

# ביקורת מזון ומשקאות

## מאל"ף ועד ת"ו

## מדריך למקצוע

- עקרונות ועיקרים • דו"חות ותהליכים
- מטלות קבועות ומשתנות • סימונים ומינוחים
- נוסחאות וחישובים • מדדים ויחסים • ביקורת מזו"מ
- קונבנציונאלית • ביקורת מזו"מ אלטרנטיבית



## מלונאים המוסף הכלכלי

מגיש: סגן נשיא התאחדות המלונות  
רוני פיבוקו

### עקרונות כלליים של ביקורת

על הביקורת להיות פשוטה, ברורה ומובנת ככל האפשר. הביקורת חייבת להשתלם מבחינה כלכלית. עליה לעלות פחות מן הסכום שהיא חוסכת. חשוב לזכור ולהזכיר תמיד כי תפקידה של ביקורת, בהקשר מסחרי, אינו נורמטיבי, אתי או מוסרי, כי אם עסקי גרידא! ביקורת עסקית, שעלותה עולה על תועלתה - כמנוחים כלכליים בלבד - היא מיותרת לחלוטין ואין לדון בה עוד. הביקורת לא תפריע לשגרת העבודה, למהלכה התקין ולתפוקתה.

### ביקורת מזון ומשקאות ראוי

#### נעשית ב-6 שלבים לאורך תהליך העבודה:

1. קניית.
2. קבלת מצרכים.
3. אחסון.
4. הנפקה מן המחסן.
5. הכנה.
6. מכירה.

### דון להלן בכל אחד מששת השלבים:

#### 1. ביקורת על הקניות

המוצרים הנקנים נחלקים לשתי קבוצות עיקריות:

#### מוצרים ישירים - DIRECT ITEMS

אלה הם מוצרים שאורך חייהם קצר והם מתקלקלים בנקל, כגון: לחם לסוגיו, מוצרי מאפה, מוצרי חלב, פירות וירקות טריים. מוצרים אלה נקנים מידי יום ומועברים ישירות לשימוש המטבח ומוקדי המכירה השונים.

#### מוצרי מחסן - STORROOM ITEMS

אלה הם מוצרים עמידים, כגון: מוצרי מכולת, שימורים ומשקאות הנקנים לתקופות ארוכות יותר. הם מועברים למחסן ומשם מונפקים למחלקות השונות, בהתאם לצריכה.

ביקורת על הקניות תבחן מה מידת יישומם, אם בכלל, של עיקרים אלה:

קיומן של התוויות (ספציפיקציות) ברורות וידועות בדבר סוג המוצרים שהמלון קונה:

דרגת איכותם, גודלם, משקלם, מידת ריכוזם ועוד.

הקפדה על קניות עפ"י הצורך ולא יותר מן הצורך.

פיזור הקניות: קנייה מספקים אחדים ולא מספק אחד בלבד.

קניות באמצעות טופס הזמנה חתום ומסודר בלבד, בהתאם לנוהלי אישור קנייה וחתומה מוגדרים וידועים.

הימנעות מקניות עפ"י STANDING ORDER - "הזמנה קבועה".

מדד תחלופת מלאי "חיובי".

מדד תחלופת מלאי (I.T.O - INVENTORY TURNOVER)

מדד תחלופת המלאי הוא היחס (RATIO) שבין המלאי הממוצע לבין הצריכה.

נניח כי:

תצרוכת = C

מלאי ממוצע = Im

תחלופת המלאי = I.T.O

מספר הימים הקלנדאריים (בחדש) = D

ולכן:

$$\frac{C}{Im} = \text{I.T.O} = \frac{\text{צריכה}}{\text{מלאי ממוצע}}$$

$$\frac{D}{\text{I.T.M}} = \text{I.T.O} = \frac{\text{ימי המלאי (בין תחלופה לתחלופה) יחושבו כך:}}{\text{I.T.M}}$$

נניח כי:

מלאי פתיחה = I1

מלאי סגירה = I2

ולכן:

$$\frac{I1 + I2}{2} = Im = \frac{\text{מלאי פתיחה} + \text{מלאי סגירה}}{2}$$

### 2. ביקורת על קבלת הסחורות:

על מקבל הסחורה (RECEIVER) להיוועץ בטבח הראשי או בממלא מקומו בעת קבלת בשר, פירות וירקות טריים, כדי לקבל אישורם לאיכות הנדרשת.

