

دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد والتوريد

حمادة السعيد المعصراوي

باحث دكتوراه في مجال المحاسبة والتمويل

تتجه الشركات في العقود الأخيرة لبناء علاقات توريد طويلة الأجل وبناء شراكات لتحقيق التكامل الأمامي والخلفي فيما يعرف بشبكات الأعمال والتي تعد أكثر تعقيدا من علاقات التكامل الثنائي. وتؤكد الدراسات على أهمية الثقة في إطار العلاقات البينية وخاصة في بيئة أعمال اليوم التي تتسم بكثافة المعرفة وشدة التعقيد وما ينتج عنه من عدم تأكد بيئي وسلوكي حيث يصعب القيام بتخطيط وقياس الأنشطة والمخرجات المحققة، ولقد أكدت العديد من الدراسات على مفهوم الثقة وعلاقتها بالرقابة في إطار العلاقات بين الشركات عبر سلسلة التوريد، ودور كلا منهما في استيعاب عدم اليقين المرتبط بالعلاقات ومخاطر السلوك الانتهازي (بلال سالم، ٢٠١٤).

إن فشل أي حلقة من حلقات سلسلة التوريد على أي نطاق جغرافي للأعمال يمكن أن يتسبب في أضرار جسيمة لكل حلقات سلسلة الإمداد وخاصة إذا كانت سلسلة الإمداد عالمية، ففشل أي حلقة سيكون له تأثير كبير وسريع على سمعة وربحية وقيمة الشركة في الأسواق المالية (Peters, 2013) فإذا كان تم تطوير دور المراجع الداخلي على مستوى منظمات الأعمال في إدارة المخاطر. فما هو الدور الذي يمكن أن يقوم به المراجع الداخلي في إدارة مخاطر سلسلة التوريد .

طبيعة سلسلة التوريد والمخاطر التي تواجهها

إن استقرار المنشأة على جداول الإنتاج وتقديمها للموردين يمكنهم من جدولة الإنتاج لديهم وتحقيق وفورات في التكاليف يمكن اعتبارها من المزايا التنافسية في التفاوض (تهاني النشار، ٢٠٠٣). وتشير دراسة (Cooper & Slagmulder. 1999) إلى زيادة نسبة اعتماد المنظمات على الشراء من الخارج بحيث أصبحت نسبته ما يقرب من ٦٠٪ إلى ٧٠٪ من القيمة الإجمالية للمنتج؛ فسلسلة التوريد له تأثير كبير على الشركة فهي تؤثر مباشرة على تكاليف التشغيل، فأداء حلقات سلسلة التوريد له تأثير كبير على تقديم الخدمات والمنتجات لعملاء حلقات السلسلة وعلى خلق قيمه مضافة للمراجعة الداخلية. فسلسلة التوريد واحدة من أقوى وأسرع الطرق لخفض التكاليف التشغيلية وتوفير ميزة تنافسية في الأسواق الوطنية والعالم (Pasul et al, 2013).

وإذا كانت الحلقات المكونة لسلسلة التوريد ستتعاون مع بعضها البعض في مجال إدارة التكلفة البينة من أجل تخفيض التكاليف فإنه من الضروري التعاون بينهم في مجال إدارة مخاطر سلسلة الإمداد ويمكن إظهار المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها سلسلة التوريد في الجدول التالي :

مجموعة الأخطار / المخاطر	مسببات/ أسباب المخاطر
الاضطرابات/ الانقطاع	كارثة طبيعية - إفلاس المورد - خلافات العمل - الحروب - الاعتماد على مصدر وحيد
التأخير	عدم مرونة مصدر العرض - عدم الاستفادة من قدرات المورد-سوء جوده المواد
النظم	انهيار البنية التحتية للمعلومات - التجارة الإلكترونية
الملكية الفكرية	التكامل الراسي لسلسلة التوريد
التوقعات	قصر دوره حياه المنتجات - التوقعات المتفائلة بشكل كبير
الشراء	مخاطر أسعار الصرف النسبة المئوية لعنصر أساسي من مصدر واحد
المدينون	عدد العملاء - القوة المالية للعملاء
المخزون	تكلفه الاحتفاظ بالمخزون - قيمة المنتج
الطاقة	تكلفه الطاقة - المرونة والقدرات

(Sunil,2004)

فالتحدي الحقيقي في عملية إدارة مخاطر سلسلة التوريد هو الموازنة بين تحجيم المخاطر واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة هذه المخاطر، فالاحتفاظ بالمخزون له تكلفة لكن في نفس الوقت يجنب مخاطر التأخير المورد في تسليم المواد، وبالتالي يكون المطلوب أن يكون هناك توازن بين التكاليف المحتملة غير المتوقعة وانخفاض الاضطرابات أو الانقطاعات في سلسلة التوريد (Pasul et al.,2013).

