



ד"ר רוני פייבוק מ"מ נשיא התאחדות המלונות ויו"ר המועצה
נשיא ומנכ"ל קבוצת קלאב הוטל

להקצות או לא להקצות? זו השאלה!

גישה אלטרנטיבית לדיווח התפעולי אשר עשויה לשפוך אור על שני מרכזי הרווח המרכזיים - מחלקת חדרים (Rooms department) ומחלקת מזון ומשקאות (F&B department)

לתקציב אשר קיים לאותה התקופה). נקודה זו חשובה מכיוון שעל בסיס נקודה זו, פעמים רבות לא עורכים שינוי בגישה החשבונאית הקיימת במלון שכן כל שינוי שכזה יחייב תיקון לאחור (Retroactive) של תקופות קודמות ושל התקציב הקיים לאותה תקופה.

בדוחות התפעוליים הנהוגים כיום, מתבצעת חלוקה בין מרכזי הרווח השונים במלון כאשר ע"פ רוב מדובר בהצגה נפרדת למחלקת החדרים, הצגה נפרדת למחלקת המזומ"ש והצגה נפרדת למחלקות אחרות (כגון הכנסות מהשכרת מתחמים מסחריים, הכנסות ממכירת שוברי נופש לאטרקציות שונות, הכנסות ממכירת אסימוני משחק במתחם משחקי המחשב הקיים במלון, הכנסות מהשכרת ציוד צלילה או ציוד סקי וכו'). הוצאות אשר ניתן ליחסם באופן ישיר למחלקה מסוימת הן למעשה העלויות המוקצות. כל היתר נזקפות כשורה נוספת בדוחות התפעוליים מחוץ להתחשבות המחלקתית (טבלה א' ממחישה נקודה זו). מכאן, האתגר הוא למעשה ליחס בצורה הנכונה ביותר למלון (כיוון שאין בהכרח דרך טובה ביותר לכל המלונות כהוא זה, אנו נאלץ לבחור בדרך הנכונה ביותר עבור כל מלון בהתאם למאפיינים הייחודיים לו) את העלויות שאינן מוקצות וזאת בכדי "לזקק" את הרווח המחלקתי של מחלקות המלון השונות.

באופן שבו הדוחות התפעוליים נערכים כיום, ייתכן ומוסקות מסקנות שאינן מדויקות ע"י ההנהלה שכן שיעורי הרווח המחלקתיים אינם משקפים בהכרח באופן מהימן את שיעור הרווח הקיים בפועל בכל מחלקה ומחלקה.

טבלה א' - דוח תפעולי עם עלויות שאינן מוקצות ופעילות נרחבת במזומ"ש

נתונים בפועל ל-12 חודשים (אלפי \$)								תיאור
מחלקת חדרים		מחלקת מזומ"ש		מחלקת אחרות		סה"כ		
%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	
67.5	99,600	29.9	44,131	2.6	3,945	100	147,736	הכנסות
24.1	23,979	68.1	30,044	64.8	2,555	38.3	56,578	בניכוי עלויות תפעוליות מוקצות
75.9	75,621	31.9	14,087	35.2	1,390	61.7	91,158	רווח (הפסד) מחלקתי
	ל.ר.		ל.ר.		ל.ר.	35.5	52,382	בניכוי עלויות תפעוליות שאינן מוקצות
	ל.ר.		ל.ר.		ל.ר.	26.2	38,776	רווח תפעולי

- הנתונים בטבלה א' הם נתונים בפועל אשר לקוחים מקבוצת בתי מלון אשר כוללת 13 בתי מלון עם שירותי מזומ"ש מלאים ובהם 3,980 חדרים אירוח.
- ניתן לראות כי עיקר הרווח המחלקתי נובע ממחלקות החדרים (83%) והמזומ"ש (15.4%) ואילו הרווח מכל יתר המחלקות (1.6%) זניח ביחס לרווח הכולל.
- ניתן לראות כי הרווח המחלקתי עומד על 75.9% במחלקת החדרים ו-31.9% במחלקת המזומ"ש וזאת מכיוון ש-48% מהעלויות התפעוליות הן עלויות תפעוליות שאינן מוקצות.

