

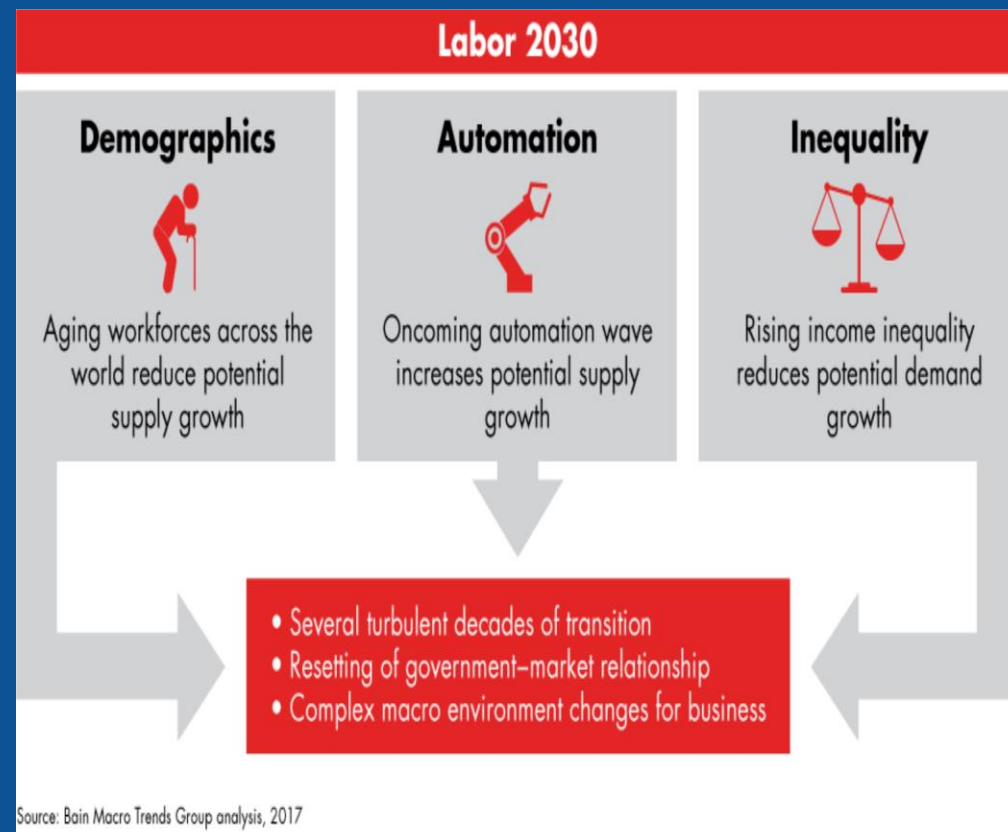
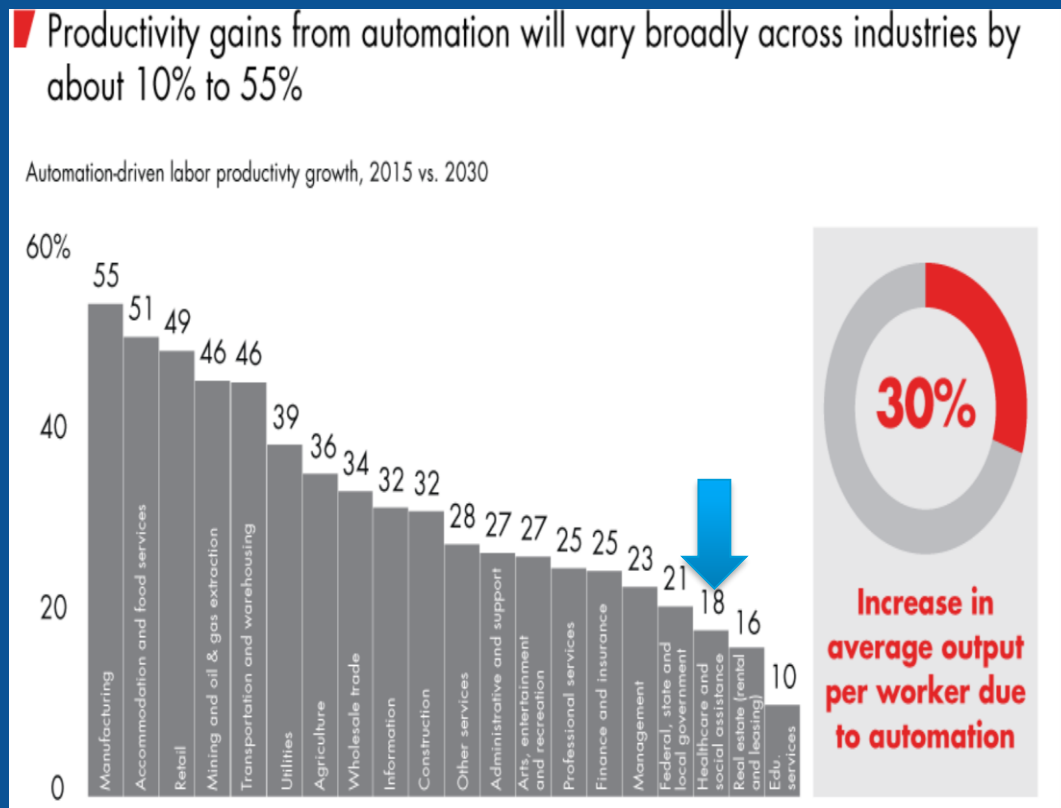


