

انتخاب شیوه و روش خرید (تمرکز / عدم تمرکز در خریده‌ها)

تهیه و تدوین: عبدالرحیم کرامت‌زاده

چکیده

اهداف اصلی این مقاله اجمالاً به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- تجزیه و تحلیل، جمع‌بندی و ارائه پارامترهای مؤثر در هر یک از شیوه‌های خرید (متمرکز، غیرمتمرکز، مشترک).
 - ۲- پایه‌گذاری فرآیند «اتخاذ شیوه و روش خرید» براساس مبانی منطقی و کمی به جای تصمیم‌گیری فردی مدیران.
 - ۳- طراحی و پیاده‌سازی شیوه تصمیم‌گیری به کمک روش‌های نرم‌افزاری.
- در این مقاله، نگارنده با هدف حل یکی از مشکلات موجود در سیستم لجستیکی نیروهای مسلح، اقدام به انجام تحقیقی کاربردی در زمینه «تعیین ملاک‌ها و معیارهای مؤثر درانتخاب شیوه و روش خرید» نموده و پیشنهاد الگوی تصمیم‌گیری با استفاده از روش Topsis را ارائه نموده است.

در این تحقیق بیست مورد ملاک و معیار بدست آمده از روش‌های خرید به شرح زیر دسته‌بندی و تفکیک شده است.

الف - خرید متمرکز: معیارهای مربوط به این روش خرید شامل ۹ مورد می‌باشد.

ب - خرید غیرمتمرکز: معیارهای مربوط به این روش خرید شامل ۹ مورد می‌باشد.

ج - خرید با روش‌های مشترک (متمرکز، غیرمتمرکز): معیارهای مربوط به این روش خرید ۲ مورد می‌باشد.

جهت تصمیم‌گیری برای انتخاب روش خرید، معمولاً زیرمجموعه‌ای از ملاک‌ها و معیارهای ۲۰ گانه مذکور متناسب با کالای مورد نظر دخالت خواهند داشت، لذا با تعیین ملاک‌های تأثیرگذار و با استفاده از فنون متداول تصمیم‌گیری، نهایتاً روشی که امتیاز بیشتری به دست می‌آورد به عنوان روش خرید انتخاب می‌گردد.

۱- مقدمه

اجرای درست مأموریت‌های هر سازمان با انجام پشتیبانی‌های لجستیکی آن، بستگی کامل دارد. اهمیت این موضوع در سازمان‌های نظامی صد چندان می‌باشد. با عنایت به مجموعه مشکلات، محدودیت‌ها و مقدراتی که در بازار اقتصادی کشور ما وجود دارد، اتخاذ شیوه و روش خرید آن هم خریدهایی با مقیاس گسترده و وسیع، امری است که توجه مدیران را به خود معطوف نموده است. به طور کلی تأمین و خرید نیازمندی‌های لجستیکی در یک سازمان گسترده، عموماً به روش‌های زیر صورت می‌گیرد:

* خرید کل نیازمندی سازمان به طور متمرکز

* خرید غیرمتمرکز و واگذاری امر خرید به رده‌های سازمان

* خرید با روش‌های مشترک (متمرکز و غیرمتمرکز)

بدیهی است هر یک از شیوه‌های خرید دارای محاسن و معایبی است.

اهمیت موضوع زمانی روشن‌تر می‌شود که مشخص شود اثرات و تبعات مثبت / منفی هر یک از روش‌های خرید می‌تواند سازمان را که در محدوده جغرافیایی کل کشور گسترش دارد و حتی بازار کشور را تحت تأثیر قرار دهد.

یکی از قسمت‌های مهم در هر شرکت و یا سازمان، اعم از تولیدی یا خدماتی، واحدی به نام تدارکات یا لجستیک می‌باشد. نقش و اهمیت این واحد در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست، زیرا هر گونه تعلل یا کوتاهی این واحد، منجر به کاهش و یا تعطیلی خط تولید و به طور کلی، عدم اجرای مأموریت توسط آن سازمان خواهد شد. امروزه در کشورهای پیشرفته به این واحد توجه خاصی صورت می‌گیرد و همواره سعی می‌شود با ارتقاء سطح علمی کارکنان این بخش و استفاده از فنون مناسب در برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های لجستیکی، افزایش کارایی را در کل سازمان بوجود بیاورند. عمدتاً واحدهای لجستیکی در سازمان‌های مختلف با تهیه و تأمین و خرید مایحتاج و اقلام مورد نیاز، نسبت به انجام بخش مهمی از مأموریت خود اقدام می‌نمایند.

۲- روش‌های خرید

یکی از چالش‌های مهمی که در برابر مدیران لجستیک در سازمان‌های بزرگ - و عمدتاً گسترده از نظر پراکندگی و آمایش سرزمینی - وجود دارد، تأمین و خرید نیازمندی‌ها می‌باشد. این مدیران به دنبال رفع نیازمندی رده‌های مختلف سازمان خود با حداقل قیمت، سرعت زمان لازم و کیفیت مطلوب و قابل قبول می‌باشند. تنوع نیازها از یک طرف و محدودیت منابع مالی و اعتباری در سازمان‌ها، ضرورت برنامه‌ریزی و استفاده بهینه از منابع موجود را تشدید می‌نماید. از آنجایی که هزینه‌ها در سازمان‌های دولتی، مبتنی بر درآمد این سازمان‌ها نبوده و صرفاً بر اساس بودجه و اعتبارات واگذار شده توسط دولت می‌باشد، لذا محدودیت منابع دولتی و تنوع نیازمندی‌ها، ضرورت بهره‌گیری مناسب از این منابع محدود را به امری اجتناب‌ناپذیر تبدیل نموده است. در این رهگذر سازمان‌های نظامی به علت حساسیت مأموریت، لازم است به مقوله سرعت عمل در تأمین نیازمندی‌ها دقت بیشتری داشته باشند.

معمولاً در سازمان‌هایی که از گستردگی و پراکندگی جغرافیایی قابل توجهی برخوردار باشند امر خرید نیازمندی‌ها را به شیوه‌های مختلفی انجام می‌دهند. اهم این روش‌ها به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- خرید و تأمین نیازمندی‌های کل سازمان به طور یکپارچه و تحت برنامه‌ریزی متمرکز: در این روش بر اساس بودجه‌های مصوب سازمان، نسبت به خرید کل نیازمندی سازمان اقدام شده و سپس نیازمندی هر رده در اختیار آنها قرار می‌گیرد.
 - ۲- خرید غیرمتمرکز و واگذاری مسئولیت خرید نیازمندی به هر یک از رده‌های سازمان: در این روش هر یک از رده‌ها مجاز است براساس ساز و کار تعریف شده‌ای نسبت به تأمین و خرید مایحتاج خود اقدام نماید.
 - ۳- خرید با روش‌های مشترک: در این روش، خرید بخشی از نیازمندی‌ها توسط مرکزیت سازمان به صورت متمرکز و بخش دیگر به صورت غیرمتمرکز توسط رده‌های سازمانی صورت می‌گیرد.
- پر واضح است هر یک از روش‌های مذکور دارای محاسن و معایبی است و در این مقدمه مجال پرداختن به این موضوع نیست.