אחד מ"כללי האצבע" הנפוצים ביותר בענף המלונאות בארץ בפרט (ובעולם בכלל) הוא ששיעור הרווח המופק ממחלקת החדרים הינו גבוה באופן משמעותי ועקבי משיעור הרווח המופק ממחלקת מזון ומשקאות. אקסיומה (לכאורה) זו מלווה אותנו, המלונאים, כמעט ברמה היומיומית בבואנו לקבל החלטות ניהוליות ואסטרטגיות כאלו ואחרות. לראייה, דמיינו לעצמכם מהי התשובה שתקבלו כאשר תשאלו כמעט כל מנהל מלון - "בהנחה שיש לך היכולת להגדיל את הכנסות המלון במיליון ש, האם היית מעדיף שהגידול יתרחש בהכנסות מחדרים או בהכנסות ממזון ומשקאות?". ע"פ רוב, התשובה תהא חד משמעית - בהכנסות מחדרים בוודאי. נשאלת השאלה, מדוע לכאורה הדבר כה מובן מאליו והאם הוא מתבסס על ניתוחים כספיים אמיתיים או שמא מדובר בהנחת יסוד עתיקת יומין שאינה בהכרח מתאימה למציאות בת ימינו.

הגישה הרווחת בדיווח התפעולי המלונאי ובהתאם להנחיות "שיטת הדיווח החשבונאי האחיד בתעשיית האחסון" ("Uniform System of Accounts for the Lodging Industry", הרווח התפעולי המחלקתי מוצג כהפרש בין הכנסות המחלקה לבין העלויות התפעוליות המוקצות) (אותן עלויות אשר ניתן ליחס באופן ספציפי וברור לכל מחלקה כגון - עלות המזון למחלקת מזון ומשקאות, עלות שכר העבודה של החדרנים למחלקת החדרים וכו') לאותה מחלקה **בלבד** ואילו העלויות התפעוליות שאינן מוקצות (אותן עלויות אשר לא ניתן ליחס באופן ספציפי וברור לכל מחלקה כגון - עלות השכר של אגף המחסנים, עלויות חשמל, עלויות מים, עלויות ביטוח, מיסים עירוניים וכו'). מכאן, ניתן כבר להבין שבמידה ומרבית העלויות של מחלקת המזון ומשקאות הן עלויות מוקצות ואילו מרבית העלויות של מחלקת החדרים הן עלויות שאינן מוקצות, יהיה זה בהכרח לא מדויק (בלשון המעטה) להשוות בין הרווח התפעולי של מחלקת המזון ומשקאות אל מול הרווח התפעולי של מחלקת החדרים (בחזקת השוואת "תפוזים לתפוחים"). אם כך, נשאלת השאלה האם ראוי ונכון להציג את הרווח התפעולי המחלקתי ללא כל התייחסות לעלויות שאינן מוקצות? האם אין בנמצא דרך אחרת אשר גם תביא לידי ביטוי את העובדה שחלק מהעלויות במלון הן עלויות שאינן ניתנות להקצאה אך מנגד גם תאפשר השוואה מדויקת ונכונה יותר בין שיעורי הרווח במחלקות המלון השונות.

מטרת מאמר זה היא להביא לידי ביטוי את העובדה שבדוחות התפעוליים המלונאים הנהוגים כיום, סך הרווחים המחלקתיים לא זהים למעשה לסך רווחי המלון (ההפרש בין שני ערכים אלו עומד כמובן בגובה העלויות שאינן מוקצות). מטרה נוספת למאמר זה היא להציע פתרונות ראויים אשר יביאו למצב שבו יהיה ניתן לערוך השוואה ראויה יותר בין שיעורי הרווח של מחלקות המלון השונות.

המצב הנוכחי

פעילות המלון מדווחת (Reported) להנהלה באופן שוטף באמצעות הדוחות התפעוליים המחלקתיים אשר האחריות בפועל להפיקם נמצאת בידיהם של חשבי המלונות ואילו מנהל הכספים בוחן אותם לעומק ומאשר את הפצתם הלאה להנהלת החברה/הנהלת הרשת/הבעלים. מכיוון שהרמות הגבוהות ביותר ניזונות מהמידע הקיים בדוחות אלו, חובה על דוחות אלו לייצג נאמנה גם את מצבו התפעולי והעסקי של המלון בכללותו וגם של כל מחלקה בנפרד וזאת בכדי שההחלטות המתקבלות בהנהלה יתבססו על נתונים מדויקים ואמינים ככל הניתן.