# مدیریت زنجیره تامین خدمات دانشگاه

دکتر مسعود رفعتی

مدیر نظارت و توسعه امور عمومی

# دلایل تغییر در زنجیره تامین و مدیریت تسهیلات در آینده

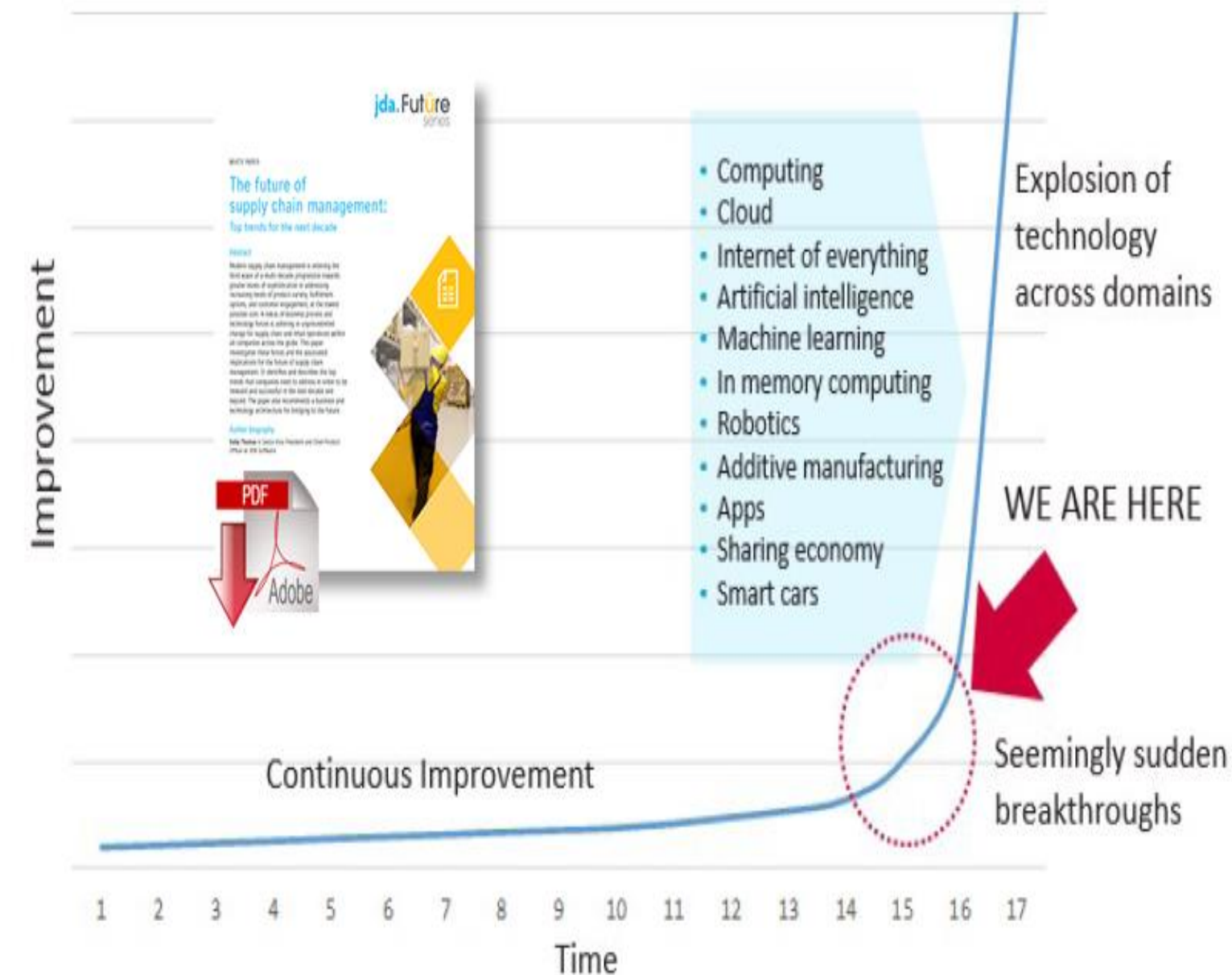


تکنولوژی هوشمند

کاهش عرضه نیروی کار

# The Future of Supply Chain Management: Top Trends for the Next Decade

## Technology Improvement Curve



- The Internet of Things (IoT)
- End to End Digital Connectivity
- Cloud Computing
- Block chain
- Big Data
- Artificial Intelligence
- Predictive Analytics
- Machine Learning
- Virtual Reality
- Augmented Reality
- Voice Activated Technology
- Wearable Devices
- Robotics
- 3D Printing and On Demand, Additive Manufacturing
- Cyber Security
- Autonomous Vehicles