על מקבל הסחורה לבדוק ולוודא כי כול מה שהוזמן אכן נתקבל, בהתאם לכמות, לאיכות, להתוויות (ספציפיקציות) ולמחיר כפי שהוזמן.

על מקבל הסחורה לבדוק ולוודא כי הסחורה שנתקבלה בפועל אכן מתאימה לרשום בתעודת המשלוח ו/או בחשבונית.

על מקבל הסחורה לבדוק ולוודא כי אכן קיבל אך ורק את המוצרים שהוזמן ותו לא.

על מקבל הסחורה להחזיר לספק סחורה שאינה מתאימה התאמה מלאה להתוויות (ספציפיקציות) שהוגדרו בהזמנה.

על מקבל הסחורה להפיק טופס קבלת סחורה יומי / שבועי.

על מקבל הסחורה להפיק טופס זיכוי בכל החזרת סחורה לספק ובכל סטייה (שוני) בתכונות הסחורה שנתקבלה, בהשוואה לרשום בתעודת המשלוח ו/או החשבונית.

על מקבל הסחורה לדאוג להעברת המוצרים שנתקבלו למטבח או למחסן. בשום מקרה אין להשאיר סחורה שנתקבלה ללא פיקוח.

על מקבל הסחורה לבדוק ולבקר את אריזות המוצרים שנתקבלו.

### 3. ביקורת על האחסון:

יש לקיים ביקורת קפדנית על מפתחות המחסן. יש להקפיד על הכלל כי המוצר הנכנס ראשון למחסן - יוצא ראשון (F.I.F.O), הן מבחינה פיזית והן מבחינה חשבונאית. יש להקפיד לתייג בכרטיסי מלאי: Meat Tag, Bin Card, Controller Card. יש לקבוע לוחות זמנים לעבודה במחסן. הכניסה למחסן תותר רק לעובדים בתפקיד. יש להקפיד לערוך ספירת מלאי בסוף כל חודש ולערוך התאמת כרטיסיות. יש לדווח בתדירות קבועה על "מלאי מת" ועל מלאי שהתנועה בו אטית. יש לדווח בתדירות קבועה על קלקול ועל שבר.

### 4. ביקורת על ההנפקה:

הוצאת מוצרים מן המחסן תיעשה אך ורק על סמך טופס הנפקה (REQUISITION) בחתימת וביאשור מורשה חתימה בלבד. הוצאת מוצרים מן המחסן בהיעדר המחסנאי תיעשה אך ורק בנוכחות אחד מאלה: מנהל תורן, קב"ט ראשי או מנהל המחלקה לה דרושים המוצרים. יש למלא טופס הנפקה בגין מוצרים אלה ולהשאירו חתום למחסנאי.

### 5. ביקורת על הכנת המזון:

בעבר, נהוג היה להדגיש בעיקר מוסכמות אלה בביקורת על הכנת מזון:  
א. שימוש בפרודוקטים שאיכותם גבוהה יבטיח מזון טוב יותר.  
ב. הקפדה על משך זמן מינימאלי בין הכנת המזון לבין הגשתו.  
ג. הקפדה על אופן הכנה "נכון" לכל מצרך.  
ד. שמירה נכונה של המזון מתום הכנתו ועד הגשתו לאורח.