ככדי לאפשר מעקב והשוואתיות נכונה, חובה על הדוחות התפעוליים להיות עקביים ביחס לתקופות קודמות (וביחס

מדוע פועלים כיום כפי שפועלים

ראשית, עלינו להבין מדוע למעשה הדוחות התפעוליים ערוכים על בסיס של מרכזי רווח כאשר חלק גדול מהעלויות התפעוליות של המלון/רשת (לעיתים אף 50% ומעלה מכך) לא נכללות במסגרת הדיווח המחלקתי (כאמור - העלויות שאינן מוקצות). יש לציין כי ע"פ רוב, הסיבה העיקרית (ולעיתים אף היחידה) לפעול כך היא שההיגיון המלונאי והחשבונאי טוען למעשה שקיימות עלויות מסוימות אשר מטבען לא ניתנות להקצאה באופן מדויק בין המחלקות השונות (לדוגמה - כיצד נוכל לקבוע באופן מדויק כמה שעות עבודה הקדיש צוות המחסן לעבודה בנושא טיפול במלאי של מחלקת החדרים וכמה זמן הקדיש לטיפול במלאי של מחלקת מזומ"ש?). מכיוון שלא ניתן לבצע חלוקה מדויקת, מתקבלת ההחלטה לא להקצות כלל. אמת הדבר שאכן לא ניתן להקצות באופן מדויק עלויות תפעוליות מסוימות אך האם חוסר היכולת לבצע חלוקה מדויקת של רכיב מסוים היא סיבה מספיק טובה בכדי לא לבצע חלוקה כלל?

מעיון נוסף בטבלה א', ניתן לראות כי ההכנסות ממחלקות אחרות (שאינן מחלקת חדרים ומחלקת מזומ"ש) אינן מגיעות אף לשיעור של 3% מסך ההכנסות הקיימות. המסקנה מכך היא שההכנסות מהמחלקות האחרות הן למעשה זניחות לעומת ההכנסות ממחלקות החדרים ומזומ"ש ולכן גם כאן עולה השאלה מדוע אנו נותנים יחס זהה למחלקות שמניבות פחות מ-3% מהמחזור הכולל לעומת מחלקות המניבות למעלה מ-97% מהמחזור הכולל?

האם לא יהיה זה ראוי (גם מבחינה תפעולית ומלונאית וגם מבחינה חשבונאית) לבצע הקצאה ע"פ מדיניות סדורה וברורה גם לעלויות שאינן מוקצות (ובכך בעצם הן יחדלו מלהיות עלויות שאינן מוקצות)?

נכון הדבר הוא שמבחינה חשבונאית, יהיה זה בעייתי לבצע חלוקה למחלקות המלון השונות לעלויות מסוימת (לדוגמה - עלויות שיווק וכו'). אך האם עילה זו מספקת בכדי לקבוע באופן גורף שמחלקה מסוימת היא רווחית יותר מהאחרת, על אף שכ-50% מסך העלויות התפעוליות כלל לא הוקצו למחלקות השונות? השאלה המרכזית היא, האם המצב הקיים הוא אמת יחידה (בחזקת "ראה וקדש") או שמא מדובר במצב קיים שבהחלט ניתן לערער עליו ולבחון את התאמתו לכל מלון ומלון בכל זמן נתון ובהתאם למאפיינים הסובייקטיביים של כל מלון ומלון? אני מניח שהתשובה כבר משתקפת מהדברים.

החלופות המוצעות

קיימות מספר חלופות אשר עשויות להוות פתרון ראוי לבעיות שהוצגו עד כה:

1. להקצות את המובן מאליו - כשלב ראשון, ניתן להקצות באופן גורף עלויות אשר באופן ברור ניתן לשייכם למחלקה כזו או אחרת, על אף שבאופן מסורתי (ועקב היגיון חשבונאי גרידא) הן נכללות במסגרות העלויות שאינן מוקצות. דוגמאות - א) עלות חלקי חילוף מסוימים שנרכשים עבור מחלקת האחזקה אך ניתן לדעת בוודאות לאיזו מחלקה שימשו; ב) עלות תיקון של מעליות, מדרגות נעות וכו' אשר ניתן להקצות באופן גורף למחלקת החדרים אפילו במצבים בהם קיימת במלון מסעדה בקומתו העליונה; ג) עלויות שיווק ופרסום (בכללן גם עמלות לסוכנים) אשר ניתן להקצות באופן גורף למחלקת החדרים שכן מטרתן העיקרית היא הגדלת ההכנסות מחדרים.

2. לבצע חיוב בין מחלקתי - ניתן לקבוע לכל עלות שאיננה מוקצת מחלקה שהיא ברירת המחדל שלה. מומלץ לקבוע כמחלקות ברירת מחדל רק אחת מבין שתי המחלקות המרכזיות במלון (חדרים ומזון ומשקאות). כעת, לאחר שלכל עלות תפעולית "יש בית", ניתן לבצע ההעברה ממחלקה למחלקה במידת הצורך רק כנגד עילה סבירה והגיונית הן מבחינה חשבונאית והן מלונאית (לדוגמה - ניתן לקבוע כי כל עלויות הפרסום והשיווק נזקפות במלואן למחלקת החדרים ואילו במקרה שבו מתבצע פרסום ספציפי למחלקת מזון ומשקאות, כגון פרסום בעיתון על ארוחת חג מסוימת אשר

נמכרת לכל המעוניין גם אם הוא לא אורח המלון בהכרח, תתבצע ההעברה ספציפית של עלויות שיווק ופרסום ממחלקת החדרים למחלקת המזומ"ש).

