

الفصل التاسع

إدارة المشتريات

د.م. حسان أحمد

Hassan.Ahmad@spu.edu.sy , istamo48@mail.ru

□ إدارة الشراء هي الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وإنجاز الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد مواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو الآلات ومعدات ومكنات إنتاج ولوازم تشغيل وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام والإدارات التابعة للمنشأة، وبالنوعية المحددة وحسب المواصفات المطلوبة وبالسعر الملائم وبالوقت الملائم والمكان المناسبين، وبما يتفق مع السياسات العامة للمنشأة وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك كالإنتاج والمالية والتصميم الهندسي والتسويق وغيرها.

□ التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي أنشطة إدارة الشراء، وهي أنشطة تتعلق بتوفير المواد الأولية وجميع ما تحتاجه الإدارات والأقسام من حيث الكمية والنوعية والوقت والمكان المناسب.

يتضمن تخطيط استجرات المشتريات:

- **طلب عروض:** يستخدم لاستجرات العروض من البائعين المحتملين وهذا عندما يكون العمل غير معرف بشكل جيد.
- **طلبات الاقتباسات:** تستخدم للحصول على سعر على مستوى عنصر أو وحدة العمل، وهذا من أجل مشتريات معرفة جيداً.
- **دعوات للمزايدة/المناقصة:** تستخدم للحصول على سعر على مستوى العمل ككل، وهذا عندما تكون المشتريات معرفة بشكل جيد.

1. دوافع الشراء

يمكن تقسيم دوافع الشراء في ثلاث مجموعات هي:

1. **الشراء بقصد الإنتاج:** بحيث يتم شراء المواد الأولية، ونصف المصنعة وكافة متطلبات العمليات الإنتاجية لاستخدامها في إنتاج سلع جديدة.
2. **الشراء بقصد إعادة البيع:** بحيث يتم الشراء لإعادة البيع بهدف المضاربة والمنافسة وتحقيق الربح للمشاريع التجارية.
3. **الشراء بقصد الاستهلاك:** بحيث يتم شراء المواد أو السلع أو المعدات والتي لا تدخل بشكل مباشر في العمليات الإنتاجية ولكنها تستخدم للمساعدة في الإنتاج مثل مواد الصيانة والتنظيف وقطع الغيار وغيرها.

أهداف إدارة المشتريات:

الهدف الرئيسي هو زيادة أرباح المشروع، ويمكن تلخيص أهم أهداف إدارة المشتريات بما يلي:

- 1. استمرارية العمل:** وهو هدف كل المنشآت لأنها تسعى لأن يستمر عملها وأن تستمر في الحصول على الإيرادات التي تغطي التكاليف وتزيد عليها لتحقيق الأرباح. إن الحفاظ على مستوى مناسب من كميات المشتريات وضمن تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت المناسب يضمن للمنشأة انتظام العمل وعدم توقفه، الأمر الذي يساعد على استمرارية المنشأة وتطورها.
- 2. تعزيز المركز التنافسي للمنشأة:** وذلك من خلال تحقيق عدة أمور منها الحصول على مواد ذات جودة مناسبة لإنتاج سلع وخدمات بجودة مناسبة أيضاً، و إنتاج كميات من السلع والخدمات تغطي حاجة السوق وحسن المعاملة مع الموردين والمسوقين.
- 3. الشراء بكميات مناسبة:** أن تكون السلع المشتراة متوافقة مع احتياجات المنشأة، بحيث لا تزيد الكمية عن الحاجة مما يؤدي إلى تجميد الأموال ولا تقل عما هو مطلوب ما يؤدي إلى توقف العمل.
- 4. اختيار مصادر التوريد والشراء المناسبة:** عن طريق المفاضلة بين الموردين واختيار أفضلهم من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمعايير الجودة وتقديم أفضل الأسعار.
- 5. تحسين العلاقات مع الموردين:** من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم وكسب ثقتهم وتعاونهم.
- 6. التنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنشأة:** وذلك للارتباط الكبير بين إدارة الشراء والإدارات الأخرى.