בעקבות פיתוחן של שיטות מתקדמות לעיבוד ולישימור מזון נגרע מעמדן של תובנות אלה, ובמיוחד אבדה חשיבותן של שתי הראשונות ברשימה. מוקד העניין בשנים האחרונות הוא "פיקוח מנות" (PORTION CONTROL), המדגיש עיקרים אחרים לגמרי, ואלה הם:  
• תקינה (סטנדרטיזציה) של הקניות: קניות סטנדרטיות, עפ"י התקן שנקבע בלבד.  
• תקינה (סטנדרטיזציה) של המתכונים: עבודה עפ"י מתכונים קבועים בהתאם לתקן שנקבע להם בלבד.  
• מחזוריות של התפריטים (MENU CYCLING): התפריטים רפטטיביים, כלומר חוזרים על עצמם במחזוריות מתוכננת (כפרקי-זמן שהוגדרו מראש).  
• תקינה (סטנדרטיזציה) של המנות מוכנות ומוגשות תמיד עם אותם רכיבים בדיוק, באותה צורת הגשה, וכמוכן - באותו משקל.  
• הקפדה על "מבחן קצב" או "מבחן בשר" (BUTCHER TEST) נאות. מדד זה מלמד מהו גודלו/משקלו "נטו" של התוצר הסופי שנתקבל - בתום כל שלבי הכנתו ועד הגשתו כמנה מוגמרת - מיחידת משקל נתונה של בשר לסוגיו או של דגים. השאלה הנשאלת כאן היא שאלה כלכלית: מהו אופן הקנייה החסכוני ביותר של מוצרים אלה - האם עדיף לקנותם גולמיים או מעובדים? האם חתוכים? אם כן, באיזו צורת חיתוך בדיוק? האם מוגמרים? אם כן, באיזו דרגת גימור בדיוק? כל זאת ועוד.  
• הקפדה על "מבחן תשואה" (YIELD TEST) נאות. יחס (YIELD) זה נגזר למעשה מקודמו, ה-BUTCHER TEST. מדד זה מלמד מהו שיעור "הניצול" נטו מכול יחידת תשומה ברוטו (של בשר לסוגיו או של דגים), כלומר, לאחר קיזוז הפחת כפי שנחשף ב-BUTCHER TEST.  
• שימוש נכון במוצרים לשם קבלת תשואה מיטבית.  
• שימוש מושכל בשאריות מכול סוג.  
• שמירה על המוצרים: הקפדה על נעילת מקררים וארונות כמטבח, כגמר העבודה.  
• הנפקת מנות כנגד "בוני" בלבד.  
• פיקוח על ארוחות עובדים בהתאם לדרגת הרשאתם לצורך פריטי מזון ומשקאות.

### 6. ביקורת על המכירות:

הביקורת על המכירות יכול שתהיה ידנית או ממוחשבת, ויכול שתהיה שילוב בין השתיים. על כל פנים, עיקריה של ביקורת יעילה על המכירות שווים בשתי השיטות, ואלה הם בקצרה:  
• פיקוח קפדני על ה"בוני" ועל ה-"CAPTAIN ORDERS".  
• מחיר המנה או המשקה מודפס או מופיע אוטומטית על הצג בעת רישום מספר הפריט.  
• הלקוח חותם על ה"בוני" או משלם ישירות למלצר או לקופאי.  
• הקופאי מזכה את היתרה במזומן (CASH) או בחיוב (CHARGE) ומעביר את ה"בוני" שחייב ואת המזומן שקיבל לדלפק הקבלה.  
• סיכום דו"ח הקופאי בנקודת המכירה חייב להתאים לסכום החיובים שחייבה הקבלה את המחלקה לה שייכות מכירות אלה.

### ביקורת משקאות

כללית, הביקורת על משקאות דומה לביקורת על מזון, אך נבדלת ממנה בהבדלים אלה:

### ביקורת על הקניות

1) ערכם הכספי של משקאות עשוי להיות גבוה מאוד (במיוחד משקאות אלכוהוליים מתוצרת חוץ). יש לקבוע התוויות (ספציפיקציות) ברורות, בהתבסס על מבדקי כדאיות ועל ניסיון העבר, אילו משקאות יימכרו, באילו מחירים וכנגדו מכך - אילו משקאות ייקנו ויוחזקו במלאי.  
2) יש לקנות משקאות אך ורק בהתאם לצריכה בפועל ולצמצם את המלאי למינימום.

### ביקורת על האחסון

1) יינות אדומים ומשקאות חריפים יש לאחסן בטמפרטורת חדר רגילה.  
2) יינות לבנים תוססים וכירה יש לאחסן בטמפרטורה של 10-13 מעלות.  
3) יינות שבהם 14% אלכוהול או פחות יש לאחסן על צידם.

### ביקורת על ההנפקה

1) הנפקת משקאות לאירועים תיעשה על גבי טופס מיוחד שעליו יירשמו הכמויות שהונפקו, הכמויות שנצרכו בפועל והכמויות שהוחזרו.  
2) ההנפקה לכול מוקד מכירה (OUTLET) תיעשה לפי PAR STOCK שייקבע לו פרטנית. ה-PAR STOCK הוא כמות המלאי הרזרבי השווה, "הנכונה", לתאריך נתון. מאליו מובן, כי החזקת מלאי גדול קשה יותר מהחזקה ומפיקוח על מלאי מצומצם. עם זאת, אין לותר על החזקת מלאי נכון ומספק (PAR STOCK) של המתגים הראויים, שכן מחסור בהם עלול לגרום לאובדן מכירה. קו דק מפריד בין מלאי קטן מידי לבין מלאי גדול מידי. כדי לזהות קו זה יהיה עלינו להישען על ניסיונו במסגרת השווקים שבהם אנו פועלים.  
3) החתמת הבקבוקים המונפקים בחותמת מיוחדת. בקבוק מלא יונפק אך ורק בתמורה להחזרת בקבוק מסומן ריק.