3. להביט על כל יחידת רווח ותת יחידת רווח כאילו הוצאו החוצה מהמלון - בחלופה זו יש להניח כי כל מרכז רווח יצא למעשה מידיה של הנהלת המלון והוא מנוהל כרגע ע"י זכיון חיצוני (Franchiser). לשם פשטות, הניחו כעת כי כל מסעדות המלון, חדר הכושר במלון, אולם משחקי המחשב במלון, דלפק להשכרת ציוד צלילה/סקי, חנות הנוחות/סופרמרקט נשכרו ע"י זכיון (על אף שהם עדיין מנוהלים באופן ישיר ע"י הנהלת המלון). במצב זה, יש למעשה לזקוף לכל מרכז רווח שכזה הכנסות בהתאם לשכירות הרעיונית אשר ניתן לקבל עבור כל אחד ממרכזי רווח אלו. יש כמובן להניח כי ההכנסות המתקבלות מזכיינים עבור מרכזי רווח אלו הן הכנסות נטו ללא כל השתתפות נוספת מצד המלון. לאחר שביצענו פעולה זו, כמובן שלא נזקוף עלויות שונות על מרכזי רווח אלו ולכן כל העלויות שאינן מוקצות יועמסו על מחלקת החדרים בלבד (שכן ההכנסות ממרכזי הרווח השונים נקבעו כהכנסות נטו בהתאם למחירי השוק הקיימים בכל תקופה נתונה).

4. שילוב חלופות 1 עד 3 - עלינו לזכור כי מטרתנו היא להציג באופן מהימן את התוצאות של המלון בכללותו וכן של כל מחלקה בנפרד לצורך קבלת הבנה עמוקה יותר של פעילות המלון וכן לצורך קיומו של מידע רלוונטי בטרם יתקבלו החלטות כאלו ואחרות. מכיוון שכך, כמובן שניתן לשלב כמה חלופות בכדי להשיג מטרה זו שכן, כפי שכבר ציינו, אין בהכרח חלופה שהיא הטובה ביותר אך בהחלט ניתן להתאים לכל מלון את החלופה הנכונה ביותר עבורו בהתאם למאפייניו הסובייקטיביים ולאופי פעילותו הספציפי (בטבלה ב' מוצג דוח תפעולי אשר זהה בנתוניו לטבלה א'. ההבדל היחיד הוא שבטבלה ב' הקצנו את כל העלויות התפעוליות על מחלקות המלון השונות).

טבלה ב' - דוח תפעולי עם הקצאה מלאה של העלויות התפעוליות

נתונים בפועל ל-12 חודשים (אלפי \$)								תיאור
מחלקת אחרות		מחלקת מזומ"ש		מחלקת חדרים		סה"כ		
%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	
100	147,736	2.6	3,945	29.9	44,131	67.5	99,600	הכנסות
								בניכוי עלויות תפעוליות מוקצות
73.8	108,960	64.8	2,555	73.1	32,244	74.4	74,161	
26.2	38,776	25.2	1,390	26.9	11,887	25.6	25,439	רווח תפעולי

- הנתונים בטבלה זו זהים לנתונים בטבלה א'. החלוקה של העלויות התפעוליות שאינן מוקצות בוצעה ע"י העמסת 96% מהן על מחלקת החדרים ואילו 4% על מחלקת מזומ"ש. על המחלקות האחרות לא הועמסו עלויות תפעוליות שאינן מוקצות.
- ניתן לראות כי לאחר ניתוח זה, הרווח המחלקתי של מחלקת החדרים הוא 25.6% אשר ואילו הרווח המחלקתי של מחלקת המזומ"ש עומד על 26.9%. כאן מתברר לנו למעשה ששיעור הרווח ממחלקת החדרים נמוך משיעור הרווח ממחלקת המזומ"ש, וזאת רק מכיוון שביצענו העמסה של העלויות שאינן מוקצות.

לקריאה נוספת

המאמר המלא מופיע במגזין "The Bottom Line" בגיליון אביב, 2015 כרך 30 (2) ומובא כאן באדיבות ארגון אנשי המקצוע הפיננסיים והטכנולוגיים בענף האירוח (Hospitality Financial & Technology Professionals). אתר הבית של הארגון www.hftp.org

עלותה של הביקורת לעומת העלות של חוסר הביקורת

כשנאלצים לקצץ, האם יהיה זה נכון לקצץ דווקא בביקורת הפנימית?