2. الإجراءات العامة لإدارة المشتريات

يقصد بها سلسلة الأعمال والإجراءات التي تقوم بها إدارة المشتريات وهي:

1. إدراك الحاجة والتحقق منها: بمعنى أن الشعور بالحاجة يبدأ من الجهة الطالبة للمواد والسلع، والتحقق من كمياتها ومواصفاتها وجودتها ومطابقتها للشروط المعتمدة، وإدراك الحاجة والتحقق منها تعني أيضا عدم الانتظار لحين ظهور الحاجة وإنما تقدير الحاجة قبل حدوثها وهو مسؤولية مشتركة للجهة صاحبة الحاجة وإدارة المشتريات، فالجهة صاحبة الحاجة تقوم بتقدير حاجتها من المواد على ضوء ما يمكن بيعه أو إنتاجه.

يمكن تقسيم المواد التي يتم تقديرها إلى نوعين:

- مواد لم يسبق شراؤها أو استخدامها: وهنا فإن الأمر يحتاج إلى تحديد مواصفات هذه المواد،
- مواد تم شراؤها مسبقاً ويتم استخدامها حالياً: ويتم إدراجها ضمن موازنة المشتريات وبتنسيق بين الوحدة الطالبة وإدارة المخازن.

2. توصيف الحاجة:

- تحديد النوعية أو المواصفات الفنية والاقتصادية فالمواصفات من النواحي الفنية تكون ناتجة عن نظرة الإدارة الطالبة وحاجاتها العملية، أما المواصفات الاقتصادية والاختيار بين البدائل فهي من مهمة إدارة المشتريات، وهنا يتم التدقيق على عدة أمور منها:
 - التأكد من مواصفات المواد المطلوبة.
 - المواعيد: أي متى تتحقق هذه الحاجة.
 - الصنف: الدرجة أو النخب هل هو أول أو ثاني أو ثالث.
- تحديد الشروط المرتبطة بعملية توصيف المواد وتعتبر جزء من المواصفات المطلوبة، وأهم هذه الشروط هي:
 - التحقق من ملائمة المواصفات للاحتياجات الفعلية ومدى إمكانية الحصول عليها بشكل ميسر وبأسعار مقبولة.
 - مدة التسليم، مكان التسليم، والشروط الجزائية.
 - طريقة الدفع نقدًا أم عند التسليم وهل يتم الدفع مرة واحدة أو على دفعات وهل من دفعات مقدمة أم لا.

3. **اختيار المورد المناسب:** الذي يستطيع توفير الحاجة التي نريدها بالسعر والوقت والمكان والمواصفات المناسبة والشروط المتفق عليها.
4. **دراسة وتحديد السعر:** يتم إقرار السعر من منظورين أساسيين:
 - السجلات السابقة.
 - السوق وعروض الموردين.
5. **إصدار أمر الشراء:** وعادة تأخذ أوامر الشراء أحد شكلين:
 - الأمر الأولي: هو إشعار للمورد بنية الشراء منه بعد استكمال الإجراءات الإدارية والقانونية.
 - الأمر النهائي: وهو قرار الشراء ويمثل عقدًا نهائيًا في حال قبوله من المورد.
6. **متابعة الشراء:** بالاتصالات والمراسلات وأخذ عينات من خطوط الإنتاج لتتأكد من مطابقتها مع ما تم الاتفاق عليه كي نضمن توريد بضاعة مناسبة في الوقت المحدد.
7. **الاستلام والفحص:** عند وصول البضاعة إلى المخازن أو نقاط التسليم، حيث يجب معاينة البضاعة من حيث الكمية والنوعية ومطابقتها للمواصفات وإدخالها في سجلات المنشأة كي تضاف إلى موجوداتها.
8. **الاحتفاظ بالملفات والسجلات الضرورية:** علينا الاحتفاظ بأرشفة مرتب ومنظم نستطيع من خلاله إثبات حقنا، ومعرفة ما لدينا من مواد.

3. سياسات الشراء

سياسات الشراء عبارة عن أسس أو قواعد إرشادية يتم الاسترشاد بها من قبل إدارة المنشأة بشكل عام وإدارة المشتريات بشكل خاص في عملية اتخاذها للقرارات المتعلقة بإدارة المنشأة وعند شراء وتوفير احتياجات المنشأة من المواد ومستلزمات الإنتاج بمختلف أنواعها.

