

למנהלים אין זמן - וה-BI משרת אותם

"ארגון שלא משתמש ב-BI לא יצליח להתקיים לאורך זמן. אם מערכת ה-BI לא תתאים למה שהמנהלים מחפשים - הם לא ישתמשו בה", אמר נתנאל אלירז, מנהל תחום וראש צוות BI במשרד להגנת הסביבה ♦ עופר זיינפלד, מנהל תחום סאפ, מכבי שירותי בריאות: "מטרת פרויקט ה-BI שביצענו הייתה להשוות את העלות הכספית של השירותים הניתנים במכונים ובסניפים של הקופה ביחס לתפוקות"

ניב הלפרין

הראשון שבהם היה הפיזיותרפיה. ישבנו עם הגורם המקצועי וניתחנו את המידע הנדרש, ותוך כדי אפיינו את תשתית הנתונים. לאחר מכן התחלנו בשלבי היישום במערכת ה-PCM ואיסוף המידע מהמערכות התפעוליות השונות. כיום אנחנו מצויים בעיצומו של השלב הזה."

לדבריה, "ישבנו עם הגורמים המקצועיים בתחום ה-IT כדי להגדיר באיזו תצורה אנחנו רוצים את הנתונים. לקח לנו חמישה חודשים להעלות את המודל הראשון ולבנות תשתית נתונים יציבה, אולם לאחר מכן העלינו כל מודל נוסף בימים בודדים. הרחבנו למספר מודלים נוספים בקלות רבה, תוך כדי התמקדות בבניית התשתית. כעת, בלחיצה על כמה כפתורים בלבד, משתמש הקצה יכול להפעיל את העברת הנתונים והפרסום או אי הפרסום בעצמו."

מהצד של משתמש הקצה דיבר **לירן שטרן**, מנהל הפרויקט מטעם הלקוח באגף הכספים של מכבי שירותי בריאות. הוא אמר, כי "אין ניסיון של חברות אחרות בארץ בפרויקטים מסוג זה, ולכן נאלצנו ללמוד את העניין על בסיס דוגמאות מחו"ל."

"הקמנו צוות שכלל בעיקרו אנשי כספים ותכנון - מהמחוזות ומהמטה. קיימנו שורה של דיונים לאורך זמן כדי לא להנחית את הדברים על כולם אלא להגיע למשהו שעבר עיבוד משותף עם השטח", הוסיף.

הוא ציין כי "בחרנו בתמחיר פעילויות וחילקנו את זה לפעילויות מרכזיות של כוח אדם פרא-רפואי, קרי: אחיות ופיזיותרפיסטים, ושל כוח אדם מנהלי. רצינו להבין האם כוח האדם יקר או זול ומדוע. ביצענו מיפוי של השירותים שרצינו לתמחר, מהם כאלה שניתנים בכל סניף של מכבי וכאלה שניתנים רק בחלק מהם. הבדיקה נעשית אחת לרבעון, אבל המערכת מאפשרת לראות גם מידע מצטבר מתחילת השנה ולהשוות אותו לשנה קודמת, מה שמאפשר לראות שינויים ומגמות באופן מיידי. כך, למשל, בדקנו מה המצב לגבי שירות הגסטרוולוגיה של הקופה. מדובר בשירות לא מאוד נפוץ ועלתה השאלה האם נכון להמשיך לעשות אותו במכבי עצמה או להעביר אותו לחברה הבת שלנו, אסותא, שמתמחה בכירורגיות שדורשות יותר התמחות."

לדברי שטרן, "הגענו למצב בו מדווחות כיום במערכת התמחיר 10 מיליון פרודורות רפואיות. זה המון. מדובר בסך הכול ב-80%-70% מהנתונים. המערכת מקיפה כיום את כל סניפי מכבי ועד כה נכנסו אליה 100 יוזרים שונים - אנשי כספים, תכנון, מנהלים ורכזים מקצועיים. חלקם עשה זאת הרבה מאוד פעמים, והיו 2,000 הרצות של דו"חות. המדד להצלחה מבחינתנו הוא האם יש להם שאלות."