קשר שוטף בנוגע לתנאי התשלום, תנאי האשראי, ריבית פיגורים וכו'. בנוסף, מנהל הכספים מעביר דיווח שוטף יומי למנכ"ל המלון בנוגע לפעילות הכספית (האם קיימים חובות בפיגור, האם המלון ערוך במבחינה תזרימית לפירעון השקים שנמסרו לגורמים חיצוניים, האם צצה הוצאה מהותית שלא הייתה צפויה ולא נלקחה בחשבון בתקציב וכו') וכן דיווחים חודשיים, רבעוניים ושנתיים בנוגע לביצועים הכספיים של המלון. מנהל הכספים גם מקיים קשר שוטף עם מנהל מערכות המיחשוב ויחדיו הם מבצעים בדיקות שוטפות בנוגע לאמידות המערכת הפיננסית ותיקון עיוותים ותקלות שנוצרו במסגרת העבודה השוטפת. חשב המלון עוסק בניהול שוטף של צוות הנהלת החשבונות, פיקוח שוטף אחר תשלומי שכר ותשלומים לחברות כ"א, בדיקות שוטפות של התאמות כרטיסי הנהלת החשבונות, עריכת התחשבוניות עם סוכנים וספקים, פיקוח על קיום כל הביטחונות הדרושים מסוכנים וחייבים שונים, מעקב שוטף אחר פירעון תשלומים וטיפול בשקים חוזרים וכן מפקח על ספירות המלאי החודשיות המתבצעות במלון.

לבסוף, מזכירת מחלקת הכספים אחראית על קליטת ושליחת הדואר במחלקה, תיאום ישיבות אשראי וישיבות ספקים ומענה טלפוני לספקים ולקוחות בנוגע לקבלת ומסירת שקים ותקבולים מהמלון והחוצה.

תרחיש 2 - מלון שבו החליטה ההנהלה על ביצוע קיצוץ במשרד האחורי

נניח והנהלת המלון החליטה לבצע קיצוץ במחלקת הכספים במלון וזאת עקב הקשיים הקיימים בענף התיירות באותה נקודת זמן. לשם כך, בוטלו המשרות של מנהל הכספים ושל מזכירת המחלקה מתוך הנחה שמהלך זה יחסוך עלויות שכר בגובה של כ-500 אלפי ₪ בשנה.

על ניהול מחלקת הכספים הופקד החשב אשר עקב כך נאלץ שלא להיות נוכח יותר בספירות המלאי החודשיות במחסן ואלו נערכות באופן בלעדי ע"י צוות המחסן בלבד. בנוסף, נושא הדואר ותיאום הפגישות הופקד בידי הנהלת החשבונות של האשראי והספקים. הסקירות והדיווחים שנעשו בעבר ע"י מנהל הכספים מתבצעים כעת ע"י החשב ואילו ישיבת הדיווח היומי אל מול המנכ"ל התבטלה והמנכ"ל מסתפק בדיווח חודשי בלבד אשר שם דגש בעיקר על שיעורי תפוסה, סך ההכנסות והמחיר הממוצע לחדר ופחות שם דגש על סעיפי המאזן השונים המתנהלים במערכת הכספים. מנהל מערכות המיחשוב ממשיך לבצע גיבויים וטיפולים שוטפים במערכת המחשב אך ללא הידע והיכולת לשים דגש על תקלות כאלו ואחרות במערכת הכספים ועל ההשפעות הקיימות לתקלות כאלו.

בעקבות מצב זה, הדיווחים הכספיים כבר אינם מדויקים כבעבר. מתחילים להיווצר פיגורים בגבייה ופיגורים בתשלומים. ספקים וזכאים מתחילים ליצור קשר ישירות עם הנהלת המלון ומאלצים את המנכ"ל להתעסק בסוגיות של מדוע ספק כזה או אחר טרם קיבל תשלום.

בנוסף, ביקורת רואה החשבון השנתית איננה עוברת "חלק" כבעבר והצוות נדרש להשקיע עבודה רבה בתיקון הליקויים ובמתן הסברים נוספים לכל ליקוי וממצא, עקב התעכבות בגבייה חלק מהסוכנים מתכחשים לחובותיהם ומסרבים לשלם ונוסף לכל זה, החשב חושד כי פקידת השכר ניצלה את העובדה שאין לו די הזמן והאפשרות לבצע בדיקות מקיפות כבעבר (וכן שמנכ"ל המלון חותם על הוראות התשלום לשכר באופן כמעט אוטומטי) וביצעה הונאה דרך מערכת השכר של המלון. האם לאור תרחיש אימים זה היה הקיצוץ מהלך טוב ומשתלם? האם כעת החיסכון, לכאורה, בשכר של 500 אלפי ₪ בשנה נראה "מציאה" גדולה כל כך?