أنواع سياسات الشراء

أولاً: سياسة الشراء المؤقت أو حسب الحاجة

تقوم هذه السياسة على أساس شراء المواد بكميات محدودة من المواد اللازمة لعملية الإنتاج والتي تفي بمتطلبات الإنتاج في المدى القصير أو لفترة زمنية محددة، أما المواد التي لا حاجة أنية لها فيتم تأجيل شراءها لوقت لاحق حين تظهر الحاجة للمواد.

المزايا التي تتحقق من وراء استخدام سياسة الشراء المؤقت:

1) قلة تكاليف التخزين: وهذه التكاليف يمكن أن ترتبط بناحيتين أساسيتين:

- a. الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها المخزون من تلف وسرقة وحريق وتقدم...
- b. تقليل المساحات المشغولة في المخازن.

2) تجنب الأخطار الناتجة عن انخفاض الأسعار: فعندما يتم شراء كميات محدودة من المادة يساعد المنشأة على تجنب الأخطار الناتجة عن انخفاض الأسعار.

المخاطر التي تتعرض لها المنشأة عند إتباعها لسياسة الشراء المؤقت :

1. خطر توقف العمليات الإنتاجية نظرًا لنفاذ الكميات قبل وصول الدفعات الجديدة من المواد.
2. انخفاض احتمال الحصول على حسم الكمية كون المشتريات ليست بكمية كبيرة.
3. ارتفاع تكاليف النقل الناتجة عن شراء كميات قليلة حيث أن قلة كمية المواد لا تساعد على الاستخدام الأمثل لوسائل النقل.
4. عدم إعطاء الوقت الكافي لدراسة السوق واتجاهاته أو تحديد الكميات الاقتصادية نظرًا لضيق الوقت المتوفر عند إعداد الطلبات.

ثانيًا: سياسة الشراء مقدمًا (للتخزين)

تهدف إلى توفير المواد اللازمة للعملية الإنتاجية بكميات كبيرة عن طريق شرائها بكميات اقتصادية لتغطية الحاجات المستقبلية. ويحدد حجم هذه الكميات اعتمادًا على التوقعات والتقديرات بما يضمن استمرار العمليات الإنتاجية الحصول على خصم الكمية.

مزايا سياسة الشراء مقدمًا:

1. تهيئة هامش أمان من المخزون لضمان استمرارية الإنتاج من جهة والاستجابة لأي زيادة في الإنتاج من جهة أخرى.
2. شراء كميات تسمح بالحصول على خصم الكمية.
3. توفير تكاليف النقل نتيجة الاستخدام الأمثل لواسطة النقل أو الشحن.
4. المرونة: بمعنى أن كميات المواد في المخازن تسمح بزيادة الإنتاج حسب الطلب في السوق.
5. تثبيت التكاليف على المدى القصير.

مخاطر سياسة الشراء مقدمًا:

1. زيادة الأعباء المالية على المنشأة نتيجة الارتباط بعقود شراء كميات كبيرة تحتاج إلى أموال كثيرة.
2. الخسائر المترتبة على مخاطر المخزون من تقادم أو تلف أو حريق.
3. زيادة ارتباط المنشأة مع الموردين لفترات زمنية طويلة قد يفقدها حرية التغيير.
4. الخسارة الممكنة في حال انخفاض أسعار المواد أو عدم تمشي الظروف السوقية مع التوقعات.
5. تجميد نسبة كبيرة من رأس المال على شكل مخزون.

ثالثاً: سياسة الشراء بالمضاربة

تبنى على أساس شراء كميات كبيرة من المواد تزيد عن احتياجات المنشأة الحالية بهدف إعادة بيع الكميات الزائدة عن حاجة المنشأة عندما ترتفع أسعارها بقصد تحقيق أرباح إضافية،

بمعنى:

- تغطية احتياجات المنشأة.
- وجود كميات كبيرة زائدة يمكن بيعها وتحقيق أرباح.

