



ביקורת עסקית, יש דבר כזה בכלל?

דקל אלקלעי

רו"ח, Data scientist
מנהל ענף ביקורת עסקית

אגף הביקורת הפנימית של קבוצת כלל ביטוח

שינויים בסביבת העבודה

- האצה טכנולוגית מבוססת נתונים שינויים משמעותיים בתהליכי קבלת ההחלטות

- תחרות גוברת גיוס ושימור לקוחות

קביעת גבולות הגזרה

- האם תפקידה של הביקורת השתנה?
- האם הביקורת הפנימית צריכה להתייחס להיבטים עסקיים בעבודתה?
- היכן עובר הגבול בין ביקורת סטנדרטית לבין ביקורת מסוג ייעוץ?

תנאים הכרחיים להטמעת ביקורת עסקית

- ועדת הביקורת מתווה את הצורך
- הכרה של הגורמים הניהוליים, שהביקורת אינה מטילה דופי בהחלטות העסקיות
- ראיות ביקורת מבוססות נתונים



מה הייתי רוצה לדעת כמנהל הפעילות?

- מהם הסיכונים וההזדמנויות
- מהם הגורמים המשפיעים על הרווח
- האם המידע שלם, מדויק ורלוונטי
- האם הפעולות תומכות באופן אופטימלי בהשגת היעדים



ביקורת עסקית - המטרות מרכזיות

- ✓ בחינת דרכי הפעולה ליישום החלטות עסקיות
- ✓ איתגור תהליכי קבלת ההחלטות
- ✓ בחינת שיטות המדידה של הביצועים העסקיים
- ✓ ניתוח נתונים עסקיים אלטרנטיבי
- ✓ זיהוי מגמות ואנומליות בנתונים
- ✓ חיזוי התנהגות ותופעות באמצעות כלי
Machine Learning-ו Data Science.



ביקורת עסקית - דוגמאות לאופן יישום

הדוגמאות הבאות הינן דוגמאות מעולם הסופרמרקטים.

מטרתן לתת טעימה לסוגי בדיקות וניתוחי מידע ב-4 רבדים שונים שיכולים להיות רלוונטיים בכל חברה עסקית.

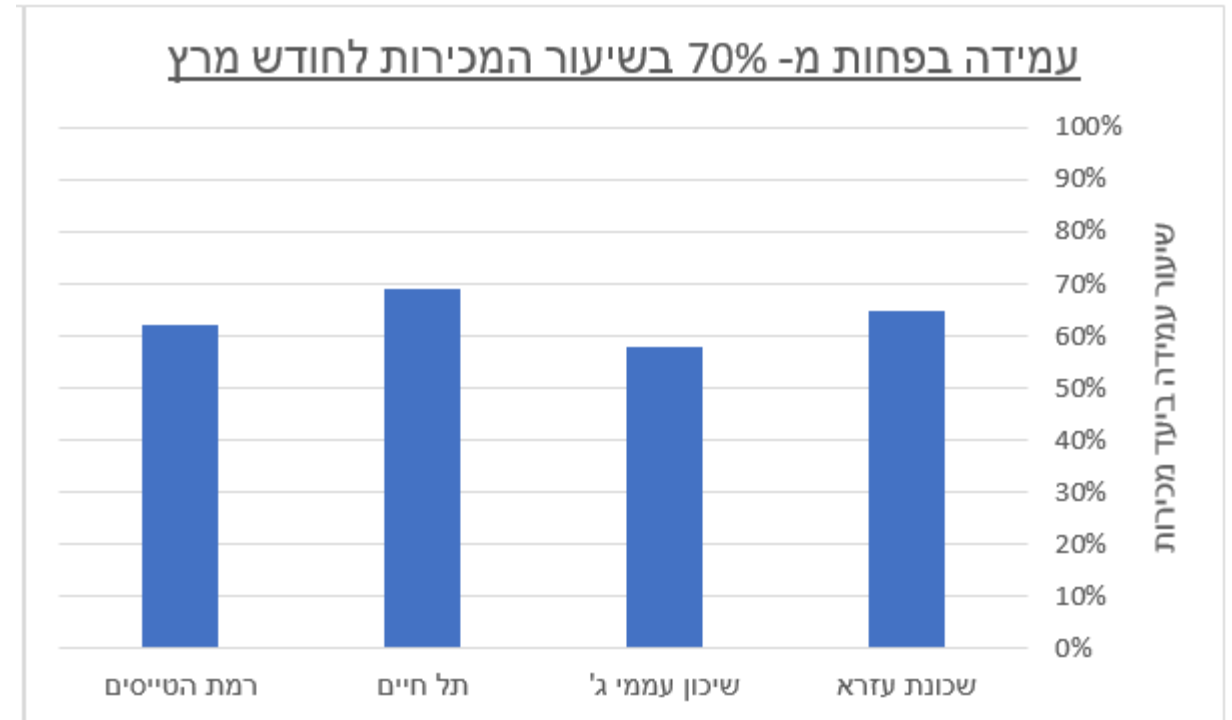
כל קשר בין הדוגמאות לבין המציאות מקרי לחלוטין.