وبالتالي سيكون هناك حاجة لإدارة المخاطر ليس فقط على مستوى منظمات الأعمال بل أيضا على مستوى سلاسل التوريد وذلك من أجل الحفاظ على المزايا التنافسية لكل سلسلة توريد في مقابل سلاسل التوريد الأخرى.

دور المراجع الداخلي في إدارة مخاطر سلسلة التوريد

يمكن تحقيق التكامل بين أعضاء سلسلة التوريد من زوايا مختلفة وأهمها تبني مفهوم الفريق وعقود ذات كميات مرنة وحسن اختيار أعضاء السلسلة ويجب أن تتم إدارة سلسلة التوريد على نحو أمثل لجميع أنشطة السلسلة بالشكل الذي يؤدي إلى تقديم المنتجات والخدمات في التوقيت الملائم وبالكميات والجودة والتكلفة الملائمة (chen & felix 2004).

لم تعد المنافسة بين منظمات الأعمال بعضها البعض كوحدة مستقلة فقط ولكن أصبحت سلاسل الإمداد تنافس مع بعضها البعض، وبالتالي فإن إدارة المخاطر على مستوى سلسلة التوريد تتطلب معلومات من كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد، ومن ثم فإن أي مخاطر تتعرض لها أحد حلقات سلسلة التوريد يعرض السلسلة بأكملها للمخاطر، ويفقدها الميزة التنافسية وربما موقعها في السوق، ومن ثم تكون مخاطر سلسلة التوريد أكبر وأصعب بكثير من إدارة مخاطر منظمات الأعمال كل على حدة. ويتعين إعادة تعريف وظيفة المراجعة الداخلية من حيث التركيز والنطاق ومجموعة الخدمات في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والتحالف مع وظائف التقييم الأخرى، والحاجة إلى مراجعة التطبيقات "التقنية". من أجل مواكبة المهام الجديدة في مجال التخطيط للموارد. وإذا كان هدف المراجعة الداخلية في ضوء التعريف الحديث لمعهد المراجعين الداخليين يتمثل في:

- إضافة قيمة لمنظمات الأعمال وتحسين عملياتها.
- تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر.
- تقييم وتحسين فعالية حوكمة الشركات.
- تحسين وتقييم فعالية عمليات الرقابة.

فالمراجعة الداخلية تعمل على تقديم توصيات لتحسين كفاءة وفعالية العمليات ومساعدة الإدارة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال، فالمراجع الداخلي يستطيع أن يعمل مع كبار رجال أو مديري أو قادة الأعمال لتطوير برامج من أجل إدارة مخاطر سلسلة التوريد (Pasul et al., 2013)، وكذلك تستخدم هيكل الرقابة بين المورد-المنشأة فهناك حاجة إلى رقابة هرمية وذلك لتحقيق جانبيين:

- جانب الملاءمة: والذي يكون فيه التركيز الأساسي على اقتصاديات تكلفة التعاقد بمعنى التوجه نحو خفض المخاطر التشغيلية والانتهازية الناشئة من تماثل المعلومات ومحدودية الموارد وخصوصية الأصول وفقد الرقابة على الموارد.

● جانب التنسيق: ينشأ من استقلالية العمليات والأنشطة التي تمتد عبر الحدود التنظيمية ولذلك لا بد من تنسيق بين العمليات من أجل حدوث الإنسيابية وسرعة التدفق (أسماء سراج، ٢٠٠٨، ص ٤٥).