۳- اهمیت

هر چه سازمانی گسترده‌تر باشد، تأمین و خرید و توزیع نیازمندی‌های لجستیک رده‌های آن از پیچیدگی بیشتری برخوردار می‌باشد. داشتن سازمانی با ویژگی‌های زیر پیچیدگی‌های فوق را به صورت تصاعدی افزایش خواهد داد:

- * گستردگی و پراکندگی محل استقرار رده‌های مصرف‌کننده در سراسر کشور
 - * مأموریت‌های متنوع سازمانی
 - * طیف بسیار گسترده‌ای از تنوع اقلام مورد نیاز
 - * پیچیدگی، تخصصی بودن و ظرافت‌های خاص در خرید هر یک از اقلام مورد نیاز
 - * بالا بودن حجم و میزان نیازمندی سازمان به دلیل کثرت پرسنل، ساختمان و امکانات
 - * اولویت‌ها، حساسیت‌های سازمانی و ضرورت سرعت عمل در اجرای مأموریت‌ها
- بنابراین، تصمیم‌گیری در سازمانی با ویژگی‌هایی که اشاره گردید کار را از حد معمول دشوارتر نموده و ضرورت تعیین مبانی منطقی در تصمیم‌گیری را دو چندان می‌کند. مضافاً بر این که سازمان‌های نظامی دارای وجوه متمایزی نسبت به سازمان‌های تجاری هستند و لازم است به این موارد نیز دقت داشته باشند. (مواردی از قبیل سرعت عمل، حساسیت مأموریت‌ها، رعایت مسائل حفاظتی و امنیتی،...)

مهم‌ترین سوالاتی که معمولاً در این خصوص برای مدیران لجستیک مطرح بوده به شرح زیر است:

- * چه شیوه و روش خریدی می‌تواند منافع بیشتری را برای سازمان به دنبال داشته باشد؟
- * اصولاً براساس چه پارامترهایی تصمیم به خرید متمرکز / غیرمتمرکز گرفته می‌شود؟
- * هزینه‌های سربار در کدام روش کمتر است؟

* سرعت و دقت در اجرای مأموریت‌های سازمانی، همچنین رضایت‌مندی مصرف‌کننده، با کدام شیوه خرید قابل حصول می‌باشد؟

۴- هدف و مقصود

از آنجایی که تأمین و خرید نیازمندی‌ها از مجاری متفاوتی صورت می‌گیرد، لذا در این بخش اشاره مختصری به مجاری مذکور شده است.

۵- محدودیت‌ها

توجه به محدودیت‌های موجود در این تحقیق قطعاً امری اجتناب‌ناپذیر است، اهم این محدودیت‌ها را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی نمود:

۵-۱- عوامل اصلی در خرید

از آنجایی که عوامل تأثیرگذار در یک خرید آن هم در یک سازمان گسترده با تنوع نیازمندی و مأموریت‌های مختلف، بسیار زیاد است، لذا محدوده بررسی به عوامل اصلی، محدود شده است.

۵-۲- محدودیت‌های سازمانی

توجه به محدودیت‌های درون تشکیلاتی سازمان از جمله نوع پراکندگی و آمایش سرزمینی رده‌های مصرف‌کننده، تنوع و تعدد نیازمندی‌ها، سطح علمی و مهارت‌های عناصر و مأمورین خرید و..... امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

۵-۳- محدودیت زمان

نظر به این که در نیمه دوم هر سال می‌بایست شیوه و روش خرید با نظرخواهی از عناصر ذیربط تعیین گردد، لذا محدودیت زمان با توجه به گستردگی موضوع، از دیگر محدودیت‌های این تحقیق بوده است. مضافاً بر این که نتایج خروجی این تحقیق در تعیین بودجه و اعتبارات مورد نیاز سازمان (و قرارگرفتن در سیر مراحل تصویب بودجه کل کشور) از نظر زمانی نیز مد نظر بوده است.

۵-۴- نگرش موضعی و غیرجامع مستندات علمی به امر خرید

کمبود و نقص در مستندات موجود، که بتواند در جمع‌بندی و ارائه تصویر روشنی از کار کمک نماید نیز به عنوان یکی دیگر از محدودیت‌های مسئله وجود داشته است. مستندات موجود معمولاً، امر خرید را به طور عام و مستقل از ابعاد و گستردگی سازمان‌ها بررسی نموده‌اند و این در حالی است که شاخص‌های انتخاب روش خرید در سازمان‌های بزرگ با سازمان‌های کوچک کاملاً متفاوت است. از طرفی زاویه نگرش بسیاری از مؤلفین از منظر داخلی یا خارجی بودن خرید، فرآیند خرید، تبیین و تشریح سیستم‌های اطلاعاتی وابسته به امر خرید - مانند سیستم‌های کنترل موجودی، انبارداری، سفارشات و... - صورت گرفته و به طور کلی نگرش بخشی و موضعی به این مسئله می‌باشد.

صرف‌نظر از زاویه و نگرش مؤلفین کتب مختلف در زمینه خرید - که البته در جای خود بسیار ارزشمند است - باید اذعان نمود که هدف نویسندگان در این کتب اغلب بررسی خریدهای تجاری و عمومی می‌باشد و از منظر خریداران نظامی که ملاحظات خاص خود را دارند، به تبیین موضوعات پرداخته نشده است.

در مجموع محدودیت‌ها و مقدرات (که بخشی از آنها اشاره گردید) سعی شده است تحقیق با هدف کاربردی‌شدن در سازمان تنظیم گردد تا از این رهگذر بتوان پاسخ مناسبی به یکی از مشکلات موجود داده شود.

۶- تعاریف و اصطلاحات

۶-۱- خرید: عبارت است از تبدیل بودجه و اعتبار به کالا و خدمات بر اساس ضوابط و مقررات ابلاغی (آیین‌نامه‌های معاملاتی)

۶-۲- رده مصرف‌کننده: منظور یکی از یگان‌ها و یا رده‌های تحت امر بوده که خرید اقلام به منظور، رفع نیازهای لجستیکی آنها صورت می‌گیرد.

۶-۳- خرید متمرکز: به خریدهایی اطلاق می‌گردد که فعالیت ستادی خرید (شامل شناسایی منابع تأمین، انتخاب منبع مناسب، انعقاد قرارداد، تحویل حواله جنس به مصرف‌کننده) به صورت متمرکز توسط مرکز خرید سازمان صورت می‌پذیرد.

