال دارای یک پسر و یک دختر است. پسر او آدیتیا میتال در سال ۱۹۹۷ به گروه پیوست و نقشهای متعدد مدیریتی ایفا کرد و هم‌اکنون علاوه بر آن که مدیر ارشد مالی مجموعه است، بخش ادغام و مالکیتها نیز زیر نظر او اداره می‌شود. استراتژی آدیتیا ۲۷ ساله در تعیین مالکیتهای شرکت منجر به گسترش میتال در اروپای مرکزی، آفریقا و اخیراً آمریکا شد و بزرگترین و جهانی‌ترین فولادساز پدید آمد.

سریع محصول جدید و پشتیبانی موثر از آن، تعهدی است که شرکت در برقراری ارتباط مستحکم و بلندمدت با مشتریان خود قائل است.

شرکت میتال برای توسعه فرایند و محصول خود، دو مرکز پیشرفته تحقیق و توسعه جهانی دارد:

- مستقر در شیکاگو آمریکا برای تحقیق و توسعه در زمینه محصولات تخت؛
  - مستقر در فرانسه برای تحقیق و توسعه در زمینه محصولات بلند.
- حوزه‌های جدید فناوری که شرکت در زمینه فولادسازی استفاده می‌کند عبارت است از:
- توسعه فولادهای آلومیناز برای صنایع خانگی؛
  - توسعه ورقهای فولادی نازک با پوشش پلیمری؛
  - توسعه فولادهای جدید استحکام بالا بویژه برای صنایع خودروسازی.

### فروش

در حالی که در سال ۲۰۰۳ درآمد شرکت کمتر از ۱۰ میلیارد دلار و سود خالص آن ۱/۱ میلیارد دلار بود، در سال ۲۰۰۵ با تولید ۴۶/۶ میلیون تن فولاد، این رقم به ۲۸/۱ میلیارد دلار و سود خالص به ۳/۳۶ میلیارد دلار رسید. پس از خرید شرکت فولاد آرسلور، هم‌اکنون غول میتال استیل، با تولید حدود ۱۰۰ میلیون تن فولاد، بیش از ۷۰ میلیارد دلار فروش دارد. درصد فروش در نقاط مختلف جهان عبارت است از: آمریکا ۳۷، اروپای شرقی ۲۷، آفریقا ۱۳، آمریکای لاتین ۱۰، قزاقستان ۸ و اروپای غربی ۵ درصد.

### مدیرعامل

سلطان فولاد دنیا، لاکشمی نارایان میتال است. ۵۵ ساله و متولد ایالت راجستان هند. پدرش مالک و مدیر یک کارخانه فولاد در هند بود. در سال ۱۹۷۶ با پول پدر کارخانه فولادی در اندونزی خرید. توانایی او در تعیین استراتژی، توسعه کسب و کار و هدایت شرکت در خرید و مالکیت شرکتهای دیگر فولادسازی، میتال را به مقام نخست تولید فولاد در دنیا رساند. لاکشمی میتال

## قابل توجه مشترکین تدبیر

- ۱- اشتراک ماهنامه تدبیر فقط از طریق بخش اشتراک مجله امکان پذیر است. تدبیر درقبال شرکتهای و افرادی که خارج از دفتر مجله مشترک تدبیر می شوند، هیچگونه مسئولیتی ندارد.
- ۲- از کلیه مشترکانی که مدارک اشتراک خود را از طریق پست یا دورنگار به دفتر مجله ارسال می نمایند، درخواست می شود پس از ارسال، با دفتر مجله تماس حاصل کرده تا نسبت به وصول مدارک خود اطمینان کامل یابند.
- ۳- از مشترکانی که فیش واریزی اشتراک خود را از طریق دورنگار به دفتر مجله ارسال می کنند، تقاضا می شود حتماً نسبت به درج تلفن و نام و سایر مشخصات خود در روی فیش اقدام نمایند.

تلفن اشتراک: ۲۲۰۴۲۰۱۵ دورنگار: ۲۲۰۴۳۰۰۱

استانداردهای:

ISO 9001-2000, HACCP, ISO 14000, ISO/TS 16949  
SOGEDAC 90, OHSAS/ISO 18000, EN4600, CE, ...

سیستمهای مدیریت نوین:

( 5S, کایزن, نظام پیشنهادات, مدیریت مدفکار)

چرخه بهبود بهره وری:

( ارزشیابی, اندازه گیری, اجرا )

تکنیکهای مهندسی کیفیت:

( QFD, COQ, APQP, FMEA, SPC, ... )

شرکت خدمات مهندسی و مشاوره

### فراکیفیت تهران

مشاوره و آموزش سیستمهای مدیریت کیفیت

تهران، خیابان طالقانی بین فرصت و ایرانفهر، پلاک ۲۴۴ طبقه سوم، واحد ۲  
تلفکس: ۸۸۸۴۱۸۳۵ E-Mail: info@farakeyflat.com

## نگهداری از کامپیوترها و شبکه شرکت خود را به ما بسپارید.

مزایای استفاده از خدمات ما

- ◆ نصب و یا گسترش شبکه های داخلی
- ◆ حضور هفتگی پرسنل ما و در صورت بروز مشکل
- ◆ جلوگیری از خرابی کامپیوترها و رفع عیوب شبکه
- ◆ پرداخت خسارت در صورت از کارافتادن سیستم ها
- ◆ عقد قرارداد با شرکتهای سازمانها

با استفاده از خدمات ما شبکه و کامپیوترهای شرکت شما به طور مستمر تحت کنترل خواهند بود.

گ

تلفن: ۴۴۲۵۱۰۴۹

تلفکس: ۴۴۲۶۲۴۴۹

قابل توجه مدیران سازمانها و شرکتهای

مشاوره، اجرا و آموزش

## برنامه ریزی استراتژیک

بهار

شرکت توسعه خدمات مدیریت بهار

تهران - ص پ ۱۴۶۸ - ۱۳۱۴۵

تلفکس: ۶۶۰۶۴۳۹۵ (+۹۸۲۱)

info@bahar.co.ir

www.bahar.co.ir