وبالتالي فإن فريق المراجعة الداخلية يجب أن يكون قادر على التعامل مع أخطار سلسلة التوريد وترتيب أولوياتها والتعامل معها، فخبراء سلسلة التوريد يمتلكون القدرة على خلق العديد من الأدوات والأطر اللازمة لدعم إدارة المخاطر مثل استخدام النماذج المالية لفهم تأثير فشل المورد أو أي حلقة من حلقات سلسلة التوريد، وفي نفس الوقت فإن خبراء سلسلة التوريد يعملون جنب إلى جنب مع فرق المراجعة الداخلية الذين هم على مقربة من لجنة المراجعة والسلطة التنفيذية حول قضايا سلسلة التوريد والمساعدة في بناء الموقف الصحيح للخطر؛ على سبيل المثال يتم مراجعة عروض مناقصات الموردين بواسطة المراجعة الداخلية وبمجرد أن يتم اختيار أحد الموردين فإن عمليات التفاوض مع الموردين تشمل قيام المراجعة الداخلية بتقييم إدارة المخاطر لدى المورد والبيئة الرقابية لديه والاطلاع على تقارير المراجعة الداخلية الخاصة بالمورد (Peters, 2013).

إن من أهم الأدوات التي تعين المراجع الداخلي على المشاركة بشكل فعال في إدارة مخاطر سلسلة التوريد هو نظم تخطيط موارد المشروع (ERP) Enterprise Resource planning وهو عبارة عن حزمة من برامج الحاسب الآلي تؤدي إلى تكامل تدفق المعلومات عبر وظائف الشركة المتعددة داخل حدود الشركة وأيضا بين شركاء الأعمال من عملاء وموردين. وفي تعريف آخر هو مجموعة من البرامج تسمح للشركة أوتوماتيكيا أو بطريقة آلية بالتكامل مع غالبية عمليات الأعمال والمشاركة العامة للبيانات والممارسات عبر المشروع ككل لإنتاج المعلومات. ويمكن القول أن نظم تخطيط موارد المنشأة تعمل على إنشاء قاعدة بيانات لتسهيل تدفق ومشاركة البيانات بين مختلف الوحدات التشغيلية والأقسام داخل المنشأة وأيضا بين شركاء الأعمال من عملاء وموردين يحل محل عدد كبير من قواعد البيانات في شركة مع نظام واحد قوي قادر على دمج وتحليل وتقديم التقارير عن المعلومات من جميع وظائف الشركة التجارية. ويتيح نظام التخطيط أيضا للمراجعين الداخليين تكنولوجيا تمكنه من إسداء المشورة إلى الإدارة بشأن الآثار والمخاطر المترتبة على تخطيط موارد المؤسسات، وفي نفس الوقت فإن البيانات المقدمة من قبل نظم تخطيط موارد المنشأة تجعل قيام المراجعة الداخلية بالدور المنوط بها أسرع وأسهل في التنفيذ وعلى درجة عالية لاستمرارية لقيام المراجعة الداخلية بدورها في الأجل الطويل.

ولقد قام أحد الباحثين بتحديد دور المرجع الداخلي في سلسلة التوريد كما يلي:

- ١ .مراجعة وفهم سلاسل التوريد ويشمل ذلك نقاط القوة والضعف خاصة في الأسواق الناشئة، ومدى صلاحية برامج الرقابة في حلقات سلسلة التوريد .
- ٢ .العمل مع المتخصصين في سلاسل التوريد للمساعدة في تطوير وتنمية عمليات الرقابة التي يمكن أن تتكرر في حلقات السلسلة المختلفة .
- ٣ .المساعدة في تحديد الموردين الأكثر أهمية .
- ٤ .تقييم الموردين الذين يكونوا عرضة للمخاطر والتهديدات .
- ٥ .تحديد إجراءات قوية لرقابة المخاطر .
- ٦ .المساعدة في تطوير أدوات التحليل الرئيسية .
- ٧ .تقديم المساعدة في مراقبة مدى الالتزام أو الامتثال (www.pwc.com) .