רובד 1 - ניתוח פעילות לפי נתונים קיימים ביחידה עצמה

דיווח חודשי המתקבל אצל מנהל מרחב

מנהל המרחב: "אבצע מעקב צמוד על פעילות הסניפים 'החלשים' למשך הרבעון הקרוב".

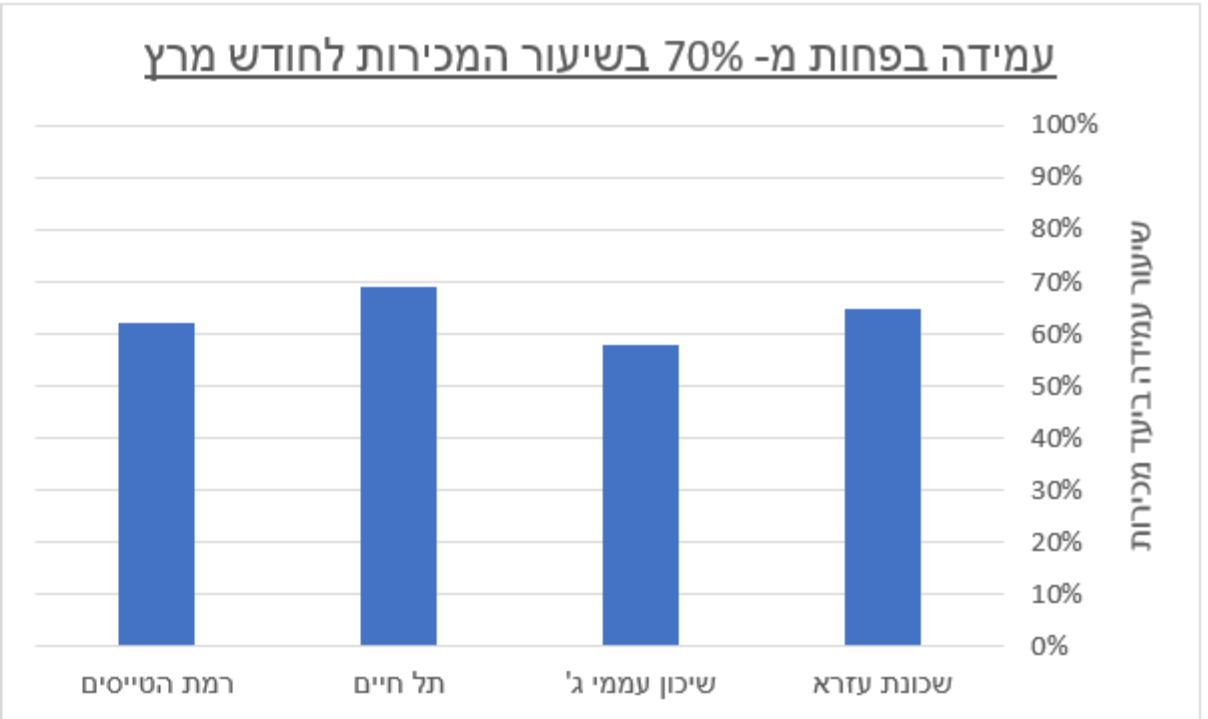
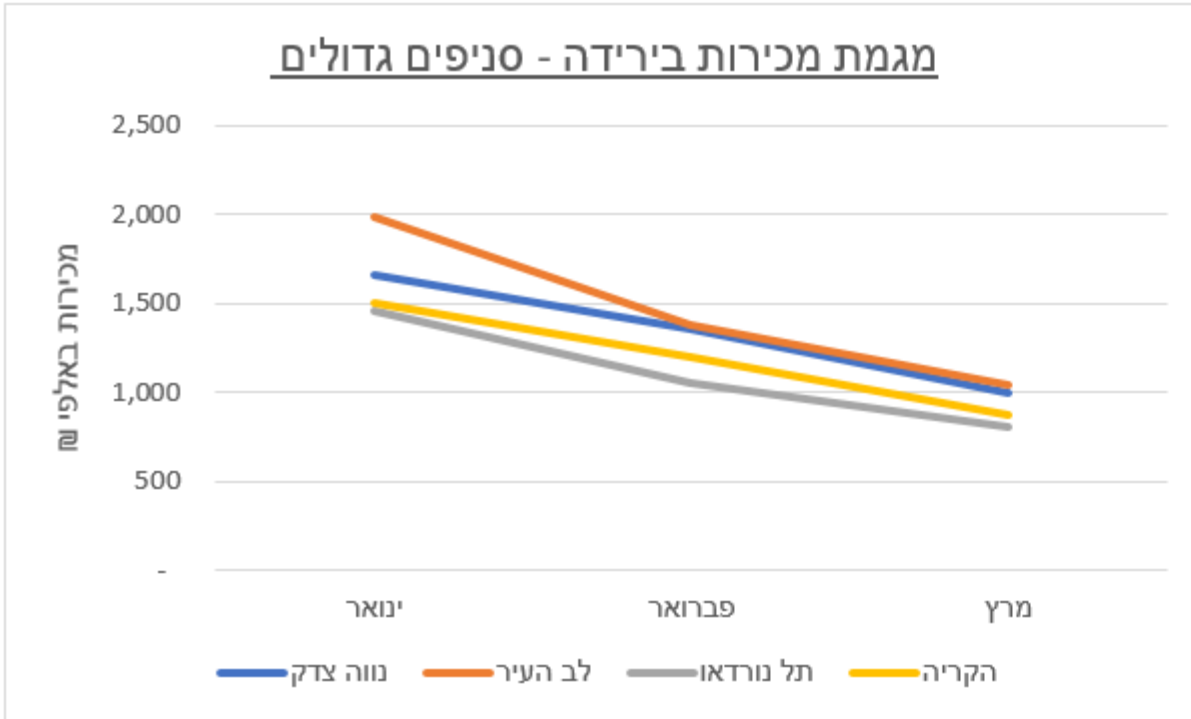




רובד 1 - ניתוח פעילות לפי נתונים קיימים ביחידה עצמה

הביקורת: "הסתכלות נוספת על הנתונים"

דיווח חודשי המתקבל אצל מנהל מרחב



מסקנה אפשרית: קיימת נסיגה בהיקף מכירות בסניפים "חזקים"

המלצה: לבחון שיפור בתהליך קבלת ההחלטה (ניתוח הנתונים)