### ביקורת על המכירה

1) בדיקת פוטנציאל המכירה (POTENTIAL SALES): השוואה בין הכמות שהונפקה לבין הכמות שנצרכה בפועל ולבין הכמות שנמכרה ממש (יש, כמובן, הבדל בין מה שנצרך בפועל לבין מה שנמכר).  
2) מעקב ופיקוח על המכירות באמצעות דו"חות מחשב.  
3) נוכחות בשטח: עריכת בדיקות מדגמיות וביקורות-פתע. הטמעת "אווירה של ביקורת" בכול עת, בכול נקודות המכירה.  
4) עריכת ספירות מלאי בהפתעה (ספירות לא מתוכננות), במועדים לא קבועים.

### הפרשי מלאי - STOREROOM DIFFERENCES

הפרשי מלאי פירושה הפרשים שבין מלאי הסחורות הפיזי לבין היתרות המופיעות במחשב המחסן ואו בכרטיס המבקר. להלן סיבות אפשריות להפרשים במלאי:  
1) סחורה שהוצאה לא נרשמה בטופס הנפקה מסודר.  
2) סחורה הוצאה ללא שקילה ואו ללא ספירה.  
3) סחורה שהוחזרה לא נרשמה.  
4) קלקול ואו שבר לא דווחו.  
5) נעשתה טעות בספירת המלאי ואו בתמחורו.  
6) גניבה / מעילה ע"י מחסנאי.  
7) גניבה ע"י עובדים.

### עבודת מבקר מזון ומשקאות

להלן, בראשי-פרקים, עיקר החומר שיש להעביר לבדיקת המבקר מידי יום:

1) העתק טופס הזמנה (ע"י הקניין).  
2) טופס קבלת סחורה יומי (ע"י מקבל הסחורות - RECEIVER).  
3) הספחים של תגי הביקורת לכשר - MEAT TAGS (ע"י המחסנאי). תגים אלה, בכשר, בעופות ובדגים, משמשים לזיהוי סוג המוצר, ליישום מדיניות "נכנס ראשון - יוצא ראשון" (F.I.F.O) באחסון ובהקפאה, למקרה שאבד משקל המוצר וכן בספירות מלאי.  
4) טופסי הנפקה לסוגיהם - REQUISITIONS (ע"י המחסנאי).  
5) ככול שקיימים - WAITER SIGNATURE LIST (ע"י המלצר הראשי ואו הצ'קר).  
6) גיליון המבקר - CONTROL SHEET (ע"י המבקר).  
7) פנקסי "בוני" ריקים או משומשים (ע"י המלצר הראשי ואו הצ'קר).  
8) העתקי כול ה"בוני" מן המטבח ומכול מוקדי המכירה (OUTLETS) האחרים.  
9) דו"ח הכנסות (ע"י מבקר ההכנסות).  
10) דו"חות סטטיסטיים (ע"י מבקר ההכנסות).  
11) דו"חות TRANSFER מן המטבח, על העברת הנפקות למחלקות אחרות (אירועים, חדר-אוכל עובדים ועוד).  
12) דו"חות O.T.H. (אירוח, מתנות, ארוחות עובדים ועוד).

מלאי פתיחה + קניות - מלאי סגירה = צריכה, ולכן:  $I1 + P - I2 = C$

$$I.T.O = \frac{C}{Im} \text{ ולכן: } = \frac{\text{צריכה}}{\text{מלאי ממוצע}} = \text{תחלופת מלאי}$$

$$\frac{(I1 + P) - I2}{(I1 + I2) / 2} = \frac{C}{Im} = I.T.O$$

$$\text{תחלופת מלאי} = \frac{\text{צריכה}}{\text{מלאי ממוצע}} = \frac{\text{מלאי פתיחה} + \text{צריכה} - \text{מלאי סגירה}}{\frac{\text{מלאי פתיחה} + \text{מלאי סגירה}}{2}}$$