مخاطرها:

1. احتمال الخسارة بحال انخفاض أسعار المواد وفي حال عدم ارتفاع هذه الأسعار مستقبلاً.
2. تؤدي إلى تجميد الأموال على شكل مخزون.
3. تؤدي إلى خروج إدارة المشتريات عن هدفها الأساسي وهو توفير المواد والمستلزمات للعملية الإنتاجية، ليصبح هدفها تجارياً أكثر منه شرائياً.

□ الشراء يعني شراء المادة جاهزة إما للتصنيع أو للبيع أو للاستخدام أو شراء السلع الجاهزة وفي جميع الحالات فإننا نحتاج إلى سيولة نقدية نغطي فيها تكاليف الشراء.

□ التصنيع يعني أن المنشأة تقوم بتصنيع المواد المطلوبة بنفسها وهذا يعني أنها تحتاج إلى:

- سيولة أو مخصصات مالية لشراء المواد الأولية

- الآلات والمعدات وأيدي عاملة لعمليات الإنتاج والتصنيع.....

❖ وهذا يكلف المنشأة تكاليف كثيرة غير منظورة كالتأمين، الماء، الكهرباء، الأجور.

❖ هذه السياسة تقوم على أساس مقارنة شراء المواد الجاهزة مع تكاليف تصنيع المواد وانتقاء الخيار الأكثر اقتصاديةً.

مزايا التصنيع:

1. يضمن استمرار العملية الإنتاجية وتصنيع المواد الأولية والسلع.

2. يضمن الجودة المطلوبة في السلعة والمواصفات المرغوبة.

3. يضمن تزويدنا بالكميات التي نريدها من المواد والسلع المطلوبة.

4. اختيار مصدر التوريد المناسب

□ يعتبر اختيار مصادر التوريد من الأمور المهمة جدا والتي يعتمد عليها نجاح عملية الشراء أو فشلها:

- الفشل سيؤدي إلى نتائج بر ضارة عكسية لها آثار سلبية على المنشأة؛

- حسن اختيار مصدر الشراء يمكن أن يسهل عملية الحصول على المواد،

□ اختيار مصدر الشراء غير السليم سيؤثر كثيرا في الجهود التي تبذلها الإدارة في عملية توفير احتياجات المشروع من مستلزمات مختلفة،

□ يعد اختيار مصادر التوريد بالنسبة للإدارة اختبارا لمدى قدرتها وكفاءتها في العمل، ومدى التزامها في أداء مسؤولياتها.

□ يمكن لإدارة المشتريات أن تحصل على منافع متنوعة في مجال عملها من خلال علاقاتها الجيدة مع الموردين، لأن المورد المناسب يسعى دائما إلى تقديم الخدمات المتنوعة لعملائه تساعدهم في الحصول على احتياجاتهم التي يقدمها لهم، والتي يمكن لإدارة المشتريات الاستفادة منها إذا أمكنها اختياره والتعاون والتعامل معه بشكل سليم.

المنافع التي يمكن أن تحصل عليها الإدارة في مجال عملها من خلال علاقاتها الجيدة مع الموردين:

1. عندما تخطئ المنشأة في تقديراتها مما يدعوها إلى طلب كميات إضافية، يقوم المورد الجيد بالاستجابة لذلك، وتلبية احتياجات المنشأة سواء كانت بكميات كبيرة أو صغيرة وضمن نطاق إمكانياته.
2. عندما تخطئ إدارة الشراء في تقدير كمية الشراء المناسبة فتشتري بكميات أكثر من حاجاتها، عندئذ يكون المورد المناسب على استعداد لإعادة المشتريات الزائدة عن حاجة المنشأة.
3. عندما تخطئ المنشأة في توقيتها وتظهر الحاجة قبل تاريخ التوريد، فإن المورد المناسب يعمل على توريد الطلبات في مواعيد تسبق المواعيد المتفق عليها و دون تأخير، وخاصة في أوقات الأزمات، فيلبي الاحتياجات الطارئة أو الفجائية، والتي لم تكن المنشأة قد خطت لها مسبقا أو تعاقدت على شرائها.
4. المورد المناسب على استعداد لاستبدال المشتريات غير المطابقة للمواصفات المتفق عليها بسرعة ودون إبطاء أو أشكال، ويلبي طلبات المنشأة ذات المواصفات الخاصة ضمن نطاق إمكانياته.
5. المورد المناسب يسعى دائما إلى تطوير منتجاته، وهو بذلك يكون قد أدى خدمة لعملائه عن طريق تزويدهم بالبديل و المواد التي ممكن أن تحسن من إنتاجهم وتقلل من تكاليفهم، وتوفر احتياجاتهم بجوده مناسبة ومتطورة.
6. المورد المناسب يعمل على تخفيض تكلفة المواد المشتراة عن طريق تخفيض الأسعار والخصومات التي يمنحها للمنشأة.