وإذا كانت إدارة المخاطر لها جانبين هامين وهما، (أمين لطفي، ٢٠٠٦) :

- ١ . فهم المخاطر المحتملة التي تواجه الشركة وأثرها المحتمل إذا ما حدثت واحتمال حدوثها إذا لم تكن هناك أية إجراءات رقابية داخلية عليها .
 - ٢ .تقييم بيئة الرقابة الداخلية المثلى لمواجهه المخاطر المحددة عن طريق الموازنة بين تكاليف منع المخاطر من الحدوث أو التخفيض من آثارها في مواجهه عوائد أخرى ممكنة .
- فالمراجع الداخلي يمكن أن يساعد في فهم وتقييم المخاطر المحتملة لكل حلقة من حلقات سلسلة التوريد وكذلك سلسلة التوريد ككل وكذلك فعالية إدارة المخاطر في كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد وكذلك مدى كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في حلقات سلسلة التوريد .
- فالشركات قبل ابتكارها لوسيلة فعالة للحد من مخاطر سلسلة التوريد يجب على المديرين تفهم المخاطر الكلية التي تتعرض لها سلسلة التوريد، وكذلك الأحداث والظروف والعوامل التي قد تكون السبب في هذه المخاطر قبل تحديد الاستراتيجيات اللازمة للتصدي لهذه المخاطر . فيجب أن تكون الإدارة ولجان المراجعة على علم بالعقبات / التهديدات والفرص في ظل ظروف عدم التأكد، وأن تكون على استعداد لتقديم الاستشارات والتوصيات لمنظمات الأعمال على وجه السرعة (Pasul et al. ,2013) ويتم ذلك من خلال الاستفادة من قدرات ومهارات المراجعين الداخليين الذين هم على صلة مباشرة بكل من لجان المراجعة والإدارة، وكذلك من خلال تعاون المراجعين الداخليين مع خبراء سلاسل التوريد .

العناصر الأساسية لعملية إدارة المخاطر على مستوى سلسلة التوريد :

قامت لجنة رعاية المؤسسات Tread way Commission (COSO) 2004 بتحديد العناصر الأساسية لعملية إدارة المخاطر

على مستوى المنشأة وتتكون من العناصر التالية (البيئة الداخلية تحديد الأهداف تحديد الأحداث تقييم المخاطر

– الاستجابة للمخاطر – أنشطة الرقابة – المعلومات والاتصالات – المتابعة / الرقابة) .

وسيقوم الباحث بمحاولة إبراز هذه العناصر لكن على مستوى سلسلة التوريد مع إبراز الدور الذي يمكن أن يقوم

به المراجع الداخلي مع كل عنصر .

العنصر	طبيعة النص على مستوى سلسلة التوريد	دور المراجعة الداخلية
البيئة الداخلية	تتضمن هذه البيئة الداخلية لكل حلقة من حلقات سلسلة التوريد وطبيعة العلاقات بين هذه الحلقات ومدى الاعتماد على بعضهم البعض، وبالتالي تكون الأساس في تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها سلسلة التوريد وفلسفه إدارة المخاطر داخل كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد والمستوى المقبول للمخاطر (هو ذلك المستوى الذي يمكن أن تعمل المنشأة في ظل وجوده) على مستوى كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد، كما تتضمن القيم والأخلاقيات السائدة وفرص السلوك الانتهازي بين أعضاء أو حلقات سلسلة التوريد.	المساعدة في تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد، وتقييم إدارات المخاطر ومستوى القيم والأخلاقيات السائدة وفرص السلوك الانتهازي بين أعضاء أو حلقات سلسلة التوريد.
وضع الأهداف	يمكن تحديد أهداف سلسلة التوريد في ضوء أهداف كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد مع الحفاظ على الميزة التنافسية لسلسلة التوريد في مقابل سلاسل التوريد الأخرى، وفي نفس الوقت يجب أن تتلاءم هذه الأهداف مع المستوى المقبول من المخاطر بالنسبة لكل حلقة من حلقات سلسلة التوريد ولا بد أن تكون هذه الأهداف نابعة من رؤية ورساله سلسلة التوريد.	تقييم مدى التوافق بين الأهداف والاستراتيجيات المعلنه لسلسلة التوريد مع المستوى المقبول من المخاطر الذي سبق تحديده في الخطوة السابقة.
تحديد الأحداث	يتم تحديد جميع الأحداث أو العوامل أو الظروف التي يمكن أن تتسبب في تعرض سلسلة التوريد للمخاطر، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الأحداث أو العوامل أو الظروف تمثل فرص يمكن لسلسلة التوريد الاستفادة منها في تدعيم المزايا التنافسية.	المساعدة في تقييم وتحديد هذه الأحداث وما ينتج عنها من أخطار وذلك من خلال المراجعين الداخليين الذين يعملون مع خبراء ومتخصصي سلسلة التوريد، ومدى أهمية هذه الأحداث من حيث أثرها في حاله الحدوث على سلسلة التوريد ككل، وتحديد أثر حدوث حدث معين في إحدى حلقات سلسلة التوريد على السلسلة ككل.