### תחלופת המלאי = מספר הפעמים שכול הסחורה מתחלפת במחצן במשך חודש.

מלאי פתיחה + קניות = סה"כ מלאי (מלאי סופי).  
סה"כ מלאי (מלאי סופי) - מלאי סגירה = צריכה.

$$I1 + P = T1 \text{ (TOTAL INVENTORY)} \\ T1 - I2 = C$$

צריכה פלוס או מינוס העברות = עלות תצרוכת מזון גולמית או עלות תצרוכת משקאות גולמית.

$$C + / - TRANSFERS = G.F.C. / G.B.C$$

- מלאי פתיחה (מזון או משקאות) + קניות - מלאי סגירה = צריכה (מזון או משקאות).
- צריכה פלוס או מינוס העברות = עלות צריכת מזון או משקאות גולמית (בש"ח ובאחוזים).
- עלות צריכת מזון או משקאות גולמית - O.T.H. = עלות צריכת מזון או משקאות נטו (בש"ח ובאחוזים).

$$I1 + I2 = C \\ C + / - TRANSFERS = G.F.C \text{ (NIS \& \%)} \\ G.F.C. - O.T.H = N.F.C. \text{ (NIS \& \%)}$$

$$I.1 + I2 = C \\ C + / - TRANSFERS = G.B.C \text{ (NIS \& \%)} \\ G.B.C. - O.T.H = N.B.C \text{ (NIS \& \%)}$$

### תחלופת מלאי

תחלופת המלאי המקובלת שונה מסוג מוצר אחד למשנהו. לגבי מוצרי חלב, למשל, תחלופת מלאי של 3 פעמים בשבוע תיחשב סבירה. כאשר מדובר במשקאות, סביר שתהיה תחלופת מלאי של פעם אחת בחודש. כדי לדעת האם אנו עומדים בתחלופת המלאי המקובלת, יש לחשב נתון ממוצע לכול תחלופת הסחורות במחסן. זהו נתון חשוב, משום שאחזקת מלאי מיותר עולה כסף. לעומת זאת, גם חוסר מלאי עלול לעלות כסף! לכן, יש לאזן בין השניים ולקיים תחלופת מלאי אופטימלית לכול סוג של מוצר. כללית, מוצרי מזון מופרדים ממשקאות. לגבי מוצרי מזון, תחלופת מלאי של 3-3 פעמים בחודש תיחשב סבירה. לגבי משקאות, מקובלת תחלופת מלאי שבין 0.8 ל-1 פעמים בחודש.

### דוגמה:

מלון פלוני הציג בדו"חות חודש מארס 2011 נתוני מזון אלה (מלאי וצריכה):

שווי מלאי פתיחה בש"ח: 329,000 ₪.  
שווי מלאי סגירה בש"ח: 328,900 ₪.  
צריכה חודשית בש"ח: 742,200 ₪.

### מטלות יומיות של מבקר מזון ומשקאות

- עדכון כרטיסיות הממוחשבת על סמך: טופס קבלת סחורה יומי, MEAT TAGS וטופסי הנפקה.
- תמחור ממוחשב של טופסי הנפקה.
- עריכת דו"ח עלות מזון ומשקאות - יומי ומצטבר מתחילת החודש.
- בדיקת ה"בוניס" - מספור (רצף) ורישום.
- הפקת רישום סטטיסטי, ממוחשב, על מספר המנות/הפריטים שנמכרו מכול סוג, לשם ביקורת, יומית ומצטברת, מתחילת החודש.
- נוכחות (מדגמית, לכול הפחות), בעת קבלת סחורה.

### מטלות חודשיות של מבקר מזון ומשקאות

- עריכת ספירות מלאי במחסן, במטבחים ובברים.
- בדיקת הפרשי מלאי ובירור סיבתם.
- הפקת תמחור ממוחשב של הפרשי המלאי שנתגלו (כמויות ושווי כספי).
- עריכת דו"חות עלות מזון ומשקאות חודשיים.
- ניתוח דו"חות העלות, הסקת מסקנות והפקת לקחים.