بخشی از اقلام مورد نیاز سازمان که دارای مصرف عمومی بوده و اختصاصی به یک رده خاص نداشته باشد، برنامه‌ریزی خرید آن به صورت متمرکز سازماندهی می‌شود، در این خصوص می‌توان از اقلام اساسی تغذیه مانند قند و شکر، برنج، گوشت و... نام برد. انجام کارهای ستادی این خریدها از قبیل برنامه‌ریزی و انجام هماهنگی‌های لازم در خصوص تبدیل پول و اعتبار به کالا و خدمات و انتقال آن به مصرف کننده، بر عهده ستاد لجستیک سازمان بوده و امور اجرایی آن توسط مرکز خرید سازمان صورت می‌گیرد. پر واضح است در این بخش از خرید، سیاست بر خرید فیزیکی و دپوکردن اقلام خریداری شده در مرکز خرید و سپس توزیع بین رده‌های مصرف کننده نمی‌باشد، بلکه پس از انعقاد قرارداد خرید - براساس ضوابط تعریف شده - حواله مبتنی بر سهمیه هر رده به رابطین تعریف شده واگذار می‌شود. این رابطین با مراجعه به مراکز تولید و عرضه کالا می‌توانند نسبت به دریافت و انتقال کالا به مقاصد تعریف شده اقدام نمایند. البته بخشی از تولیدکنندگان با داشتن شبکه‌های توزیع در سطح کشور، امکان واگذاری اقلام خریداری شده را در مراکز و مقاصد یگان‌های مصرف کننده دارند. در این خصوص می‌توان از شبکه توزیع «دارو پخش» در سطح کشور نام برد.

به طور کلی، موضوعات کلان خریدهای متمرکز توسط مرکز خرید سازمان می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

* اقلام اساسی مواد غذایی

* پوشاک و تجهیزات زندگی کارکنان اعم از کادر، وظیفه و کارمند

* دارو و تجهیزات پزشکی

* خودرو و ماشین‌آلات

* کاغذ و اقلام اداری، انتشاراتی

* باطری و لاستیک

* بخش عمده‌ای از اقلام و تجهیزات سرمایه‌ای مورد نیاز سازمان

۴-۶- خرید نیمه متمرکز: به خریدهایی اطلاق می‌گردد که حسب ضرورت فعالیت ستادی آن (شامل شناسایی منابع تأمین، انتخاب منبع مناسب، انعقاد قرارداد خرید، تحویل حواله جنس به مصرف کننده) به صورت متمرکز توسط لجستیک یگان صورت می‌پذیرد.

این روش خرید به منظور ایجاد تسهیل و تسریع در روند خرید است و اختصاص به خریدهایی دارد که از وضعیت پایداری برخوردار است (چه در قیمت و چه در کیفیت). در حقیقت خرید نیمه متمرکز، خرید متمرکز تفویض شده مرکز خرید به یگان بوده که اعتبار آن نیز به یگان واگذار می‌شود. اصولاً در مرکزیت کشور، یک رده خریدار باید وجود داشته باشد که خرید متمرکز را انجام دهد و به دلیل جلوگیری از سیستم اداری طولانی، که عوامل کندکننده و زمان‌گیر را به دنبال دارد، انجام هماهنگی‌های خرید به یگان‌ها واگذار می‌گردد. خرید نیمه متمرکز یک روش مستقل در امر تهیه و تأمین نیازهای داخلی محسوب نمی‌گردد.

۵-۶- خرید غیرمتمرکز: به خریدهایی اطلاق می‌گردد که کلیه فعالیت‌های خرید اعم از صفی و ستادی توسط رده مربوطه انجام می‌گیرد.

تأمین بخشی از اقلام که خرید متمرکز آنها دارای توجیه اقتصادی و منطقی نباشد، در این صورت خرید غیرمتمرکز آنها توسط رده‌های مصرف کننده صورت می‌گیرد. در این ارتباط می‌توان از اقلام فاسد شدنی و تریبار نام برد. به عبارتی خرید غیرمتمرکز به خریدهایی اطلاق می‌شود که کلیه فعالیت‌های خرید اعم از صفی و ستادی توسط رده مصرف کننده انجام می‌شود.

خریدهای غیرمتمرکز معمولاً توسط آخرین رده مصرف کننده در سطح سازمان انجام می‌پذیرد.

یادآوری: کلیه خریدهایی که توسط هر رده، به جزء مرکز خرید سازمان تهیه گردد به عنوان خرید غیرمتمرکز تلقی می‌شود.

۶-۶- تأمین در ستاد: برنامه‌ریزی و انجام هماهنگی‌های لازم در خصوص تبدیل پول و اعتبار به کالا و خدمات و انتقال آن به رده مصرف کننده.

۶-۷- تأمین در صف: به مجموعه فعالیت‌های ذیل اطلاق می‌شود:

کسب اطلاع از زمان خرید، دریافت حواله جنس، هماهنگی جهت انتقال کالا، انجام کنترل‌های کمی و کیفی زمان تحویل، حمل و تحویل به انبار، پی‌گیری صدور رسید انبار

۶-۸- اقلام سازمانی (اقلام عمده): منظور اقلام موضوع جداول سازمان و امکانات بوده که دارای ارزش ناچیزی نسبت به اقلام می‌باشد.

۶-۹- اقلام سازمانی (غیر عمده): منظور اقلام موضوع جداول سازمان و امکانات بوده که دارای ارزش ناچیزی نسبت به اقلام عمده می‌باشد.

توزیع: عبارت است از عملیات تقسیم و واگذاری اقلام به رده‌های مصرف‌کننده برابر دستورالعمل‌های ابلاغی. بدیهی است مفهوم تأمین اعم از خرید و توزیع کالا و خدمات بوده و دارای گستره‌های وسیع‌تر از نظر معناست. شاخص‌ترین فعالیت‌ها در خرید کالا و خدمات را می‌توان به شرح زیر برشمرد.

۱- بررسی و مطالعه منابع تأمین و شناخت مقدرات و محدودیت‌ها.

۲- بازاریابی کالا و خدمات (به لحاظ کمی و کیفی و قیمت) و انتخاب منبع مورد نظر بر اساس اصل خرید بهترین کالا با نازل‌ترین قیمت در کمترین زمان.

۳- بحث و مذاکره با صاحبان کالا و خدمات و ارائه سفارش نیازمندی‌ها به منبع منتخب.

۴- انجام کنترل کیفیت اولیه کالا و تأیید نمونه.

۵- تنظیم و عقد قرارداد خرید.

۶- بررسی و مطالعه پیرامون مقدرات شبکه‌های توزیع کالا و خدمات فروشندگان در سطح کشور.

۷- هماهنگی تعیین مقصد انتقال کالا و تطبیق آن با جغرافیای سرزمینی و مقدرات توزیع فروشندگان.