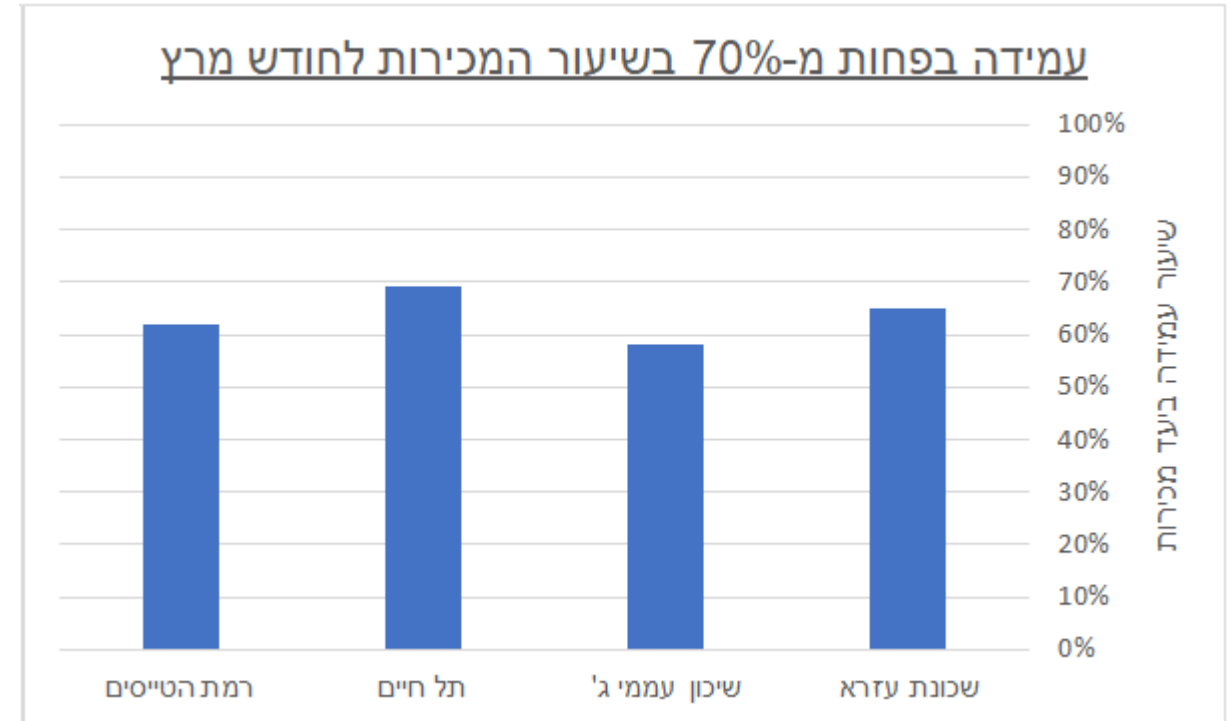


רובד 2 - ניתוח פעילות תוך שילוב מידע ממקורות שונים בחברה

דיווח חודשי המתקבל אצל מנהל מרחב

מנהלי הסניפים: "יש תחרות וצריך להגדיל את פעולות הפרסום".

מנהל המרחב: "אגביר את הפרסום לגבי הסניפים החלשים".