### מטלות חשובות נוספות על סדר יומו של מבקר מזון ומשקאות

- ספירות מלאי פתאומיות בנקודות מכירה שונות; בדיקת חסרים ועודפים בהשוואה למכירות.
- עריכת BUTCHER TEST למוצרים שונים.
- עריכת YIELD TEST למוצרים שונים.
- עריכת תחשיבי עלות לכול מנה, בכול מוקד מכירה.
- עריכת תחשיב עלות לכול ארוחה המוגשת/נמכרת כמקשה אחת.
- עריכת ביקורות פתע במוקדי המכירה השונים.
- עריכת בדיקות תקופתיות וביקורות פתע של מוצרים נבחרים: הנפקה בהשוואה לצריכה ובהשוואה למכירה (ACTUAL SALES vs. POTENTIAL SALES).
- העברת דיווח מידי להנהלה בדבר ממצאים חריגים בענייני מזון ומשקאות.
- ייזום הצעות לשיפור, ליעול ולחסכון.

### סימונים, מינוחים ונוסחאות

#### בניח סימונים אלה לנוסחאות ולתחשיבים:

- I (INVENTORY) = מלאי
- I1 (OPENING INVENTORY) = מלאי פתיחה
- I2 (CLOSING INVENTORY) = מלאי סגירה
- Im (MEAN INVENTORY) = מלאי ממוצע
- T.I. (TOTAL INVENTORY) = מלאי סופי
- P (PURCHASE) = קניות
- C (COST/CONSUMPTION) = עלות/תצרוכת
- F (FOOD) = מזון
- B (BEVERAGE) = משקאות
- I.T.O. (INVENTORY TURNOVER) = מדד תחלופת המלאי
- S (STOREROOM) = מחסן
- K (KITCHEN) = מטבח
- DIRECT ITEMS = קניות ישירות, פריטים ישירים
- REQUISITIONS = הנפקות
- O.T.H (COMPLIMENTARY) = ע"ח הבית (ארוחות, מתנות, V.I.P., עובדים)
- TRANSFERS = העברות ממחלקה למחלקה
- F. To B = העברת מזון מהמטבח לבר למכירת משקאות
- B. To F = העברת משקאות מהבר למטבח למכירת מזון
- G.F.C. (GROSS FOOD CONSUMPTION COST) = עלות תצרוכת מזון גולמית
- G.B.C. (GROSS BEVERAGE CONSUMPTION COST) = עלות תצרוכת משקאות גולמית
- N.F.C. (NET FOOD COST) = עלות מזון נטו
- N.B.C. (NET BEVERAGE COST) = עלות משקאות נטו

#### בניח נוסחאות אלה לתחשיבים:

$$Im = \frac{I1 + I2}{2} \text{ ולכן: } = \frac{\text{מלאי פתיחה} + \text{מלאי סגירה}}{2} = \text{מלאי ממוצע}$$

## מהי תחלופת המלאי במלון לפי נתוני חודש זה?

נחשב תחילה את המלאי הממוצע:

$$I1 + I2$$

$$\frac{\quad}{2} = Im$$

$$\approx 328,900 + \approx 329,000$$

$$\approx 329,250 = \frac{\quad}{2}$$

$$\frac{C}{Im} \quad I.T.O = \text{לפי:} \quad 2,25 = \frac{\approx 742,000}{\approx 329,250}$$

פירוש הדבר שמלאי המזון בחודש מארס 2011, במלון זה, התחלף 2,25 פעמים בחודש.

בחודש מארס יש 31 יום, ולכן:  $D =$

$$\frac{\quad}{I.T.O} = \text{ימי המלאי, בין תחלופה אחת לשנייה.}$$

31

$$13,77 = \frac{\quad}{2,25}, \text{ כלומר מלאי המזון התחלף במלון זה, בנתוני חודש מארס 2011, מדי 13,77 יום}$$

או 2,25 פעמים בחודש. במילים אחרות: כמות המלאי הממוצע הספיקה בחודש זה למשך שבועיים כמעט (13,77 יום). תחלופת מלאי המזון במלון זה מעט איטית מידי: קצת יותר מפעמיים בחודש. רצוי להגיע לתחלופת מזון בקצב של כ-3 פעמים בחודש. יש לבדוק מה מדיניות המלון באשר למלאי מינימום ולמלאי מקסימום. מלאי מינימום חייב להיות מותאם לצריכה בפועל ולצפי מושכל, עפ"י ניסיון העבר.