۸- انتقال کالا از مبداء (فروشنده) به مقصد (مصرف‌کننده)

شایان ذکر است که فعالیت‌های مذکور بدون توجه به تقدم و تأخر آنها و رده تشکیلاتی انجام‌دهنده آن فعالیت عنوان شده است و طبعاً شامل همه فعالیت‌های قابل پیش‌بینی در بحث خرید نمی‌باشد.

به خوبی مشخص است که با کمی تأمل می‌توان فعالیت‌های مذکور را به دو بخش خرید و توزیع تفکیک کرد. فعالیت‌های ۱ الی ۶، مربوط به خرید و فعالیت ۶، ۷ و ۸ را می‌توان جزء فعالیت‌های توزیع تعریف کرد، اگر چه موارد فوق‌الذکر شامل همه فعالیت‌های دو بخش تأمین و توزیع نمی‌باشد.

با انجام این تفکیک می‌توان چنین استنباط کرد که بحث تمرکز و عدم تمرکز خرید کالا و خدمات در هر دو بخش موضوعیت داشته و می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.

۷- محاسن و معایب خریدهای متمرکز و غیرمتمرکز

۷-۱- محاسن خریدهای متمرکز

۷-۱-۱- امکان استفاده از مزایای خریدهای متمرکز

* کاهش قیمت به علت تعداد یا تناژ بالا در خرید

* استفاده از خدمات بعد از فروش از قبیل سرویس و نگهداری، تست PM، آموزش، تعمیرات و غیره...

۷-۱-۲- امکان انجام کنترل کیفیت در خرید اقلام

* امکان فراهم نمودن ابزار، امکانات و نیروی متخصص با توجه به حجم خرید اقلام.

* امکان بازدید، نظارت و کنترل بر مواد مصرفی در فرآیند تولید اقلام.

* امکان خرید اقلام با کیفیت مناسب با توجه به جدایی خریدار از مصرف‌کننده (مرکز خرید، رده‌های مصرف‌کننده)

- ۷-۱-۳- سوق دادن تولیدکنندگان داخلی در جهت تأمین نیازمندی‌های سازمان با توجه به حجم بالای نیاز.
- ۷-۱-۴- امکان برنامه‌ریزی و انجام بازاریابی مناسب در تأمین اقلام.
- * امکان برنامه‌ریزی و انجام پیش‌بینی‌های لازم به منظور تأمین بهینه اقلام.
- * امکان اخذ اطلاعات به طور مستمر پیرامون تغییرات قیمت.
- * امکان ثبت تجارب به دست آمده در زمینه خرید و استفاده از آنها در خریدهای آتی.
- * امکان خرید کالا در مناسب‌ترین زمان با توجه به تعدد و تنوع فروشندگان.
- * امکان اتخاذ سیاست واحد و برخورد از موضع خریدار کلان با تولیدکنندگان.
- * امکان بررسی و تهیه اطلاعاتی پیرامون منابع تأمین به لحاظ کمی و کیفی در سطح کشور.
- * امکان استفاده بهینه از نوسانات قیمت در بازار.
- * امکان تطبیق تولیدات داخلی به لحاظ کمی و کیفی با مشابه خارجی و اتخاذ تصمیم در امر خرید.
- ۷-۱-۵- تسهیل در امر حسابرسی و نظارت و کنترل بر هزینه کرد اعتبارات متمرکز بر حسب برنامه و مواد توسط مبادی ذیربط.
- (این امکان در جهت تهیه گزارشات ادواری جهت مسئولین مربوطه و همچنین کنترل عناصر دخیل در امر خرید به راحتی قابل انجام است.)
- ۷-۱-۶- امکان اتخاذ تدابیر لازم در جهت تأمین نیازهای کلان سازمان با توجه به تمرکز پول و اعتبار.
- ۷-۱-۷- امکان تربیت و آموزش مأمورین خرید در راستای تخصص‌های مورد نیاز.
- ۷-۱-۸- ضمانت مصرف اعتبارات در مجاری قانونی.
- ۷-۱-۹- سهولت در نگهداری متمرکز اسناد مالی.
- ۷-۱-۱۰- امکان استفاده بهینه از سهمیه‌های دولتی تعیین شده در تأمین نیازمندی‌ها.
- ۷-۱-۱۱- سهولت در امر نظارت بر عملکرد خرید برابر استانداردها و نرم‌های سازمانی.
- ۷-۱-۱۲- امکان استفاده از خریدهای نسبه در جهت کمک به سازمان به واسطه اعتبار حاصل از خریدهای کلان.
- ۷-۱-۱۳- استفاده بهینه از منابع مالی و اعتباری به دلیل استفاده از حجم بالای خرید و پایین بودن قیمت.
- ۷-۲- معایب خریدهای متمرکز**
- ۷-۲-۱- افزایش هزینه‌های جانبی کالا شامل:
- * انبارداری، و بالا رفتن احتمال فساد و ضایعات کالا.
- * تقلیل احتمالی کیفیت و عمر مفید کالا.
- * توزیع، حمل‌ونقل و تخلیه و بارگیری مجدد.
- * ایجاد بروکراسی اداری در تهیه و تأمین و توزیع اقلام.
- ۷-۲-۲- احتمال عدم دستیابی رده مصرف‌کننده به امکانات خریداری شده به دلیل تعدد مراکز تصمیم‌گیری.
- ۷-۲-۳- طولانی بودن چرخه انعکاس اولویت‌ها و ضرورت‌های رده‌های مصرف‌کننده به تأمین‌کننده.
- عدم درک ضرورت و اضطرار نیاز رده‌ها توسط تأمین‌کننده به دلیل وجود رده‌های متعدد بین تأمین‌کننده و مصرف‌کننده)
- ۷-۲-۴- تمرکز تجارب خرید در مرکز خرید و عدم برخورداری رده‌ها از تجارب مذکور در صورت ایجاد تغییرات ساختاری در خرید.
- یادآوری:** با توجه به مطالب مطرح شده - در تعاریف و اصطلاحات و در ذیل «شاخص‌ترین فعالیت‌ها در خرید کالا و خدمات»، معایب ذکر شده در بندهای (۷-۲-۱) و (۷-۲-۲) به ماهیت خریدهای متمرکز مرتبط نبوده و به چرخه توزیع بعد از خرید برمی‌گردد.