مراحل اختيار المورد المناسب:

- 1) المسح العام:** أي البحث عن مصادر التوريد المختلفة فيتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الحاليين والموردين المحتملين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنشأة.
- 2) جمع المعلومات و البيانات:** فالغرض من البحث عن مصادر التوريد هو لجمع المعلومات والبيانات عنهم و تصنيفهم، بحيث يتم تخفيض عدد الموردين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم في المرحلة السابقة إلى عدد اقل من العدد الذي تم الحصول عليه عن طريق المسح العام. وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر منها المصادر الداخلية والسجلات في المنشأة و من الكتولوجات و نشرات الموردين و من الدليل التجاري و الصناعي و من الملحقين التجاريين... الخ.
- 3) التفاوض:** و يعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الاتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنشأة لتقييمهم و المفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار و أفضل المواصفات التي تريدها المنشأة و يستطيع هؤلاء الموردين تقديمها.
- 4) التجربة:** حيث لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة، وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة لترى المنشأة مدى صدقه و وفاءه و قدراته في تلبية احتياجاتها من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.
- 5) التعاقد:** حيث يتم الاتفاق بين المورد والمنشأة المشتريّة على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق عليها، و يتضمن العقد عادة شروطا يتوجب على الطرفين الالتزام بها.
- 6) التنفيذ:** أي تنفيذ العقد من قبل المورد والمشتري على حد سواء.

4.1 المفاضلة بين توحيد أو تنويع مصادر الشراء

أولاً: الشراء من مصدر واحد:

وهو شراء المواد والمستلزمات من مورد واحد موثوق به يضمن التدقيق المنتظم لاحتياجات المنشأة لاستمرار العملية الإنتاجية بتكاليف مناسبة.

مميزات الشراء من مصدر واحد:

- 1 إمكانية الحصول على خصم الكمية.
- 2 حجم الكمية: فإذا كانت قليلة يتم شراؤها من مصدر واحد.
- 3 اعتبارات النقل: عند الشراء من مورد واحد تكون عملية نقل وشحن المواد سهلة وسريعة وأقل تكلفة مقارنة بشرائها من عدة موردين.
- 4 تحسين العلاقات مع المورد: عند اعتماد مورد واحد فالعلاقات تتطور بينه وبين المنشأة وهذا يساعد في توفير المواد بسرعة وسهولة.
- 5 عدم توفر المنافسين.

ثانياً: الشراء من مصادر متنوعة:

تقوم المنشأة بتوزيع احتياجاتها على أساس السعر والجودة والخدمة التي يقدمها كل مصدر.

مبررات الشراء من مصادر متنوعة:

- 1** تجنب الوقوع تحت ضغط أو رحمة مورد واحد.
- 2** زيادة المنافسة بين أكثر من مورد: فعندما تكون المنشأة غير ملتزمة بمورد واحد ويكون لدى جميع الموردين علم بذلك فإنهم يقدمون عروضاً جديدة ومتنوعة وقد يقوموا بزيادة الكميات التي يوردونها في حال تعامل المنشأة معهم.
- 3** زيادة مرونة إدارة المنشآت.
- 4** المساعدة في مواجهة الحالات الطارئة: فتعدد المصادر يساعد على استمرار استيراد المواد بصورة منتظمة.
- 5** يزيد من خبرة المنشأة في السوق: من خلال معرفة حالات السوق وأنواق المستهلكين.