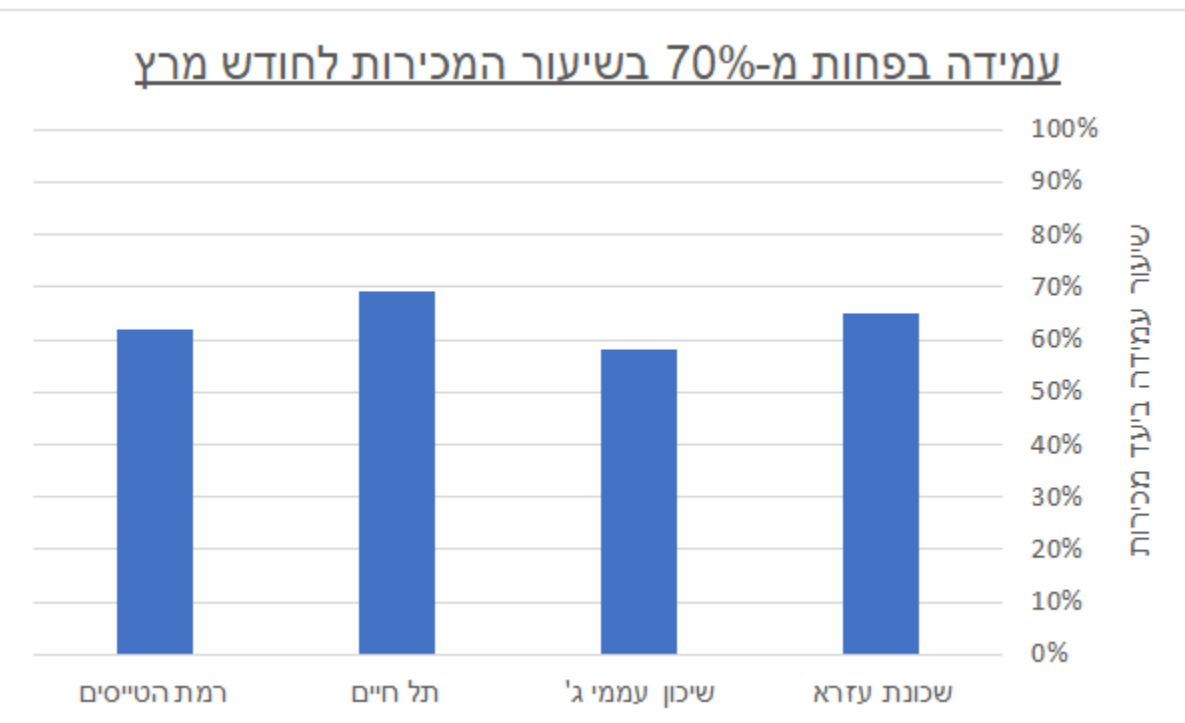
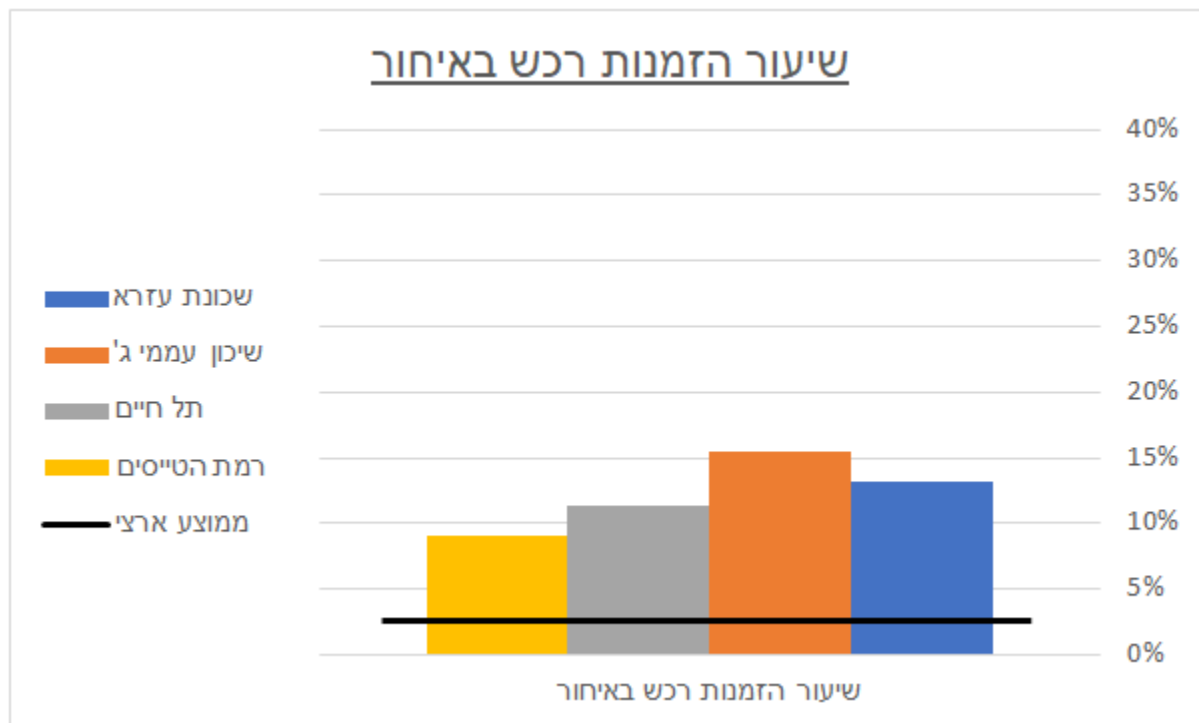