פרויקט BI ב-Ten

ניב גלייזר, מנהל פיתוח במחלקת מערכות מידע ב-Ten חברה לרדלק, דיבר על "מערכת BI כפלטפורמה לשינוי תרבות ניהולית". הוא הציג את המערכת שהוטמעה בחברה בה הוא עובד, שלדבריו מסייעת בהטמעת האסטרטגיה של הנהלת הארגון בשטח, בפרט בתחנות הדלק שלה. "עד הטמעת המערכת זה היה מאוד מסורבל ולפעמים בלתי אפשרי."

"מערכת ה-BI לא הכרחית לתפקוד הארגון בטווח הקצר, אולם ארגון שלא משתמש ב-BI לאורך זמן לא יצליח להתקיים. אנשי המקצוע צריכים להבדיל את זה ללקוח ולהציג לו את הבינה העסקית כמשהו מרכזי. עליהם להבין שלמנהלים אין זמן ושהבינה העסקית משרתת אותם. אם המערכת לא תהיה מותאמת למה שהם מחפשים - הם לא ישתמשו בה. מדובר בלב הארגון וחשוב שזה יצליח", כך אמר **נתנאל אלירז**, מנהל תחום וראש צוות BI במשרד להגנת הסביבה.

אלירז דיבר במפגש של פורום BI מבית אנשים ומחשבים, שנערך באחרונה במלון שרתון בתל אביב, בהשתתפות עשרות אנשי מקצוע. הנחתה את המפגש **פלורה לוי**, מנכ"לית משותפת ב-B-Pro, שציינה כי "להפוך את המידע לנון אישיו גורם לעתים להצלחה מאוד גדולה, יותר מלהצדיר על כיוונים טכנולוגיים חדשים בארגון. ההצלחות האלה מאוד משמעותיות ומאתגרות הרבה יותר מהאתגרים הטכנולוגיים."

בדבריו הציג אלירז פרויקט שבוצע בתחום במשרד להגנת הסביבה. הוא אמר כי "הקמנו את ה-BI במשרד לפני 4.5 שנים והבאנו אותו מכך שלא היה כלום בתחום למצב מאוד מתקדם. יש לנו הרבה מרחב לעשות את ה-BI יותר טוב, כי אין לנו את הלחץ שיש לחברה מסחרית, שרואה את הרווח ואת הדו"ח הרבעוני."

הוא ציין כי "במהלך הטמעת המערכת במשרד הבנו שכשיש התנגשות בין ה-BI הקלאסי למשתמש, הרבה פעמים יותר נכון ללכת לקראתו. הסוד הוא שהלקוח יבין מה הוא צריך. כך, למשל, חשוב שיהיה שילוב של גרפים ומספרים, כדי שהמידע יוצג בפניו באופן יותר ברור."

הטמעת מערכת לתמחיר וניהול דו"חות מידע במכבי

אנשי מכבי שירותי בריאות הציגו במפגש פרויקט הטמעת מערכת לתמחיר וניהול דו"חות מידע שבוצע בקופה. עופר זיינפלד, מנהל תחום סאפ במחלקת יישומים מנהליים שבאגף מערכות המידע של מכבי, אמר, כי "פרויקט ה-BI שהאגף מעלה הם בעייתיים, כי כל הלקוחות מוחאים כפיים ואחרי זה ממשיכים עם הכלים הישנים. זה לא מצב בריא."

הוא ציין כי אחת ממטרות הפרויקט הייתה "להשוות את העלות הכספית של השירותים הניתנים במכונים ובסניפים של הקופה ביחס לתפוקות. המערכת שהוטמעה מראה את היעילות של כל מכון וסניף ונותנת אינדיקציה האם יש בו עודף או חוסר כוח אדם. מדובר בכלי טוב לקבלת החלטות."

אמליה בן שושן, מנהלת פרויקטים במחלקת יישומים מנהליים שבאגף מערכות המידע אמרה, כי "החלטנו ליישם מערכת PCM של סאפ (SAP Profitability and Cost Management), כי היא מתממסקת בקלות רבה לכלים נוספים שסאפ מציעה. המערכת היא כלי לוגי לביצוע חישוב של הנתונים ומאפשרת ניהול מימדים רבים וגמישות רבה."

היא תיארה את תהליך היישום של המערכת: "אפיינו את המתודולוגיה של התמחיר ואת המודל הכללי. לאחר מכן את אפיינו המודל הספציפי -