רקע

המצב הביטחוני שאיננו יציב, השינויים הרבים המתרחשים אצל שכנינו במזרח התיכון וכן אי וודאות כלכלית אשר קיימת בסביבה הגלובלית מחייבת אותנו, המלונאים והעוסקים בענפי התיירות השונים, לנקוט במהלכים כאלו ואחרים בכדי למנוע קריסה כלכלית של העסקים אותם אנו מנהלים.

כחלק ממהלכים אלו, כמובן שנדרשים גם מהלכי התייעלות אשר יכללו בין היתר קיצוץ במשרות (ולעיתים אף סגירת מחלקות) אשר על פי השקפתה של ההנהלה בכל מלון הן אינן הכרחיות להמשך קיומו והצלחתו של המלון.

מכיוון שעל פי רוב הנטייה היא לא לקצץ תחילה במחלקות הקצה במלון (קבלה, מזומ"ש, משק חדרים וכו'), ברוב המקרים הקיצוצים מתחילים ממחלקות "המשרד האחורי" (Back Office). במאמרי זה אסקור את ההשלכות האפשריות לפעולות שכאלו וכן פעולות חלופיות שיש לבצען בכדי לגשר על הפער שנוצר בביקורת ובבקורות הפנימיות בעקבות מהלכים אלו.

ביקורת ובקורות פנימיות

בטרם אציג את ההשלכות האפשריות של קיצוץ נרחב בביקורת ובבקורות הפנימיות הקיימות במלון, ראשית אגדיר ואסביר מהי ביקורת פנימית ומהי בקרה פנימית:

- ביקורת פנימית - הינה שם כולל לסך הבקורות הפנימיות הקיימות במלון אשר מטרתה לפקח שהמלון אכן פועל ביעילות הנדרשת, בהתאם למדיניות ההנהלה (Management policy) ובהתאם לכללים המקצועיים המקובלים בענף. ע"פ לשכת המבקרים הפנימיים בישראל: "הביקורת הפנימית הינה חלק מהארגון ויעודה לערוך ביקורת בונה לשיפור התהליכים זאת בצמידות לכללי האתיקה, התקנים וההנחיות של המקצוע וחוקי מדינת ישראל. מטרת הביקורת הפנימית לתת, בין היתר, המלצות ישימות ערך מוסף וזאת בעיתוי, בלוח זמנים ובאופן שביא את מירב התועלת לארגון".

- בקרה פנימית - גילוי דעת מס' 80 של לשכת רואי החשבון בישראל בדבר בקרה פנימית מגדיר בקרה פנימית כפעולה המתרחשת בארגון אשר מטרתה להבטיח, עד כמה שהדבר אפשרי, ניהול מסודר ויעיל של העסקים, לרבות ציות למדיניות ההנהלה, שמירה על נכסים, מניעה וחשיפה של הונאות וטעויות, דיוק ושלמות של רשומות החשבון, והכנה, בעיתוי מתאים, של מידע כספי מהימן.

במילים פשוטות, הביקורת הפנימית מסייעת להנהלת המלון "לפקוח עין" על הפעולות המתבצעות ע"י עובדי המלון ובכך להגדיל את מידת הביטחון של הנהלת המלון בכך שהמספרים ותוצאות הפעילות המדווחות לה אכן משקפות באופן מהימן את מצב הפעילות האמיתי של המלון.

להלן שני תרחישים הממחישים את הדילמה

תרחיש 1 - מלון בטרם החליטה ההנהלה על ביצוע קיצוץ במשרד האחורי

תארו לכם מלון גדול אשר בו חדרי אירוח מלונאיים, חדרי ישיבות ואולמות כנסים/אירועים, מתחמי מזון ומשקאות רבים ומתחם ספא וחדר כושר. המלון מחזיק מחלקת כספים מלאה הכוללת מנהל/ת כספים (CFO) ומזכירה/חשבת/ת (Controller), פקיד/ת שכר (Payroll clerk) וכן צוות הנהלת חשבונות אשר עוסק בניהול השוטף של האשראי (Receivables) והספקים (Payables) במלון. מנהל הכספים עוסק בקבלת החלטות אסטרטגיות מבחינה פיננסית וניהול "מלמעלה" של מחלקת הכספים ("רוח המפקד"), שומר על קשר שוטף עם נותני אשראי עיקריים (לרוב בנקים) וחייבים מרכזיים של המלון (סוכני נסיעות מרכזיים ולקוחות מוסדיים שונים כגון משרדי ממשלה וכו') וזאת בכדי לנהל עימם