רובד 2 - ניתוח פעילות תוך שילוב מידע ממקורות שונים בחברה



הביקורת: "השלמת מידע - נתונים נוספים"

דיווח חודשי המתקבל אצל מנהל מרחב



מסקנה אפשרית: בעיות בתהליך הרכש פוגעות בהיקף מכירות

המלצה: לבחון שיפור בתהליך קבלת ההחלטה (ניתוח הנתונים)

רובד 3 - ניתוח נתונים מורחב בפילוחים שונים

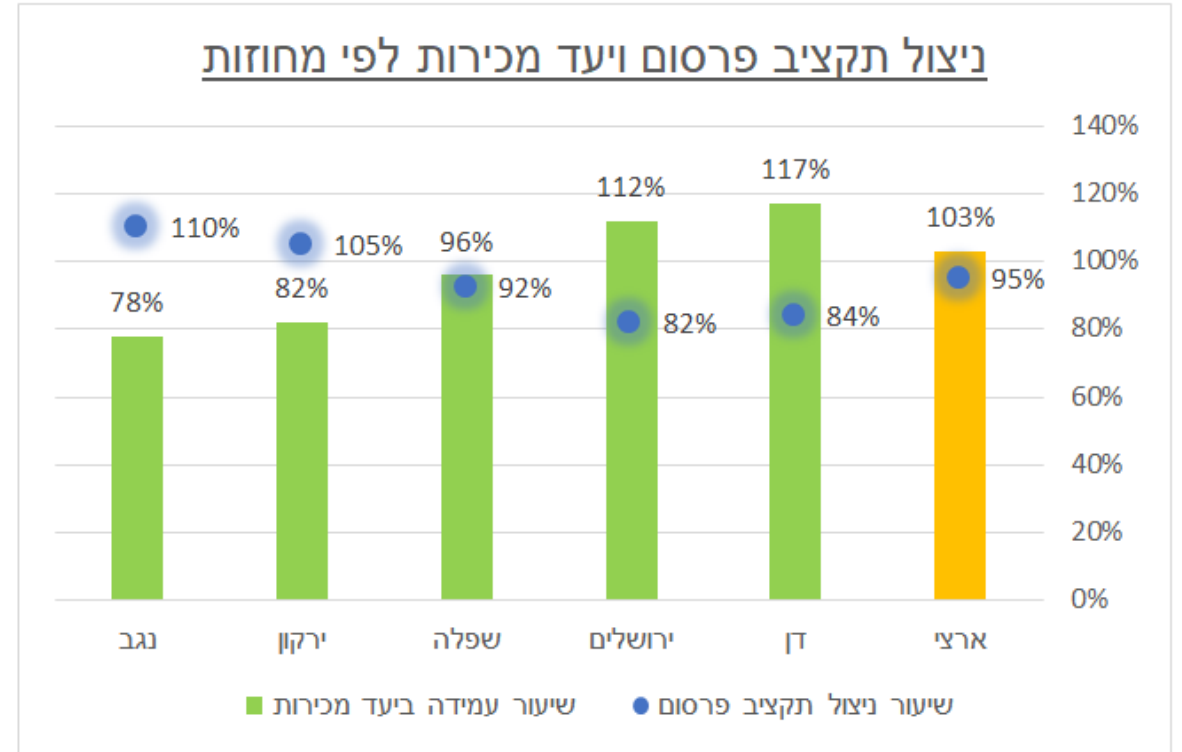