## המלון הציג בדו"חות חודש מארס 2011, נתוני משקאות אלה (מלאי וצריכה):

שווי מלאי פתיחה בש"ח:  $\approx 180,700$

שווי מלאי סגירה בש"ח:  $\approx 184,700$

שווי צריכה בש"ח:  $\approx 138,800$

$$\text{המלאי הממוצע היה אפוא:} \quad \approx 184,700 + \approx 180,700$$
$$\approx 182,700 = \frac{\quad}{2}$$

ולכן, תחלופת המלאי הייתה:  $138,800$

$$0.76 = \frac{\quad}{182,700} \text{ (יחס תחלופת המלאי).}$$

ומכאן: 31

$$40,78 = \frac{\quad}{0.76}, \text{ כלומר מלאי המשקאות התחלף מדי 40,78 יום, או במילים אחרות:}$$

0.76 פעמים בחודש. זו תחלופת משקאות מעט איטית, מדי 41 יום לערך. יש לבדוק שמא מלאי משקאות יקר "קבור" במחסנים או בבר, וכן יש לבדוק מה מדיניות המלון בקשר למלאי משקאות מינימלי. יש לחתור ליחס תחלופת מלאי קרוב ל-1.

## עלות מזון ומשקאות: כשליה של הביקורת הקונבנציונאלית

ביקורת מונעת (PROACTIVE), המבוססת על שימוש, אפקטיבית יותר מביקורת מגיבה (ACTIVE) המבוססת על עלות. מפעילי מזון ומשקאות מתמקדים בדו"חות רווח והפסד לשם בקרת עלויותיהם, כאשר אחוזי עלות המזון והמשקאות הם הכלים הראשונים במעלה לביקורת המלאי. ואולם, לא זו בלבד שמספרים אלה אינם מדויקים, כפי שיוכח להלן, אלא שנתוני העלות ה"אידיאליים" של מזון ומשקאות - כנגדם מושוים ערכים אלה - אף הם אינם מדויקים. התוצאה המתקבלת היא אפוא שיטה בה שני ערכים מספריים, כלליים מאוד ובלתי-מדויקים, משמשים לצורך ביקורת מלאי ומקסום רווחיות. הסתכלות שונה בתכלית על הנושא תוכל לשפר את סיכוינו לקיים ביקורת מלאי אפקטיבית. באמצעות חשיפת חולשותיה של שיטת הביקורת המגיבה (ACTIVE), המבוססת על בחינת עלויות, יתבררו ויובהרו חשיבותה ויתרונותיה של הגישה האחרת: ביקורת המונעת (REACTIVE), המבוססת על שימוש.

## מלאי פתיחה + קניות - מלאי סגירה = עלות מזון ומשקאות שנמכרה.

הבעיה בנוסחת חישוב מקובלת זו היא ערכי המלאי. ראשית, ספירות המלאי אינן מדויקות: פריטים הנספרים על-פי משקל נשקלים באמת רק לעיתים נדירות; פריטים מסוימים מתווגים בתיוג שגוי או נספרים בשיוך שגוי; אריזות פתוחות וחלקיות נרשמות כאומדן בלבד,

ללא ספירה מדויקת של פריטים יחידים; פריטים מוכנים (מעובדים) קשים לספירה מדויקת בלאו הכי; יש פריטים שמחירים משתנה כמעט בכל קניה ועל המדפים נמצאים פריטים לא רק מן הקנייה האחרונה. ודבר אחרון: מהימנות הרישומים, הידניים והממוחשבים כאחד, מוטלת בספק.

טעויות רישום והקלדה - בספירות מלאי, בהעתקת מחירים ובציון עלויות - הן חזיון נפרץ. ולכן, אם ערך המלאי, המייצג שניים משלושת המספרים במשוואה (מלאי פתיחה ומלאי סגירה) אינו נכון, כיצד תוכל תוצאת הנוסחה (עלות המזון והמשקאות) להיות נכונה?

אחוזי עלות המזון והמשקאות בפועל מוצגים לעיתים בדו"חות הכספיים כנגד אחוזי עלות "אידיאליים", ראויים, המבטאים לכאורה עלות אופטימאלית אליה יש לחתור בתפעול מזון ומשקאות. נניח, כי הנהלת מלון נופש הציבה יעד: השגת 35% עלות מזון. יעד זה מושווה לעלות המזון האקטואלית במלון: 42%. הנהלת המלון מסיקה אפוא כי קיימת סטייה של 7% מן המצב הנורמטיבי, הראוי, (כלומר, מן הנורמה) ותובעת את תיקון המצב. השאלה היא כיצד נקבעה העלות ה"ריאלית", בשיעור 35%, באותו מלון, והאם קביעה זו נכונה? למעשה, תמונת המצב היא זו: עלות מזון ומשקאות אקטואלית (בפועל), שאיננה לגמרי נכונה, מושווית לעלות מזון ומשקאות "אידיאליים" שהיא לחלוטין לא נכונה, ומן ההשוואה מזדקרת סטייה (VARIANCE) היפותטית שאף היא, כמובן, שגויה. נוכל להצהיר אפוא במידה רבה של וודאות כי במידה רבה עלות המזון והמשקאות אינה ניתנת לשליטה, אך לעומת זאת, השימוש במזון ומשקאות ניתן גם ניתן לשליטה! מנהל מזון ומשקאות צריך להיות מוחזק אחראי לשימוש בכל הפריטים: ממלאי גולמי ועד אחרון המוצרים המוכנים למכירה.