בקורות פנימיות - גם בזמנים קשים

על אף שתרחיש 2 המתואר לעיל הינו קיצוני יחסית, השאלה הנשאלת היא כיצד עלינו למדוד את התועלת האמיתית הנובעת מבקורות פנימיות אשר מתפקדות באופן תקין. אמנם ההנהלה אוהבת למדוד כל דבר על פי ערכו הכספי אך כיצד ניתן למדוד את ערכו הכספי של פעולה אשר מונעת מעילה כספית? כיצד נמדוד פעולה של מנהלת חשבונות אשר מטרתה לעבור על כל יתרות הספקים ולבחון שאכן לא שולם לאף ספק ביתר ושמי שאחראי על הפקת השקים במלון לא ניצל לרעה את סמכותו? מכיוון שמטרתנו גם לשמור על בקורות פנימיות ראויים בכל העת וגם להבין את רוח המצב ולקצץ היכן שאפשר, להלן מספר בקורות פנימיות אשר עלותן נמוכה ואילו תועלתן משמעותית מאוד למלון:

- בקורות פיסיית - מדובר בהיגיון פשוט בלבד. יש להקפיד לנעול את כל הדלתות והארונות אשר מהווים גישה למשרדי ההנהלה, משרדי מחלקת הכספים וכמובן לכל המחסנים והמתחמים בהם קיימים מלאים וסחורות. בנוסף, יש להקפיד שמחלקת הביטחון תבצע בדיקת תיקים בסוף כל יום עבודה לעובדי המלון. בבדיקת התיקים יש להקפיד לא רק על סחורות אלא גם על מידע מסווג ששייך למלון ואין להוציאו ללא הרשאה (כגון פנקסי שקים, חוזים שקיימים למלון וכו').
- יש לנהל רשימה מסודרת של כל המפתחות הקיימים למשרדי המלון וכן איזה מפתח נמצא אצל מי וכן אחת לתקופה סבירה (נאמר חצי שנה) להחליף את כל המנעולים למשרדי המלון וכן לשנות את כל קודי הכניסה (לדלתות אשר נעולות באמצעות קודן). מלונות רבים אף אימצו את הכלל לפיו כל שקיות האשפה במלון הן שקופות וזאת בכדי למנוע הוצאה של ציוד ומסמכים מהמלון באמצעות שקיות האשפה. בנוסף, מחלקת משאבי האנוש נדרשת להקפיד כי כל עובד אשר מסיים עבודתו ישיב את כל המפתחות הקיימים אצלו.
- אמצעי בקרה פיסי אשר דורש השקעה יחסית הוא התקנה של מצלמות אבטחה בכל שטח המלון (על אף ההשקעה, מדובר באמצעי יעיל ומומלץ).

- בקורות לוגיות - יש להקפיד לקבוע הרשאות במערכת המחשב במלון לכל עובד בהתאם לתפקידו ולהכשרתו. יש לוודא כי לאף אדם לא יהיו הרשאות עודפות וכי כל פעולה אשר מתבצעת ניתנת לאיתור ועיון לאחר ביצועה. יש להקפיד כי העובדים יקפידו לשנות סיסמא אחת לשישה חודשים.

- בקורות תקשורת - יש להקפיד על תקשורת מחלקתית פתוחה וליצור מנגנוני דיווח (Whistleblower) אשר יאפשרו זרימת מידע מהעובדים להנהלה בכל הנוגע לדיווח על אירועים כאלו ואחרים המתרחשים במלון. לדוגמה - פנייה בעילום שם למחלקת משאבי אנוש, שעה פתוחה קבועה בשבוע שבה המנכ"ל זמין לפגוש כל עובד לשיחה, קיום תיבת מייל אליה ניתן להעביר דיווחים ופניות בכל נושא, אפשרות לפנות להנהלה בכל שפה שבה מדברים העובדים וכו'.

- בקורות אשראי - יש להקפיד לכרות הסכמי אשראי מסודרים וברורים עם כל הסוכנים הקבועים איתם המלון עובד. ככל שהסכמים אלו יהיו ברורים יותר, כך הגבייה תהא פשוטה וברורה יותר. יש להקפיד לכלול בהסכם האשראי עם הסוכן את תנאי האשראי להם הוא זכאי וכן את ההנחה שיהיה זכאי לה במידה ותבוצע הקדמת תשלום. גם שימוש בחברת ביטוח אשראי מהווה בקרה שכן חברת הביטוח תספק ביטוח אשראי לסוכן רק לאחר שהתרשמה שהוא אכן יוכל לעמוד בהתחייבותו (בדיקה אשר המלון לא תמיד מסוגל לבצע שכן אין זה תחום מומחיותו).

