



"המהלך של התמחור האחיד בין כל מרפאות הרשת אפשר לנו ליצור סדר ואחידות בין כולן. המידע אודות התקצוב של כל פרוצדורה רפואית הוא קריטי ומאפשר לנו לתכנן אסטרטגייה נכונה יותר ולקבל החלטות ניהוליות מושכלות. כמובן שיש למידע שאנו מקבלים קשר ישיר להכנסות עתידיות גבוהות יותר".

רו"ח אלי פסח  
סמנכ"ל כספים  
מכבידנט



## מכבידנט הטמיעה מערכת לניהול עלות ורווחיות של SAS כדי לשפר ולייעל את איכות השירות שהיא מעניקה למטופליה

### מכבידנט חרטה על דגלה להיות מצויינת באיכות, בשירות ובתוצאות העסקיות

מכבידנט הינה רשת מרפאות שיניים מקבוצת מכבי שירותי בריאות. במכבידנט 52 מרפאות ברחבי הארץ, 2600 עובדים רפואיים ואדמיניסטרטיביים ומבוצעות בה למעלה מ-3 מיליון פרוצדורות בשנה. מכבידנט חרטה על דגלה להיות מצויינת באיכות, בשירות ובתוצאות העסקיות, ולראייה, אחוז המומחים במכבידנט הינו הגבוה מכל הקופות בארץ והינו כפול מהמוצע הארצי. על מנת לשפר את מקצועיות השירות ואיכותו, למכבידנט מערכת בקרה קפדנית בה היא דוגמת ומבקרת תהליכים והחלטות מקצועיות באופן שוטף על מנת לייעל, לשפר ולהציע שירות טוב יותר למבוטחיה. לדוגמא: בכל מרפאה ישנו מנהל רפואי בעל תפקיד נוסף המבצע בקרה רפואית למבוטחים. כך נעזרים בידע ובניסיון של המנהל הרפואי כאמצעי בקרה על המתמחים. כמו כן, למכבידנט קבוצת יועצים שתפקידה לשפר את איכות השירות ולבדוק מדגמית שהמנהל הרפואי עושה את עבודתו. בנוסף, היועצים מספקים חוות דעת שנייה לגבי החלטות מקצועיות, ובכך למעשה משלימים מערך ביקורת נוסף לצד המנהל הרפואי.

מכבידנט נמצאת בשנים האחרונות במגמה אסטרטגית של התרחבות והגשת המרכזים הרפואיים במקומות רבים בארץ, תוך כדי הקפדה על טיב האיכות והשירות. ישנה הקפדה רבה לגבי חומרי עבודה שנרכשים, בטיחותם ואיכותם ובדיקה קפדנית של ספקי החומרים. במכבידנט שמים דגש רב על מצויינות בשירות ע"י סקרים ומדגמים גדולים, בכל אמצעי ובכל תהליך השירות.



### הפתרון:

#### SAS® Cost and Profitability Management

☑ הפתרון של SAS לניהול עלות ורווחיות הוא יישום אנליטי היוצר מודלים עסקיים לקביעה מדוייקת של עלות ורווחיות מוצרים ולקוחות. בעזרת פתרון זה, ארגון יכול לקבל החלטות מושכלות לייעול תהליכים, צמיחה בהכנסות וצמצום עלויות.

☑ מכבידנט משתמשת בפתרון לשיפור וייעול איכות השירות שהיא מעניקה למטופליה בכל מרפאות הרשת.

## התשובה לשאלה פשוטה כמו "כמה עולה שתל?" נתגלתה כמורכבת מאוד עם התייחסות לפרמטרים רבים והביאה לצורך בתמחיר אחיד כבסיס לאסטרטגייה ניהולית וקבלת החלטות מושכלות במכבידנט

לשאלה "מהו התמחור האמיתי של כל פרוצדורה?" עונה לנו ר"ח אלי פסח, סמנכ"ל כספים במכבידנט, בוגר KPMG ובוגר ראיית חשבון וכלכלה, ששירת כעתודאי ביחידת היועץ הכספי לרמטכ"ל וביחידה האחראית על תקציב הבטחון. אלי פסח מספר לנו על הצורך בתמחור אחיד על מנת לקבל החלטות ניהוליות מושכלות. "מכבידנט הייתה צריכה מערכת מרכזית ERP המכילה את כל המודולים ומנהלת את המרפאות מבחינת תקציב, מערכת חשבונית, מלאי וכמויות, אך מערכת זו לא סיפקה לנו תמונה מלאה. יש מורכבות שהמערכת הזו לא מסוגלת לנתח, מכיוון שהמרפאות לא דומות אחת לשנייה מבחינת עלות השכירות, כח האדם הנדרש, היקף הציוד ואיכותו, תעריף הרופאים השונה בין מרפאה למרפאה, רמת המומחיות, בחירת החומרים בהם משתמשים הרופאים, תעריפי הסייעות שונים, המערך האדמיניסטרטיבי שונה ממרפאה למרפאה - לכל אלו יש השפעות ישירות ועקיפות על התמחור של פרוצדורה ומכאן גזרות עלויות שונות.