۷-۳- محاسن خریدهای غیر متمرکز

- ۷-۳-۱- امکان تهیه و خرید کالا با عمر مفید و زمان مصرف بیشتر.
- ۷-۳-۲- کاهش هزینه‌های مربوط به:
 - از آنجایی که میزان خرید پایین می‌باشد لذا به اندازه نیاز و با توجه به ظرفیت نگهداری و در زمان مناسب، خرید صورت می‌گیرد.
 - * حمل‌ونقل و تخلیه و بارگیری مجدد و...
 - * انبارداری، ضایعات و فسادپذیری کالا
 - * بروکراسی اداری موجود در تهیه و تأمین اقلام
- ۷-۳-۳- تسهیل و تسریع در دسترسی به منابع تأمین محلی و منطقه‌ای.
- ۷-۳-۴- تضمین رفع نیازمندی، با توجه به محدودیت اعتبار رده‌های مصرف‌کننده.
- ۷-۳-۵- محدود نمودن رده‌های متعدد تصمیم‌گیرنده پیرامون کالای خریداری شده جهت مصرف‌کننده.
- ۷-۳-۶- سهولت در انجام کنترل کمی کالا و کیفیت بخشی از اقلام به صورت بصری.
- ۷-۳-۷- افزایش سرعت عمل در پشتیبانی و تأمین نیازمندی رده (در صورت تأمین به موقع اعتبار مورد نیاز).
- ۷-۳-۸- ایجاد استقلال و عدم وابستگی به رده مافوق در تأمین بخشی از اقلام.

۷-۴- معایب خریدهای غیرمتمرکز

- ۷-۴-۱- گسترده شدن حیطه نظارت و کنترل بر روند خرید با توجه به پراکندگی رده‌ها در سطح کشور (به میزان فاصله گرفتن از خرید متمرکز، ضرورت نظارت و کنترل بر رده‌ها بیشتر می‌شود)
- ۷-۴-۲- عدم امکان انجام کنترل کیفیت کالا به طور دقیق
- (مقرون به صرفه نبودن ایجاد امکانات و ابزار کنترل کیفی به لحاظ نیاز محدود)
- ۷-۴-۳- آشکار نشدن معایب خرید (خریدار خود، مصرف‌کننده است).
- ۷-۴-۴- عدم برخورداری از تخفیف ویژه و مزایای خریدهای کلان
- ۷-۴-۵- وجود تعدد قیمت و اختلاف کیفیت در تأمین یک کالا در بین رده‌ها
- ۷-۴-۶- از بین رفتن ثبات قیمت‌ها به علت تعدد خریداران
- ۷-۴-۷- عدم وجود ضمانت لازم در هزینه نمودن اعتبارات در برنامه‌ها و موضوعات بودجه‌ای
- ۷-۴-۸- عدم وجود مأمورین خرید با تخصص، ابزار و امکانات مورد نیاز با توجه به تنوع موضوعات و اقلام
- ۷-۴-۹- تعدد مأمورین خرید و عدم امکان کنترل آنها جهت جلوگیری از بروز فساد احتمالی مالی
- ۷-۴-۱۰- عدم رعایت ضوابط و استانداردهای ابلاغی خرید، توسط رده‌های مصرف‌کننده
- ۷-۴-۱۱- عدم امکان اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک در خریده‌ها به لحاظ پراکندگی اعتبارات
- ۷-۴-۱۲- امکان افشاء اطلاعات درون سازمانی
- ۷-۴-۱۳- ایجاد رقابت منفی بین رده‌های مصرف‌کننده در تأمین نیازمندی
- ۷-۴-۱۴- عدم دسترسی رده‌های مصرف‌کننده به تنوع کالاها در مناطق و شهرها

۸- ملاک‌ها و معیارهای انتخاب روش خرید

از آنجایی که ملاک‌ها و معیارهای خرید با نظرخواهی از مخاطبین این تحقیق، به تفکیک هر یک از روش‌های خرید مشخص شده است، لذا به منظور ارائه تصویر روشن‌تری از کار انجام شده، اقدام به ارائه تعاریف مختصری از هر یک از ملاک‌ها و معیارها و جمع‌بندی کار در قالب جدولی به شرح ذیل صورت گرفته است. ذکر نکات زیر در این ارتباط ضروری می‌باشد:

۱-۸- میزان تأثیر و اهمیت هر یک از ملاک‌ها و معیارها، با یکدیگر متفاوت بوده ضمناً ترتیب بیان آنها، بیانگر ترتیب اهمیت آنها نمی‌باشد.

۲-۸- زمانی که مصرف و کاربرد برخی از اقلام، خاص یک بخش از سازمان باشد در این صورت تأمین و خرید آن کالا، به طور متمرکز ولی در سطح یگان مذکور - و نه در سطح لجستیک کل سازمان - صورت می‌گیرد. این عامل با عبارت «اقلام خاص یگان‌ها» قید شده است.

۳-۸- در این مقاله تحقیقی، انحصاری بودن یک کالا به سه شکل،

* انحصار در زمان (تولیدات فصلی)

* انحصار در مکان (تولیدات منطقه‌ای)

* انحصار در تولید (تولیدات انحصاری)

متبلور می‌شود لذا این سه معیار با یکدیگر ترکیب و تحت عنوان «تولیدات انحصاری (فصلی، منطقه‌ای)»، به عنوان یکی از معیارهای خرید متمرکز معرفی شده است.

۴-۸- ملاک‌ها و معیارهای به دست آمده شامل ۲۰ مورد بوده است که به تفکیک روش‌های خرید به شرح زیر دسته‌بندی شده است.

۱-۴-۸- معیارهای خرید متمرکز: معیارهای مربوط به این روش خرید شامل ۹ مورد به شرح زیر می‌باشد. البته دو مورد از این معیارها، مربوط به خریدهای نیمه متمرکز است که تسامحاً با توجه به توضیحاتی که قبلاً ارائه شده است جزء خریدهای متمرکز قرار می‌گیرد.

- اقلام دارای یارانه و سهمیه‌ای
- تولیدات انحصاری (فصلی، منطقه‌ای)
- اقلام سازمانی (اقلام عمده)
- الگوهای مصوب اقلام
- کنترل کیفیت خاص
- بسته‌بندی خاص
- احتیاج به مهارت در خرید
- اقلام خاص یگان‌ها (نیمه متمرکز)
- تولیدات داخلی سازمان (نیمه متمرکز)

در این قسمت به توضیح هر یک از معیارها و ملاک‌های خرید پرداخته می‌شود.

۱-۴-۸-۱- اقلام دارای یارانه و سهمیه‌ای

با توجه به محدودیت در زمینه تولید و عرضه بخشی از کالاهای اساسی و به منظور کمک در تأمین نیازمندی‌های نیروهای مسلح، دولت نسبت به واگذاری اقلام مذکور به صورت سهمیه‌ای و با پرداخت یارانه اقدام می‌نماید. بنابراین، با توجه به عواملی که ذیلاً اشاره خواهد شد، جذب سهمیه‌های تعیین شده جهت تقویت بنیه نیروهای نظامی، امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

- اختلاف قیمت در اقلام دارای یارانه و سهمیه‌ای در مقایسه با قیمت آزاد آنها.

- کسری اعتبار و عدم امکان تأمین اقلام یاد شده از بازار آزاد با توجه به محدودیت‌های ایجاد شده از طرف دولت.