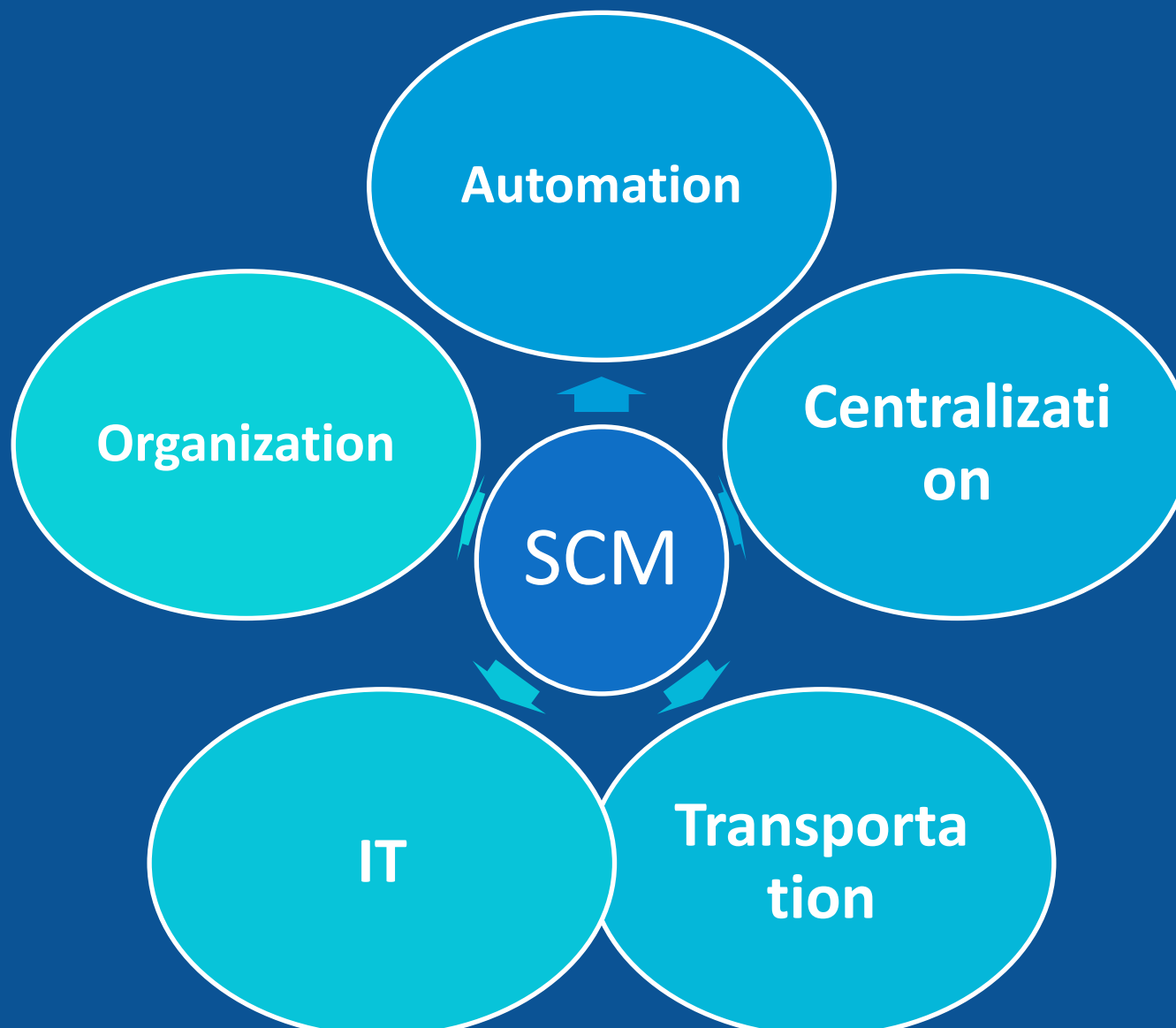
# تغییر در پارادایم زنجیره تامین در آینده



تغییرات بر زنجیره تامین و مدیریت تسهیلات	استراتژی	روند
تمرکز بر روی هزینه های محصول ، توزیع و هزینه های نامرئی	سازمان مراقب سلامت (ACO)	مدل بازپرداخت و هزینه کرد
خرید گروهی (GPOs)	عبور از فروشندگان خرد سیستم های متمرکز انبارش و توزیع اقلام و دارو	سیستم های بزرگتر
تکنولوژی RFID سیستم های ارائه دهنده سفارش کامپیوتری (COPE) اتوماسیون تهیه کالاها و لجستیک داخلی. (آسانسورها ، سیستم های لوله های پنوماتیک ، استفاده از AGV's/AMR's ربات حمل و نقل واگن)	سیستم های ردیابی و برخط سیستم های اتوماتیک	تکنولوژی های هوشمند
پرونده الکترونیک سلامت (EHR)	کارت های ترجیحی نزدیکی به بیمار در فرایند درمان و تشخیص	ترجیحات پزشکان و رویه های درمانی