## "כלומר, לא היה ניתן לענות על שאלה אחת פשוטה: 'כמה עולה שתל אחד?'"

אומר פסח, "וזאת בשל מורכבות הפרמטרים השונים. לא יכולנו לדעת האם אנחנו מרוויחים או מפסידים ממשפחת טיפולי השתלים, לא ידענו ממה נובע רווח וממה נובע הפסד, כי לא יודעים מה העלות האמיתית. רצינו לדעת איזו פעילות לעודד, אך לשם כך צריך לדעת את

התמחור האמיתי של כל פרוצדורה. בשנים האחרונות, אנחנו פותחים עוד מרפאות, מוסיפים שעות עבודה ורוצים להרחיב שירותים ולכן חייבים לדעת מהם הכיוונים שצריך לעודד."

**"מבחינתנו, זו אחת החלטות החשובות שמכבידנט עשתה עבור החברה, אפילו באותה רמה של החלטה על המערכת הקריטית המרכזית. זו החלטה המשפיעה כל החלטות הניהוליות האסטרטגיות ומאפשרת תמונה ברורה לכל פרוצדורה שאנו מבצעים",** אומר פסח.

## קיבלנו מענה טכני ותוכני ברמת הפירוט והדיוק הגבוהות ביותר שמעולם לא הצליחו להגיע אליהם

"SAS הצליחה לעשות מיזוג בין עולם תוכן לעולם הטכני ולהנגיש לנו את עולם התוכן שמאחוריו עומדת כל התשתית הנדרשת. כך קיבלנו מענה גם מבחינה תוכנית וגם מבחינה טכנית. העבודה הקשה היא למעשה של אנשי התוכן, כלומר איך מביאים לידי ביטוי במערכת התמחיר עולם של דוחות ווילדציה (אימות נתונים), רגע לפני שמנתחים את התובנות צריך לנתח את אמינות הנתונים. יורדים לרמת פרטי פרטים ורמת עומק שמעולם לא הצליחו להגיע אליה. למעשה, הירידה לפרטים סייעה לתכנון האסטרטגי. זו פעם ראשונה במשך שנים שהצלחנו להבין ניתוחים לעומק.

חשוב להבין שהמשמעות היא הרבה יותר רחבה מתמחיר בלבד. הירידה לפרטים והבנת התמחיר האמיתי מסייעת גם לעולם המכירות ככלי תומך מכירה, המאפשר הנחות במקרה הצורך. לדוגמא: כדי לאפשר למטופל הנחה, צריך לדעת מה התמחור ומה הרווחיות בתוכנית הטיפולים הספציפית. אם לא היינו יודעים תמחור לא היינו יודעים שאפשר לתת הנחה", אומר פסח.

המהלך של התמחור האחיד בין כל מרפאות הרשת אפשר לנו ליצור סדר ואחידות בין כולן. המידע אודות התקצוב של כל פרוצדורה רפואית הוא קריטי ומאפשר לנו לתכנן אסטרטגייה נכונה יותר ולקבל החלטות ניהוליות מושכלות. כמובן שיש למידע שאנו מקבלים קשר ישיר להכנסות עתידיות גבוהות יותר.

בפרוייקט, הגענו לרמת עומק וירידה לפרטים שלא הגענו מעולם והיכולת שלנו להבין ולקרוא את התמונה המלאה היא מדהימה. לדעתי, זהו מהלך קריטי לכל ארגון אחר בכל תחום על מנת לתכנן פעילויות אסטרטגיות, הרחבת פעילות, מה לעודד, תמחור נכון, איפה לשים את הדגש וכפי שצינתי זהו כלי תומך בפעילות נרחבת הרבה יותר."

"לאחר ניסיון עם חברה אחרת שנכשל ובו בזבזנו זמן יקר, משאבים ותשומות רבות, עשינו עבודת מחקר ועבודת שטח על מנת לאתר את הפתרון האולטימטיבי ולמצוא ספק שיהיה מסוגל לתת מענה לרמת מורכבות גבוהה כמו שלנו. ראינו פתרון מוכח שכבר הוטמע בשירותי הבריאות הגדולים בארץ, והבנו של-SAS יש את היכולות, התשתית וההבנה לבצע פרוייקט בעל רמת מורכבות כה גדולה ולספק לנו פתרון כולל והוליסטי ברמת התשתית והתוכן. אנו בטוחים שבעתיד הקרוב נראה תוצאות מוחשיות משמעותיות, שישפיעו על החלטות ניהוליות בכל סניפי הרשת."

ל-SAS יש את היכולות, התשתית וההבנה לבצע פרוייקט בעל רמת מורכבות כה גדולה ולספק לנו פתרון כולל והוליסטי ברמת התשתית והתוכן.