מנהל המכירות: "הצלחנו להשיג **103%** מיעד המכירות השנתי והשתמשנו רק ב-**95%** מתקציב הפרסום".



רובד 3 - ניתוח נתונים מורחב בפילוחים שונים

הביקורת: "ניתוח נתונים אפשרי תוך התייחסות לפרמטרים נוספים"





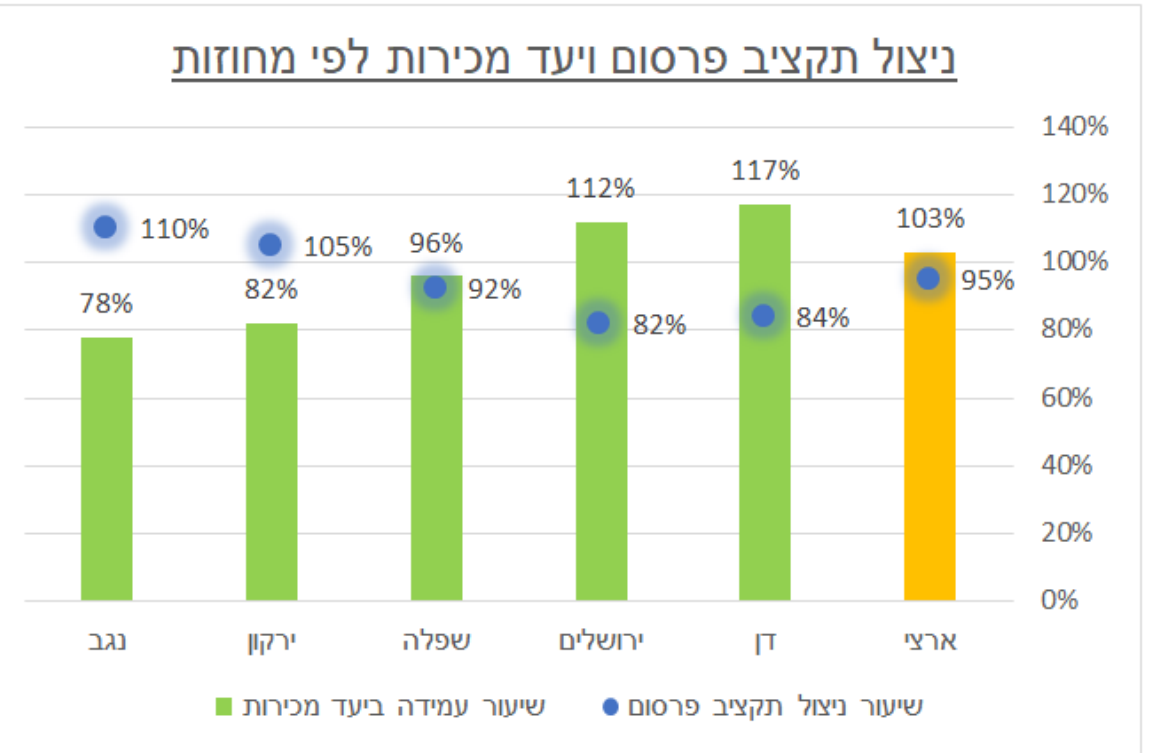
רובד 3 - ניתוח נתונים מורחב בפילוחים שונים