- בקורות אירגוניות - יש ליצור הפרדת סמכויות נכונה בין בעלי התפקידים במלון, לדוגמה - פקודת השכר במערכת הנהלת החשבונות לא תיקלט ע"י פקידת השכר אלא בכל חודש ע"י פקידת הנהלת חשבונות אחרת אשר תבדוק את הפקודה בטרם קליטתה וזאת בכדי למנוע אפשרות שפקידת השכר גם מפיקה את תלושי השכר, גם מבצעת את ההעברה במערכת התשלומים וגם קולטת את פקודת היומן במערכת הנהלת החשבונות.

בנוסף, יש לערוך רוטציה בין בעלי התפקידים בכל מחלקה אחת לזמן סביר, לדוגמה - הנהלת חשבונות ספקים תתחלף עם הנהלת חשבונות אשראי, פקידת השכר תתחלף עם מזכירת המחלקה וכו'. למהלך זה כמה השפעות (א) גם נוצר מצב שהעובד יחשוש לבצע פעולות מסוימות שכן הוא יודע שבשלב כזה או אחר עובד אחר יהיה בעמדתו ויהיה נגיש לכל פעולותיו; (ב) נוצר מצב שבו כל עובדי המחלקה יודעים את כל התפקידים ובכך קיים סיכוי גבוה יותר שהמחלקה תמשיך ותתפקד לאורך זמן למרות שינויים שעשויים להתרחש (עזיבה של עובדים, יציאה לחופשה ממושכת של עובד וכו').

בקה נוספת היא אחת לתקופה להוציא כל עובד לחופשה השנתית שלו ולבחון האם קיימים עובדים בתפקידי מפתח אשר באופן שיטתי לא יוצאים לחופשה, מקפידים להסתגר במשרדם ומונעים מאחרים להתערב בעבודתם. התנהגות שכזו צריך שתדליק "נורה אדומה" אצל הממונים וההנהלה.

- בקורות ניהוליות - יש לנסח בכתב ובאופן רשמי נהלי עבודה מסודרים בכל נושא ולכל מחלקה (לדוגמה - נהלי עבודה במחלקת הכספים אשר יגדירו למשל חובת כריתת הסכמי אשראי עם סוכני הנסיעות בכל שנה ושנה, נהלי עבודה במחלקת האחזקה אשר ינחו כיצד יש לפעול בכדי להימנע מגרימת נזקים כאלו ואחרים וכו'). נהלים אלו יחתמו ע"י הנהלת המלון ויהיו זמינים לכל עובד או באמצעות "גרסת פנקס" שכל עובד יישא על עצמו או באמצעות פירסום בלוחות המודעות במחלקות השונות או שיהיו זמינים כל העת במשרד משאבי אנוש.

לסיכום

הביקורת הפנימית אשר מורכבת מהבקורות הפנימיות הינה חיונית ביותר לתפקודו התקין של המלון וכן עשויה לתרום רבות ליעילות העבודה במלון ולחסכון בעלויות. נכון הדבר הוא שיש להקפיד שעלות הביקורת לא תהא כזו אשר תחרוג מעבר לתועלת הרעיונית שהיא צפויה להניב אך מנגד אין להניח שמכיוון שאת תוצרי הביקורת לא ניתן למדוד באופן מדויק אז משמע שאין לה כל ערך. בנוסף לכך, גם בתקופות קשות בהן נדרש קיצוץ כזה או אחר, עדיין חשוב להקפיד על בקורות מסוימת אשר חיוניותן רבה ואילו עלותן נמוכה יחסית.

לקריאה נוספת

לעיון נוסף ניתן לפנות לגילוי דעת מס' 80 בדבר בקרה פנימית של לשכת רואי החשבון בישראל, לאתר הבית של The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) בכתובת <http://www.coso.org>, אתר לשכת המבקרים הפנימיים בישראל בכתובת <http://www.oia.org.il>. המאמר המלא מופיע במגזין "The Bottom Line" בגיליון החורף, 2010 כרך 25 (7) ומובא כאן באדיבות ארגון אנשי המקצוע הפיננסיים והטכנולוגיים בענף האירוח (Hospitality Financial & Technology Professionals). אתר הבית של הארגון www.hftp.org.

בנוסף, הנכם מוזמנים לבקר במנוע החיפוש הייעודי למלונאים אשר הקים ה HFTP בכתובת www.Pineapplesearch.com