تقييم الخطر	تقييم الخطر: وذلك من خلال دراسة كل حدث من الأحداث المتوقعة وما ينتج عنها من أخطار يمكن أن تؤثر على سلسلة التوريد واحتمال حدوث كل حدث من هذه الأحداث وذلك على أساس مستوى الخطر الضمني (وهو الخطر الذي يواجه سلسلة التوريد ككل أو أحد حلقاتها بدون اتخاذ أي إجراءات لتعديل احتمال أو تأثير الحدث) والخطر المتبقي (وهو الخطر الذي يتبقى بعد الأخذ في الاعتبار استجابة الإدارة للمخاطر).	تحديد احتمالات حدوث كل حدث من الأحداث ومدى أهمية المخاطر الناتجة عنها ويجب على المراجعة الداخلية تقديم تأكيد على إن المخاطر تم تقييمها بشكل صحيح، وكذلك تقديم المساعدة في عملية تقييم المخاطر داخل كل حلقات من حلقات سلسلة التوريد من خلال التعاون مع خبراء سلسلة التوريد.
الاستجابة للخطر	هي مسئولية الإدارة التي تختار كيفية الاستجابة للمخاطر من خلال التجنب أو القبول أو التخفيض أو المشاركة، حيث يتم وضع مجموعة من الإجراءات من أجل ربط المخاطر بالمستوى المقبول للمخاطر.	المساعدة في تدريب الإدارة على كيفية الاستجابة للمخاطر والمساعدة في تطوير استراتيجيات مناسبة للاستجابة للمخاطر وذلك بالنسبة لكل حلقة من حلقات سلسلة التوريد.
الأنشطة الرقابية	من خلال تصميم وتنفيذ مجموعة من الإجراءات للتحقق من أنه قد تم الاستجابة للمخاطر بشكل صحيح على مستوى كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد.	التحقق من مدى كفاءه وفعالية تصميم وتنفيذ الإجراءات الرقابية في كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد.
المعلومات والاتصال	يتم تحديد المعلومات الملائمة وكيفية الحصول عليها وتوصيلها في الوقت المناسب مما يساعد المسؤولين على تنفيذها في كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد.	يجب أن يتم أيضا إبلاغ خبراء سلسلة التوريد بما توصلت إليه المراجعة الداخلية بشأن الأخطار التي تتعدى المستوى المقبول حتى يتم تدرك ذلك على مستوى كل حلقات سلسلة التوريد.
المتابعة	المتابعة: يجب أن يتم متابعة عملية إدارة المخاطر في كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد وهذا يتضمن تحديث استراتيجيات إدارة المخاطر على مستوى حلقات سلسلة التوريد ومراجعة مدى صلاحية عملية إدارة المخاطر في كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد.	تقدم تأكيد عن فعالية إدارة المخاطر في كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد في حاله إذا كانت المخاطر تدار بشكل سليم، أما في إذا كانت عمليات إدارة المخاطر لا تتم بشكل سليم فيمكن أن يساعد المراجعين الداخليين في تحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر في كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد.

وفي النهاية فإن دور المراجعة الداخلية يجب ألا يقتصر على فهم وإدراك المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال فقط، وإنما المخاطر التي قد تتعرض لها سلسلة التوريد ككل، وأثر مخاطر كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد على السلسلة ككل وميزتها التنافسية بالمقارنة بسلاسل التوريد الأخرى، بالإضافة إلى تقديم التوصيات والاستشارات والتأكيدات لمساعدة الإدارة في مواجهة هذه المخاطر والحد من آثارها في المستقبل.

المراجع:

1. أسماء عبد المنعم سراج ٢٠٠٨ "إطار مقترح لتطوير نظم التكاليف لتدعيم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال: مدخل نظم إدارة التكلفة البنينة" رسالة ماجستير غير منشوره كليه التجارة جامعة طنطا.