הביקורת: "ניתוח נתונים אפשרי תוך התייחסות לפרמטרים נוספים"

סוג הסניף	גודל הסניף	יחס שימוש בתקציב פרסום	שיעור עמידה ביעד מכירות
כולל פארם	בינוני	14%	76%
	גדול	10%	111%
מחוץ לעיר	בינוני	12%	73%
	גדול	5%	120%
שכונתי	קטן	15%	128%
	קטן	20%	150%
עירוני כללי	בינוני	5%	121%
	גדול	19%	75%

103%

מסקנה אפשרית: לגודל הסניף וסוג הסניף השפעה על אפקטיביות הפרסום



המלצה: לבחון שיפור בתהליך קבלת ההחלטה (ניתוח הנתונים)

רובד 4 – מודלים סטטיסטיים מתקדמים (Machine Learning)



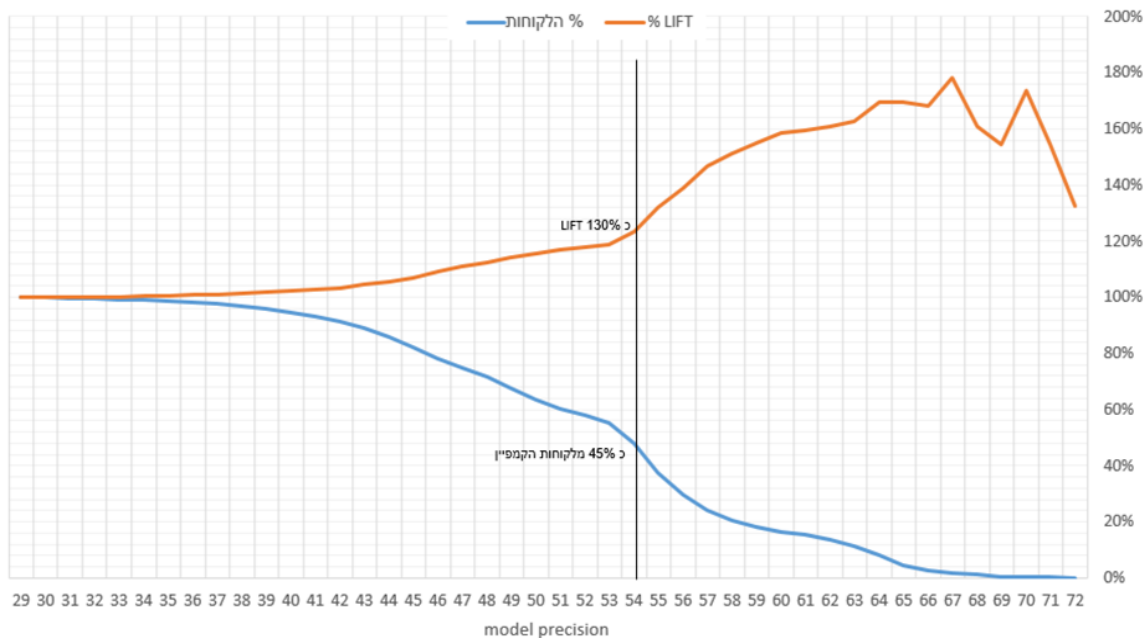
- גיל
- מין
- סוג המחלקה
- גודל סל הקניות
- מוצרים מובילים
- כמות הרכישות החודשיות
- יום הקניות המועדף
- אמצעי התשלום המועדף



רובד 4 – מודלים סטטיסטיים מתקדמים (Machine Learning)



הביקורת: "שימוש מושכל אפשרי במודלים מתקדמים לחיזוי"



מסקנה אפשרית: שיווק בהתאם למאפייני הלקוח יהיה אפקטיבי יותר

המלצה: לבחון שיפור בתהליך קבלת ההחלטה (ניתוח הנתונים)



תודה רבה