تغییرات بر زنجیره تامین و مدیریت تسهیلات	استراتژی	روند
خدمات دربان ، محصولات ارگانیک محلی و تجارب خرید و ناهار خوری ، احساس یک هتل مجلل لوکس	هتلینگ لوکس	زنجیره تامین تجربی
انبارهای منطقه مرکزی، CSSD ها، داروخانه و آزمایشگاه ها	کاهش هزینه و بهبود فرایندها	تمرکز سازی
تشکیل تعاونی های بیمارستانی و انبارهای مجازی	کاهش هزینه و افزایش سرعت دسترسی	برونسپاری خریدهای غیر استراتژیک
حرفه ای گرایي مدیران زنجیره تامین	ظرفیت سازی و توانمند سازی	افزایش تاکید بر اخذ گواهی نامه های حرفه ای برای مدیران پشتیبانی

# ابعاد زنجیره تامین و مدیریت تسهیلات در آینده





# نوآوری های آتی در مدیریت تسهیلات



- بهره گیری از فضاها
- فضاهای کاری چابک
- فضاهای کاری انعطاف پذیر
- ادغام فضاها
- اینترنت اشياء
- تکنولوژی های جدید

- LED Lighting
- Voltage Optimisation
- More integrated Building Management Systems
- Smart Energy Meters
- Data Loggers







## تعریف خرید

- خرید : تهیه، تدارک و اکتساب کالا و خدمات مورد نیاز با کیفیت مطلوب و قیمت مناسب، در زمان مناسب و از منبع مورد اطمینان در ازای پرداخت ارزش آن.
- مدیریت خرید: فرآیند تصمیم گیری و اجرای برنامه ای مدون به منظور تهیه و تأمین نیازمندیهای سازمان در زمان مناسب، با قیمت و کیفیت مطلوب از منابع مطمئن و قابل اتکاء با توجه به توانمندیها و امکانات سازمان و در چارچوب مقررات و استانداردهای حاکم بر سازمان.



- بیش از 40 درصد از بودجه عملیاتی مربوط به زنجیره تامین خدمات می باشد.
- دانشگاه ها برای کسب موفقیت در بازاری غنی ، دستیابی به توان تحویل خدمت با کیفیت، با کمترین هزینه و در کوتاه ترین زمان ممکن، چاره ای ندارند جز اینکه بین کلیه عوامل دخیل در تولید خدمت خود(تأمین کنندگان، تولیدکننده و توزیع کنندگان) ارتباطی تنگاتنگ و هماهنگ ایجاد نمایند.