- جلوگیری از بروز نوسان در تأمین نیازمندی رده‌ها.

- عدم امکان انتقال سهمیه جذب نشده هر سال به سال بعد.

نتیجه: خرید اقلام دارای یارانه و سهمیه‌ای تعیین شده از طرف دولت، می‌بایست به صورت متمرکز صورت گیرد.
تبصره: بدیهی است این معیار تا زمان وجود سهمیه و یارانه در کالاهای اساسی از سوی دولت، دارای اعتبار می‌باشد.

۸-۴-۱-۲- تولیدات انحصاری (فصلی، منطقه‌ای)

تولید و یا عرضه برخی از اقلام به صورت انحصاری می‌باشد. این انحصار در سه شکل زیر صورت می‌گیرد:

* انحصار در زمان (تولیدات فصلی)

* انحصار در مکان (تولیدات منطقه‌ای)

* انحصار در تولید (تولیدات انحصاری)

نتیجه: خرید و تأمین اقلام با شرایط ذیل، می‌بایست به صورت متمرکز صورت گیرد:

• انحصار در تولید و یا عرضه یک کالا

• ارائه محصول با کیفیت مورد نظر سازمان توسط عرضه‌کننده خاص.

۸-۴-۱-۳- اقلام سازمانی (اقلام عمده)

خرید اقلام سازمانی (عمده) در سازمان‌های نظامی بر مبنای جداول سازمان امکانات و تجهیزات صورت می‌پذیرد. ضرورت توجه به مواردی از قبیل:

رعایت استانداردهای سازمانی، انجام بررسی‌های کارشناسی با توجه به دارا بودن سیستم‌های قابل تعمیر و پیچیده، آموزش در راهاندازی و بکارگیری، برنامه‌ریزی جهت استفاده از سرویس و خدمات بعد از فروش و... در زمان خرید و تأمین اقلام یاد شده، صرفاً به یکی از شیوه‌های خرید قابل حصول می‌باشد.

لذا عدم انجام بررسی‌های مذکور باعث تحمیل هزینه‌های سنگین و ایجاد وابستگی سازمانی می‌شود.

نتیجه: خرید و تأمین اقلام سازمانی (عمده) به دلیل لزوم رعایت استانداردهای سازمانی و یکنواخت‌سازی اقلام، می‌بایست به صورت متمرکز صورت گیرد.

تبصره: اقلام سازمانی (غیر عمده)، می‌تواند بنا به مصلحت سازمان از قاعده فوق مستثنی باشد.

۸-۴-۱-۴- الگوهای مصوب اقلام

برخی از کالاها به دلیل حساسیت در کاربرد و مصرف آنها، دارای الگوهای مصوب بوده و بر رعایت اجرای این الگوها در تهیه و خرید امکانات، تأکید بسیار می‌شود. امکان کنترل در پیاده‌سازی الگوهای مصوب در مجموعه خریدهای متمرکز بیشتر امکان‌پذیر می‌باشد و واگذاری خرید این گونه اقلام به رده‌ها، به دلیل عدم وجود آموزش‌های لازم، همواره با عدم رعایت طرح‌ها و الگوهای مصوب همراه بوده است، لذا در هر زمان و متناسب با شرایط، ممکن است به منظور تضمین اجرای طرح‌ها و الگوهای مصوب، تمرکز در خریدها دارای امتیاز بیشتری باشد. به طور نمونه می‌توان به پوشاک و جیره‌های استحقاقی کارکنان اشاره نمود.

نتیجه: خرید اقلامی که از طرف سازمان، دارای طرح و الگوی مصوب می‌باشد، به صورت متمرکز صورت گیرد.

۸-۴-۱-۵- کنترل کیفیت خاص

خرید و تأمین اقلام مورد نیاز بر اساس مشخصات و کیفیت ذکر شده در دستورالعمل‌های ابلاغی، امری اجتناب‌ناپذیر بوده و رعایت کنترل کیفیت در اقلام مذکور با توجه به مواردی که ذیلاً اشاره خواهد شد، یکی از معیارهای مهم در اتخاذ روش خرید می‌باشد.

• امکان وجود تقلب در تولید و یا عرضه کالای مورد نیاز.

• نیاز به انجام آزمایش‌های کنترل کیفیت

• وجود چندگانگی در کیفیت اقلام

نتیجه: اقلامی که الزاماً می‌بایست مورد آزمایش‌های کنترل کیفیت خاص قرار گیرد و با توجه به عدم امکان کنترل کیفی اقلام یاد شده توسط رده‌ها، خرید و تأمین آنها به صورت متمرکز انجام پذیرد.

۸-۴-۱-۶- بسته‌بندی خاص و ویژه

در صورتی که جهت حمل کالایی نیاز به بسته‌بندی خاص و ویژه باشد و امکان بسته‌بندی مورد نظر عمومیت نداشته باشد، خرید آن به صورت متمرکز صورت گیرد.

۸-۴-۱-۷- احتیاج به مهارت در خرید

اگر در خرید کالایی احتیاج به مهارت و تخصص ویژه‌ای باشد، خرید به صورت متمرکز صورت گیرد.

۸-۴-۱-۸- اقلام خاص یگان‌ها

مصرف و کاربرد برخی از اقلام، خاص یک یگان می‌باشد، به عنوان مثال لباس خلبانی، لباس کار مخصوص تعمیر کاران و...

با توجه به نیاز محدود اقلام یاد شده، تأمین و خرید آنها با سازوکار خریدهای متمرکز مقرون به صرفه نخواهد بود.

نتیجه: خرید و تأمین اقلامی که مصرف آنها خاص یک یگان، و مورد مصرف آن محدود می‌باشد به صورت نیمه متمرکز توسط یگان مصرف‌کننده صورت گیرد.

۸-۴-۱-۹- تولیدات داخلی سازمان

کالاهایی که در مراکز تولیدی سازمان به صورت انبوه قابل تهیه و تأمین می‌باشد - به گونه‌ای که بخش قابل توجهی از نیاز سازمان را مرتفع می‌نماید - خرید به صورت متمرکز و یا نیمه متمرکز صورت گیرد.

۸-۴-۲- معیارهای خرید غیر متمرکز

معیارهای مربوط به این روش خرید شامل ۹ مورد به شرح زیر می‌باشد.

- کالاهای فاسد شدنی
- پیچیدگی و تنوع برخی از کالاها
- مقدار محدود نیازمندی
- قیمت واحد در سراسر کشور
- اقلام استاندارد شده
- بُعد مسافت مصرف‌کننده از تأمین‌کننده
- ضربه‌پذیری
- امکانات و ابزار نگهداری
- سهولت در دسترسی و تأمین اقلام

در این قسمت به توضیح هر یک از معیارها و ملاک‌های خرید پرداخته می‌شود.