5. المفاضلة بين الشراء دفعة واحدة أو على دفعات متعددة

أولاً: الشراء دفعة واحدة وبكميات كبيرة:

وهو يعبر عن ميل المنشأة للشراء دفعة واحدة وبكميات كبيرة بقصد تخفيض تكاليف عمليات الشراء لأقل حد ممكن وضمان استمرارية العمليات الصناعية والإنتاجية والنشاط العام لجميع إدارات وفروع المنشأة.

مزايا الشراء دفعة واحدة وبكميات كبيرة

1. تخفيض تكاليف عملية الشراء.
2. ضمان استمرارية العمليات الإنتاجية.
3. الحصول على خصم الكمية.
4. الشراء في حالة عدم إمكانية التجزئة.
5. تقوية المركز التنافسي للمنشأة.
6. تحقيق التوفير في حال ارتفاع الأسعار.

مساوئ الشراء دفعة واحدة وبكميات كبيرة

1. يؤدي إلى تجميد الأموال على شكل مخزون.
2. يزيد من فرص التلف والتقادم التي قد تلحق بالمواد المخزنة بازدياد فترة التخزين.
3. احتمال انخفاض الأسعار في المستقبل وإصابة المنشأة بخسائر.

ثانيًا: الشراء على دفعات وبكميات محددة

إن إتباع المنشأة لهذه الطريقة يعبر عن ميلها إلى تقليل عدد الوحدات المراد شراؤها حتى لا تتراكم كميات كبيرة منها في المخازن فيؤدي إلى زيادة كلفة التخزين.

مبررات الشراء على دفعات وبكميات محدودة فهي:

1. تقليل تكاليف التخزين.
2. تحقيق التوفير في حال انخفاض الأسعار فيقلل الخسائر.
3. مناسب في حال عدم توفر كميات كبيرة من المواد مرة واحدة.
4. يقلل احتمالات التلف ومخاطر التخزين.
5. يقلل من الأعباء المالية الملقاة على المنشأة.
6. يقلل من خسائر المنشأة بحال انخفاض المبيعات أو تغير خطوط الإنتاج.

مساوئ الشراء على دفعات وبكميات قليلة فهي:

1. زيادة خطر توقف العمل في المنشأة بسبب نقص المواد.
2. عدم الاستفادة من خصم الكمية.
3. زيادة تكاليف الشحن والنقل لصغر عدد وحجم المواد المنقولة.

6. الشراء بالسعر المناسب

السعر المناسب هو السعر الذي تستطيع المنشأة المشتريّة دفعه بحيث تكون المنفعة المرجوة منه أو المترتبة على شراء المواد أو السلع أفضل أو أكثر من التكلفة.

الاعتبارات المحددة والمؤثرة في إقرار السعر المناسب:

- 1) اعتبارات التكلفة: مباشرة وغير مباشرة، متغيرة وثابتة.
- 2) اعتبارات السوق: بحوث، منافسين، سلم مكملة وبديلة.
- 3) اعتبارات نفسية: تفاوض ومساومة، اعتبارات شخصية، مراعاة تقلبات السوق والأسعار.
- 4) اعتبارات تجارية: خصم تجاري، خصم كمي، خصم نقدي.

الشراء في الوقت المناسب

الشراء في الوقت المناسب هو تقدير للوقت الذي تظهر فيه الحاجة للمادة والوقت اللازم لوصول هذه المادة بما في ذلك إجراءات الشراء وفترة التصنيع والنقل أو الشحن وعمليات الاستلام والفحص.

العوامل المؤثرة على تحديد وقت الشراء المناسب

1. الإمكانيات المالية للمنشأة
2. القدرات الائتمانية
3. الإمكانيات التخزينية
4. إمكانيات النقل
5. احتياجات المنشأة للمادة المطلوبة للعمليات الإنتاجية

المشاكل المترتبة على عدم الشراء في الوقت المناسب

1. إمكانية عدم توفر المواد في السوق.
2. التأثير على إمكانيات وقدرات المنشأة الإنتاجية.
3. فقدان الفرصة في تحقيق الأرباح.
4. التعامل مع موردين جدد غير معروفين.

نهاية المحاضرة العاشرة

&

نهاية الفصل التاسع