# اصول انجام یک خرید موفق

■ حصول اطمینان از جریان مستمر و منظم مواد و کالای مورد نیاز به درون سازمان

■ پرهیز از انباشت بیش از حد موجودی کالا و مواد در انبار

■ ایجاد روابط مناسب با عرضه کنندگان واجد صلاحیت و تلاش برای حفظ آن

■ یافتن منابع جایگزین و عدم اتکا به یک تامین کننده خاص

■ کسب آگاهی از روند بازار و تحولات آن

■ همکاری و هماهنگی با سایر بخش های سازمان

■ اولویت بندی فاکتورهای موثر در خرید و پرهیز از تفکر یک بعدی در خرید

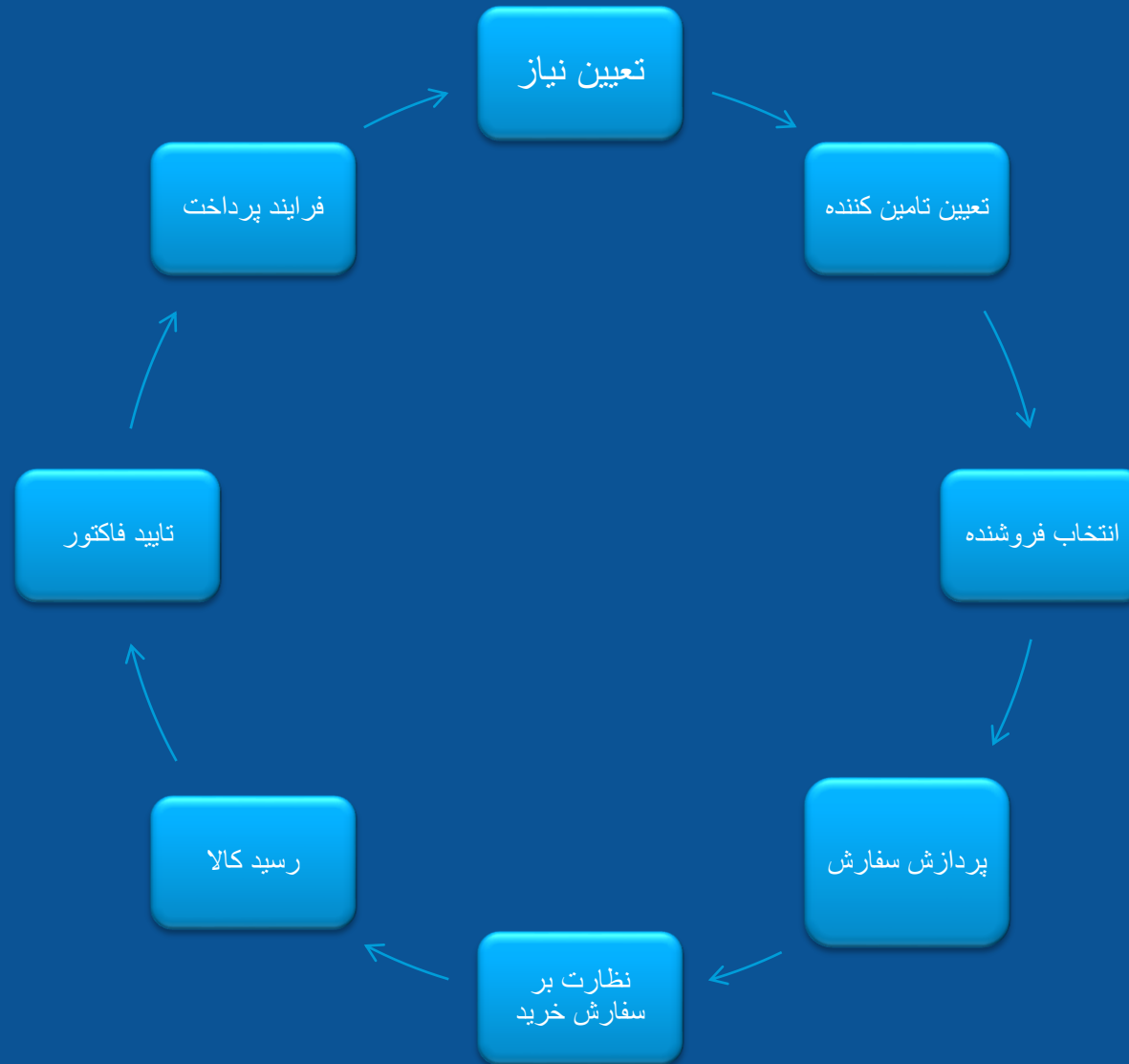
■ جذب و آموزش کارکنان مناسب و با انگیزه



# انواع خرید

انواع خرید بر اساس زمان		انواع خرید بر اساس قابلیت پیش بینی		انواع خرید بر اساس ساختار	
خرید به موقع	پیش خرید	خریدهای موردی	خرید برنامه ریزی شده	خرید غیر متمرکز	خرید متمرکز
<ul style="list-style-type: none"><li>• تلاشی است در راستای پایین نگه داشتن سطح موجودی انبارهای مواد اولیه و قطعات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• خرید مواد و اقلام مورد نیاز مدتی پیش از بکارگیری آنها در تولید.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• خرید کالاها بر اساس درخواست واحدها و برای رفع نیازمندیهای پیش بینی نشده.</li><li>• اجناس مصرفی غیر روزمره یا دارای تاریخ انقضاء محدود.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• خریدی است که معمولاً در آغاز هر سال و بر اساس برنامه های پیش بینی شده صورت می پذیرد.</li><li>• کالاهای اساسی و کالای مورد نیاز برای پروژه ها و برنامه های خاص و نیز کالاهای مصرفی و مواد اولیه در خواست شده از سوی واحدهای مختلف</li><li>• استفاده از مدل های ریاضی</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• در نظام غیرمتمرکز، هر سازمانی نسبت به خرید کالای مورد نیاز خود راساً اقدام می کند.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• یک واحد سازمانی خاص مسئولیت تهیه و تدارک نیازمندیها را در کل سازمان بر عهده دارد.</li></ul>