۸-۴-۲-۱- کالاهای فاسد شدنی

نظر به این که برخی از کالاها دارای عمر کوتاه بوده و به سرعت فاسد می‌شوند، لذا توجه به تاریخ مصرف این گونه از اقلام ضروری می‌باشد. از آنجایی که فسادپذیری کالا یکی از معیارهای مهم در اتخاذ روش و شیوه خرید می‌باشد، بنابراین توجه به نکات ذیل در امر خرید و تأمین اقلام مذکور لازم و ضروری است:

عدم امکان نگهداری طولانی کالا

عدم امکان تهیه و خرید انبوه اقلام یاد شده و توزیع متمرکز آنها.

بالا بودن درصد ضایعات و فسادپذیری کالا بر اثر حمل و نقل و جابه‌جایی.

سهولت در تهیه و خرید اقلام یاد شده توسط رده‌ها در سطح کشور.

عدم وجود اختلاف قیمت قابل توجه اقلام مذکور در سطح کشور
شایان ذکر است که بخش اعظمی از اقلام فاسدشدنی در موضوع ارزان قرار دارد.
نتیجه: با توجه به پارامترهای عنوان شده فوق، خرید اقلام فاسدشدنی به صورت غیر متمرکز توسط هر رده صورت پذیرد.

۸-۴-۲-۳- مقدار محدود نیازمندی

میزان نیازمندی رده مصرف کننده به یک کالا، به عنوان یکی از معیارهای مؤثر در اتخاذ روش خرید می باشد. ضمناً عواملی از قبیل: بُعد مسافت نسبت به تأمین کننده، امکانات حمل و نقل و نگهداری، وضعیت و شرایط جغرافیایی،... در خریدهای با تناژ پایین تأثیر بسزایی دارد.

خرید اقلام مورد نیاز با حجم و تناژ پایین، امکان بهره‌مندی از تخفیف‌های ویژه و سایر خدمات بعد از فروش را احتمالاً به دنبال نداشته و از طرفی تأمین این اقلام به صورت متمرکز باعث تحمیل هزینه‌های سربار و نهایتاً افزایش قیمت تمام شده آن کالا در مقایسه با روش غیر متمرکز خواهد شد.

نتیجه: خرید و تأمین اقلامی که میزان مصرف آنها در مقایسه با مصرف سایر اقلام در مقیاس پایین‌تری می باشد بایستی به صورت غیر متمرکز صورت گیرد.

قطعات عمومی و غیر حساس

استفاده بهینه از اقلام سرمایه‌ای، مستلزم انجام تعمیرات به موقع آنها می باشد لذا تأمین قطعات مورد نیاز این اقلام از اهمیت خاصی برخوردار می باشد.

توجه به موارد ذیل در امر خرید و تأمین قطعات ضروری می باشد:

تولید قطعات اعم از داخلی و خارجی معمولاً دارای استاندارد و مشخصات تعریف شده‌ای می باشد.

عدم نیاز به انجام آزمایش‌های مربوط به کنترل کیفیت اقلام یاد شده، به ویژه در قطعات خارجی توسط رده‌های مصرف کننده.

وجود نمایندگی فروش قطعات در سراسر کشور (حداقل در سطح استان‌ها)

نتیجه: خرید و تأمین قطعات به صورت غیر متمرکز صورت پذیرد.

تبصره: ممکن است در شرایط خاص و با توجه به وضعیت قیمت و مسائل بازرگانی، خرید بخشی از قطعات به صورت متمرکز به مصلحت باشد که در این گونه موارد پس از بررسی شرایط، اقدام به خرید متمرکز صورت می گیرد.

۸-۴-۲-۴- قیمت واحد در سراسر کشور

اگر قیمت کالایی با فرض کیفیت یکسان، در سطح کشور یکنواخت باشد خرید به صورت غیر متمرکز مناسب‌تر خواهد بود (با توجه به مجموعه معیارها).

۸-۴-۲-۵- اقلام استاندارد شده

اقلامی که دارای مهر استاندارد و سایر پروانه‌های مجاز کشوری (از قبیل پروانه ساخت، پروانه بهداشتی و...) بوده، به گونه‌ای که نیاز به انجام تست‌های کنترل کیفی آزمایشگاهی در زمان تحویل نداشته باشند، خرید به صورت غیر متمرکز مناسب‌تر خواهد بود. (با توجه به مجموعه معیارها)

۸-۴-۲-۶- بُعد مسافت مصرف کننده از تأمین کننده

اگر فاصله مصرف کننده از تأمین کننده زیاد باشد به گونه‌ای که قیمت تمام شده کالای مورد نظر با در نظر گرفتن تعدد حمل و نقل و ایستگاه‌های نگهداری نسبت به خرید محلی آن افزایش قابل توجهی داشته باشد، خرید آن به صورت غیر متمرکز مناسب‌تر خواهد بود (با توجه به مجموعه معیارها).

۸-۴-۲-۷- ضربه پذیری

اگر حمل و نقل و تخلیه و بارگیری یک کالا، باعث وارد شدن ضایعات اساسی به آن گردد، خرید به صورت غیر متمرکز مناسب تر خواهد بود (با توجه به مجموعه معیارها).

۸-۴-۸- امکانات و ابزار نگهداری

اگر به منظور نگهداری و انباشت یک کالا نیاز به ابزار و امکانات خاصی باشد به گونه‌ای که فراهم نمودن امکانات مذکور با محدودیت مواجه باشد، خرید به صورت غیر متمرکز مناسب تر خواهد بود (با توجه به مجموعه معیارها).

۸-۴-۹- سهولت در دسترسی و تأمین اقلام

اگر تهیه و خرید کالایی توسط رده‌های مصرف‌کننده به سهولت و راحتی از طریق شبکه‌های توزیع کشوری امکان پذیر باشد، خرید به صورت غیر متمرکز مناسب تر خواهد بود (با توجه به مجموعه معیارها).

۹- معیارهای خرید با روش‌های مشترک (متمرکز، غیر متمرکز)

معیارهای مربوط به این روش خرید ۲ مورد به شرح زیر می‌باشد.

- قیمت تمام شده کالا

- اقلام اساسی با شرایط بازرگانی پایدار

در این قسمت به توضیح هر یک از معیارها و ملاک‌های خرید پرداخته می‌شود.

۹-۱- قیمت تمام شده کالا (متمرکز، غیر متمرکز)

- قیمت تمام شده یک کالا می‌تواند به عنوان یکی از معیارهای مهم در انتخاب روش خرید مطرح باشد.

- قیمت تمام شده یک کالا برابر است با قیمت خرید، به اضافه تمام هزینه‌های جانبی کالا، اعم از هزینه‌های حمل و نقل، انبارداری، تخلیه و بارگیری و...

بررسی و تطبیق هزینه‌های جانبی یک کالا در انتخاب یکی از روش‌های خرید (متمرکز و یا غیر متمرکز) - با فرض یکسان بودن کیفیت آن کالا - مؤثر می‌باشد.