2. دعاء محمد حامد النجار (٢٠١٣) " إطار مقترح لتحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية على أساس الخطر وأدوات إدارة التكلفة لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا.
3. غريب جبر (٢٠١٣) " تفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر باستخدام نموذج تحليل أثار الإخفاق" المجلة العملية للتجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثالث.
4. محمد سامي راضي، ٢٠١٣، " تطوير دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية" المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة جامعه طنطا.
5. أمين السيد لطفي(٢٠٠٦) " إدارة المخاطر والرقابة ودور المراجعة الداخلية" مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة جامعه بني سويف، العدد الأول، مارس.
6. بلال فريد عصمت سالم، ٢٠١٤ " أثر الثقة والالتزام المتبادل عبر سلسلة التوريد على أسلوب سجلات المحاسبة المفتوحة كأحد أدوات الإدارة البنائية للتكلفة" دراسة تطبيقية في بيئة الأعمال المصرية" رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة جامعه دمنهور.
7. زكريا الصادق، ١٩٨٨ " تحليل المعلومات المحاسبية لوحدة اقتصادية تم إعلان إفلاسها قانونا وتحليل سلوك الإدارة العليا لهذه الوحدة: دراسة نظرية وتطبيقية" المجلة العلمية للتجارة والتمويل كلية التجارة جامعة طنطا العدد الأول.
8. تهاني محمود النشار، ٢٠٠٣ " استخدام مدخل تحليل مسببات التكاليف لتحقيق التكامل بين أدوات إدارة التكلفة ذات التوجه الاستراتيجي"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، العدد الرابع.
9. معهد المراجعين الداخليين، دور نشاط التدقيق في الحوكمة والمخاطر والرقابة، الجزء الأول، ٢٠١٢.
10. سمير رياض هلال، ٢٠٠٦ " المحاسبة الإدارية مدخل معاصر" كليه التجارة جامعه طنطا غير منشور.
11. سعيد محمود الهلباوي& تهاني محمود النشار(٢٠١٣) " المحاسبة الإدارية المتقدمة: مدخل إدارة التكلفة"، كلية التجارة، جامعه طنطا، بدون ناشر.
12. Peters,Ian,2013" Internal audit is key to supply chain competitive advantage" available at <http://auditandrisk.org.uk>
14. Griffiths, David, 2006 , "Risk-Based Internal Auditing: Three Views on Implementation", Available at: <http://www.academia.edu/>
15. The Institute of Internal Auditor(IIA), 2004 "The Role of Internal Auditing in Enterprise Wide Risk Management", Available at: www.theiia.org.
16. Internal Audit perspectives: Increased level of supply chain risk joins growing chain of challenges. (2009). Retrieved 30/01/2012, from PricewaterhouseCoopers <http://www.pwc.com>
17. Sunil, C., & ManMohan, S. S. (2004). Managing Risk To Avoid Supply-Chain Breakdown. Mitsloan management review, 46(1), 53-61.
19. Technical faculty "Mihajlo Pupin" in Zrenjanin, Republic of Serbia ,Vol. 3, No. 1, 2013, 32-36, Available online at <http://www.tfzr.uns.ac.rs>
20. Cooper, R., & Slagmulder. R., 1999, "Development profitable new products with target cost", Sloan management review, Vol. 40, No. 4, pp. 22-33.
21. Cooper, R., & Slagmulder, R., 2003, interorganizational costing, part 1", Journal of cost Management, Vol. 17, No. 5, pp.14-21.
22. Lamming, R.C., Caldwell, N.D., Philips, W., & Harrison, D.A., 2005, "Sharing sensitive information in supply relationships: the flaws in one-way open-book negotiations and the need for transparency", European Management Journal, vol. 23, No. 5, pp. 554-563
23. Cooper, R., & Slagmulder, R., 2003, interorganizational costing, part 2",Journal of cost Management, Vol. 17, No. 6, pp.12-24.
24. Johnstone ,Karla M., Chan Li, and Shuqing Luo,2014, " Client-Auditor Supply Chain Relationships, Audit Quality, and Audit Pricing" Auditing: A Journal of Practice & Theory ,American Accounting Association Vol. 33, No. 4 DOI: 10.2308/ajpt-50783 November 2014 pp. 119-166
25. Institute of Internal Auditors ,IIA,2013" International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards " Available at <https://na.theiia.org>.