# فرایند خرید





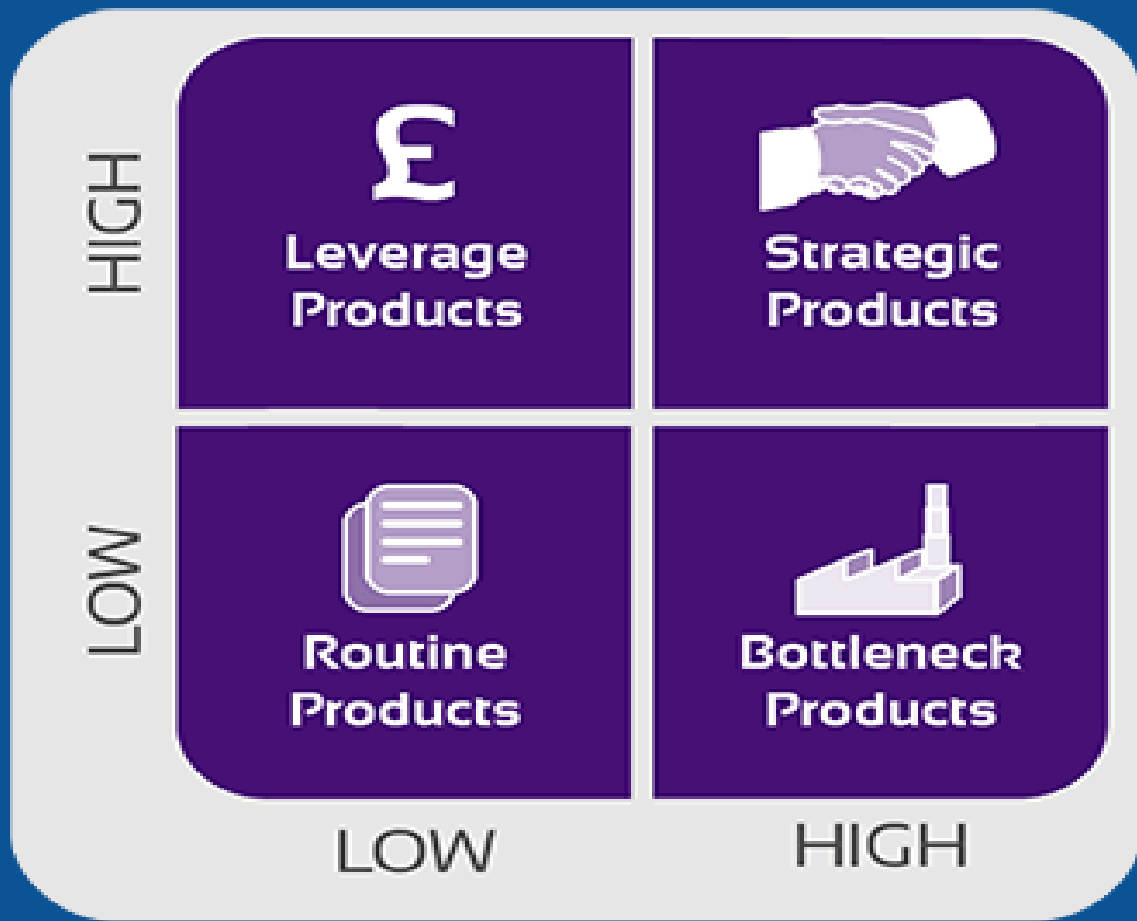
# خرید در دانشگاه ها



- فرآیند خرید و نکات مورد توجه در امر خرید، در سازمانهای دولتی از جنبه های مختلفی متفاوت از بخش خصوصی است.
- در بخش خصوصی خرید تابع مصوبات و دستورات مدیران سازمان است. میزان و نوع کالایی که توسط متصدیان خرید و تدارکات خریداری می شود طبق اختیاراتی است که از سوی مدیران سازمان به آنها تفویض می شود.
- در صورتی که در بخش دولتی خریدهها تابع مقررات و ضوابط قانونی است و دقیقاً باید طبق تشریفات مربوطه انجام شود و قدمی فراتر از آن مجاز نیست.



FINANCIAL RISK



SUPPLY RISK





# طبقه بندی انواع خرید: ماتریس Kraljic

ریسک مالی	<b>محصولات راهبردی</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• تاثیر زیاد بر سودآوری</li><li>• ریسک بالا در تامین</li><li>• مشکل در پیدا کردن منبع تامین</li><li>• قراردادهای بلندمدت</li><li>• در معرض دید مدیریت ارشد</li></ul>	<b>محصولات اهرمی</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• تاثیر زیاد بر سودآوری</li><li>• ریسک کم در تامین</li><li>• در معرض دید متوسط</li><li>• تمرکز بر قیمت رقابتی</li></ul>
	<b>محصولات گلوگاه</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• تاثیر بر سود آوری کم</li><li>• ریسک بالای تامین</li><li>• مشکل در پیدا کردن منبع تامین</li></ul>	<b>محصولات روتین</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• تاثیر کم بر سود آوری</li><li>• ریسک کم در تامین</li><li>• سهولت یافتن منبع تامین</li><li>• در معرض دید کم</li><li>• تمرکز بر معامله</li></ul>
	ریسک عرضه	



# مدل های خرید

▪ مدل سنتی: خرید غیر متمرکز توسط بیمارستانها

▪ مدل های جدید:

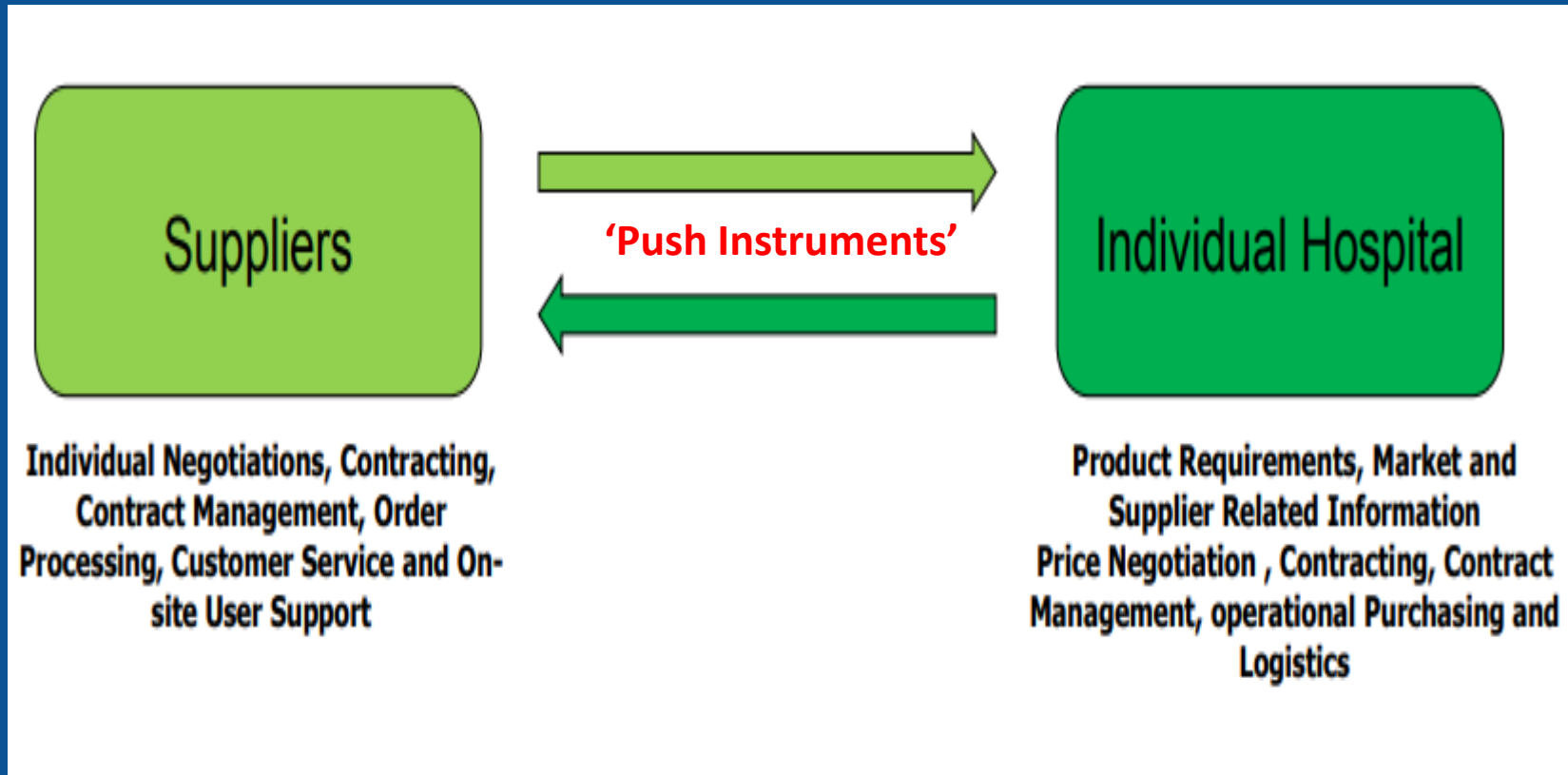
➤ خرید گروهی توسط چندین بیمارستان (GPO)

➤ همکاری در خرید از طریق کنسرسیوم (PC)

➤ خرید های مبتنی بر ارزش (VBP)