شایان ذکر است که قیمت تمام شده همیشه تنها عامل مؤثر در انتخاب روش خرید نمی‌باشد. به عنوان مثال:

- حفظ و نگهداری صنایع دفاعی کشور در زمان صلح

لزوم داشتن ذخیره عملیاتی برای نیروهای نظامی جهت پاسخگویی به شرایط بحران.

نتیجه: قیمت تمام شده کالا در هر دو روش خرید با شیوه حساسرسی صنعتی محاسبه شده و در نهایت هر روشی که منجر به قیمت پایین تر گردد، مبنای عمل قرار خواهد گرفت.

تبصره: ذخایر عملیاتی از این قاعده مستثنی می‌باشند.

۹-۲- اقلام اساسی با شرایط بازرگانی پایدار (متمرکز، غیر متمرکز)

تأمین این دسته از اقلام مواجه با محدودیت خاصی نبوده و دارای قیمت ثابت می‌باشد. ضمناً نیازی به فعالیت بازرگانی خاص و گسترده‌ای نداشته و بیشتر فعالیت‌ها، شامل هماهنگی و برنامه‌ریزی و کار ستادی می‌باشند، مانند سوخت و...

جدول ملاک‌ها و معیارهای انتخاب روش خرید

خرید متمرکز	خرید غیر متمرکز	خرید با روش‌های مشترک (متمرکز، غیرمتمرکز)
۱- اقلام دارای یارانه و سهمیه‌ای	۱- کالاهای فاسد شدنی	۱- قیمت تمام شده کالا
۲- تولیدات انحصاری (فصلی، منطقه‌ای)	۲- مقدار محدود نیازمندی	۲- اقلام اساسی با شرایط بازرگانی پایدار
۳- اقلام سازمانی (اقلام عمده)	۳- قطعات عمومی و غیرحساس	
۴- الگوهای مصوب اقلام	۴- قیمت واحد در سراسر کشور	
۵- کنترل کیفیت خاص	۵- اقلام استاندارد شده	
۶- بسته‌بندی خاص و ویژه	۶- بُعد مسافت مصرف‌کننده از تأمین‌کننده	
۷- احتیاج به مهارت در خرید	۷- ضربه پذیری	
۸- اقلام خاص یگان‌ها (نیمه متمرکز)	۸- امکانات و ابزار نگهداری	
۹- تولیدات داخلی سازمان (نیمه متمرکز)	۹- سهولت در دسترسی و تأمین اقلام	

۱۱- نتیجه‌گیری

ملاک‌ها و معیارهای خرید به تفکیک هر یک از روش‌های خرید در جدول بالا مشخص شده است لیکن همان طوری که قبلاً اشاره گردیده است تأثیر و اهمیت این ملاک‌ها با یکدیگر یکسان نبوده و از طرفی تأثیر هر ملاک نیز، از کالایی به کالای دیگر متفاوت می‌باشد و طبعاً در زمان انتخاب روش خرید، بایستی توجه لازم صورت گرفته و اهمیت هر یک از عوامل مشخص گردد. همچنین جهت تصمیم‌گیری برای انتخاب روش خرید، معمولاً زیر مجموعه‌ای از ملاک‌ها و معیارهای ۲۰ گانه فوق - متناسب با کالای مورد نظر - دخالت خواهند داشت لذا با تعیین ملاک‌های تأثیرگذار و با استفاده از فنون متداول تصمیم‌گیری، نهایتاً روشی که امتیاز بیشتری به دست می‌آورد به عنوان روش خرید انتخاب می‌گردد.

نظر به این که مدیران تأمین و خرید در سیستم‌های لجستیکی سازمان‌های بزرگ، پیوسته با چالشی تحت عنوان «تصمیم‌گیری و انتخاب روش خرید» مواجه می‌باشند از این رو، ملاک‌ها و معیارهای انتخاب روش خرید با استفاده از روش تصمیم‌گیری TOPSIS - که در بین روش‌های متداول تصمیم‌گیری از اعتبار بالایی برخوردار می‌باشد - می‌تواند ضمن ایجاد دقت و سرعت در تصمیم‌گیری، منافع قابل توجهی را برای سازمان به دنبال داشته باشد.

منابع و مأخذ

- مهربان، رضا؛ مدیریت خرید، نشر البرز، ۱۳۷۱
- انواری رستمی، علی اصغر؛ سیستم‌های خرید و انبارداری، طراحان نشر، ۱۳۷۱
- اداره آمد و پشتیبانی ستاد مشترک سپاه، تحلیل سطح یک و دو سیستم آمد و پشتیبانی، زیر سیستم تأمین اداره آمد و پشتیبانی ستاد مشترک سپاه - ۱۳۸۰
- زینال زاده، ایرج؛ مدیریت خرید، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ۱۳۷۲
- اداره آمد و پشتیبانی ستاد مشترک سپاه؛ تحلیل سطح صفر سیستم آمد و پشتیبانی سپاه، اداره آمد و پشتیبانی ستاد مشترک سپاه ۱۳۸۰
- اداره بودجه و اعتبارات ستاد مشترک سپاه؛ بررسی و تجزیه و تحلیل اقتصادی خریدهای متمرکز و غیر متمرکز سپاه، اداره بودجه و اعتبارات ستاد مشترک سپاه ۱۳۷۶
- اداره آمد و پشتیبانی ستاد مشترک؛ شناخت سیستم نظامی، اداره آمد و پشتیبانی ستاد مشترک سپاه ۱۳۷۴
- اداره طرح و برنامه ستاد مشترک سپاه؛ جدول سازمان اداره آمد و پشتیبانی، اداره طرح و برنامه ستاد مشترک سپاه ۱۳۷۹
- اداره طرح و برنامه ستاد مشترک سپاه؛ جدول سازمان مرکز خرید، اداره طرح و برنامه ستاد مشترک سپاه ۱۳۷۹

- اداره لجستیک؛ معاونت طرح و خط مشی - روش جاری خرید متمرکز اقلام داخلی ، اداره لجستیک ۱۳۷۳
- اداره آماذ و پشتیبانی ستاد مشترک سپاه؛ معاونت آماذ؛ تحلیل سطح دو زیر سیستم تأمین خرید از داخل کشور ، اداره آماذ و پشتیبانی ستاد مشترک سپاه ۱۳۷۷
- ا.ان. اوپنهایم؛ طرح پرسشنامه و نگرش‌ها ، ترجمه کریم‌نیا، مرضیه، معاونت فرهنگی، آستان قدس رضوی، ۱۳۶۹
- ع. علی احمدی و م. خوش لفظ؛ کاربرد روش برای رتبه‌بندی مراکز تحقیقات به منظور تخصیص منابع ، مجموعه مقالات پنجمین همایش دانشجویی مهندسی صنایع، صفحات