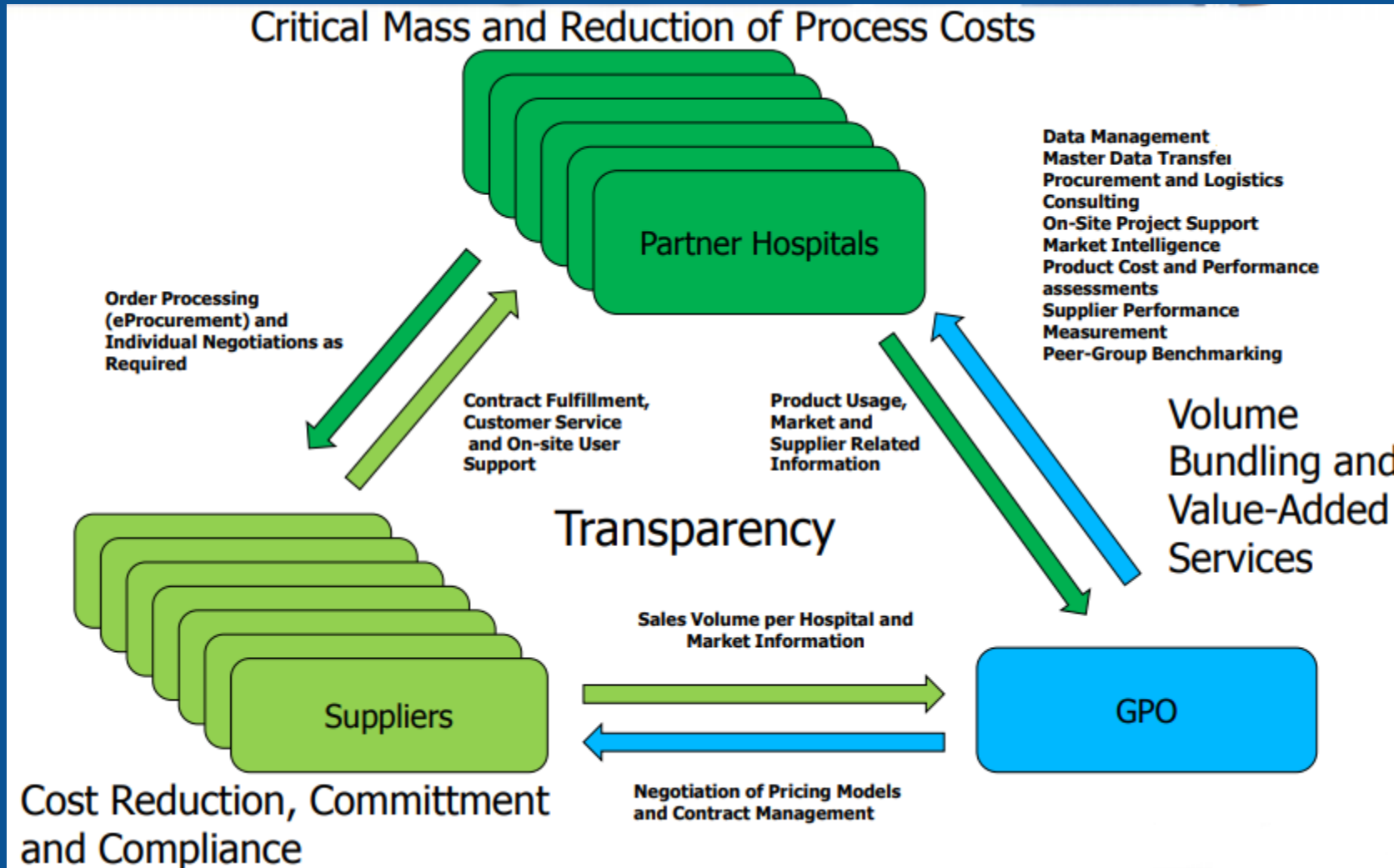
➤ خرید راهبردی و متمرکز به عنوان یک استراتژی بهینه برای کنترل هزینه ها و بهره برداری از صرفه جویی ناشی از مقیاس برای بیمارستان ها.

# Traditional Purchasing Model



# خرید گروهی

## Professional GPO Model



# خرید مبتنی بر ارزش

## Value Based Purchasing



- خرید مبتنی بر ارزش به عنوان یک تجدید نظر در مورد نحوه خرید و پرداخت مبتنی بر ارتقای کیفیت خدمات است.
- منابع مالی باید به نحوی هزینه گردد که ارتقای کیفیت خدمات را موجب شود.
- تاکید اساسی در این روش بجای کمیت، بر کیفیت خدمت و کالاهایی است که خریداری می گردد.





- تغییرات در چارچوب سیاست گذاری سلامت، چالش های مدیریت مالی ایجاد نموده است.
- امروزه ضرورت است تا تفکر استراتژیک از حوزه برنامه ریزی به حوزه زنجیره تامین برود.
- برای رسیدن به تعالی باید در زنجیره تامین تفکر استراتژیک حکمفرما شود.



# روندهای جاری در خرید ها

- نوسانات زنجیره تامین و افزایش عدم اطمینان
- رشد بازار به دلیل افزایش شبکه های مشتریان و تامین کنندگان
- تمرکز بر بهینه سازی هزینه ها در زنجیره تامین
- تمرکز بر ادغام زنجیره های تامین خدمات
- مدیریت ریسک زنجیره های تامین





# چالش های خرید متمرکز

- شکاف بین بیمارستانها در یک طرف و دانشگاه در طرف دیگر
- کاهش اختیارات مدیران بیمارستان ها
- مدیریت ناهمگون و عدم وحدت رویه در بیمارستان ها

# راهکارهای خرید متمرکز



## • نهاد سازی

در واقع در کشور ما، حوزه سلامت یک غایب بزرگ دارد و آن هم موسسات غیردولتی- غیرانتفاعی و نیز NGOها است.

## • رهبری هزینه ها

رقابتی بودن و پایین بودن قیمت به دلیل اقتصاد مقیاس و در نتیجه نیاز به خرید حجم و ظرفیت بالا.

## • الگوی سازی

ضرورت وجود الگوی مشخص برای خرید متمرکز، سازوکارهای تمرکز سازی در خرید،.....



# اقدامات

- تدوین شیوه نامه خرید و تدارکات
- آموزش نیروهای درگیر در فرایند
- تعیین فعالیت ها و نقش های جدید برای کارکنان
- تعیین و طراحی شاخص های عملکردی پرسنل درگیر در فرایند
- ارزیابی عملکرد نیروهای درگیر در فرایند متناسب با نقش های آنها در خدمت رسانی
- تهیه فرم گزارش گیری و گزارش دهی
- هماهنگی با تأمین کنندگان
- طراحی، تدوین، استقرار و جاری سازی شاخص ها در سیستم اطلاعات تحت پوشش
- تدوین دستورالعمل های کاری و انجام ممیزی بر اساس آنها
- استانداردسازی فضاهای نگهداری، توزیع و ذخیره در مراکز



با تشکر از توجه شما