מובן כי אם השימוש בפריטי מזון ומשקאות ישווה בדיוק לכמות הנדרשת על-פי מכירות מזון ומשקאות, כפי שנקבעו עפ"י התפריטים, ועפ"י הניצול (yield) של הפריטים שנמכרו, כי אז יש להניח שעלות המזון והמשקאות של המלון תהיה טובה ככל שתוכל להיות, כלומר היא תהיה אופטימאלית. ההשוואה היא, בתמצות, בין המצב העובדתי, המתאר מה שקיים בפועל, לבין מצב נורמטיבי, המתאר מה שראוי שיהיה: אם הסטייה בין מה שהשתמשנו בו בפועל (מצב קיים) לבין מה שראוי היה שנשתמש בו (מצב נורמטיבי) היא אפס, תפעול המזון והמשקאות שלנו הוא אופטימלי מבחינת עלויותיו, ללא קשר לאחוז או לסכום עלויות אלה בפועל.

## גישה אלטרנטיבית לחישוב עלות מזון ומשקאות?

לאור המגבלות הטבעיות בשיטת אחוזי העלות, אולי מוטב לאמץ שיטה מהימנה יותר לחישוב עלויות מזון ומשקאות: במקום חישובי עלות, במונחים כספיים, או באחוזים, נעבור לחישובי שימוש ביחידות מידה אחידות. הסיכוי הטוב ביותר לשליטה בעלויות מזון ומשקאות טמון בהפחתה בשימוש-יתר. עם המעבר לשימוש במידע של ביקורת ופיקוח על השימוש, מאבד מושג העלות מן הרלבנטיות שלו, שכן המלאי נקנה (במובן של רישום ודיווח) ומנוצל במונחים לא כספיים, כגון משקל, מארזים, חבילות, שקים, ליטרים ויחידות-מידה אחרות. לשם הפשטות, נתייחס ליחידות אלה בשם-תואר כללי: יחידות שימוש, המתארות את יחידות המידה בהן סופרים (או מודדים) אותן, לעומת היחידות הכספיות, המעריכות את שוויים (עלותם). המטרה היא לקבוע את סטיית השימוש. הסטייה מחושבת ע"י הפחתת השימוש ה"אידיאלי" (ביחידות שימוש) לפריט מסוים, מן השימוש בפועל (ביחידות שימוש) לאותו פריט. סטייה חיובית מצביעה על שימוש-יתר שיש להיפטר ממנו. לקבלת תוצאות מהימנות יש לערוך תחשיבים בתדירות גבוהה יחסית (יומית ושבועית, למשל). השימוש בפועל מתקבל מהצבת הנתונים בנוסחה הבאה:

$$\frac{\text{מלאי הפתיחה (ביחידות השימוש)} + \text{קניות (ביחידות השימוש)} - \text{מלאי סגירה (ביחידות שימוש)}}{\text{השימוש בפועל (ביחידות שימוש)}}$$

באופן זה, שימוש גולמי בפועל מושווה לשימוש גולמי "אידיאלי". תהליך זה מתבצע בדרך-כלל לפריטי מפתח בלבד, אלא אם כן מופעלת תוכנת מחשב לשם ביצוע סריקה וחישוב אוטומטיים. מקובל להניח כי כ-20% מן הפריטים הנקנים הם הבסיס לכ-80% מעלות המזון. יתר-על-כן: כ-10% לערך מן הפריטים הללו מייצגים כ-90% מן הסטייה! לפיכך, באמצעות זיהוים ו"בידודם" של פריטי-מפתח אלה, חישוב הסטייה שלהם והפחתת שימוש-יתר בהם ופריטים "בעייתיים" אחרים, נוכל להפחית באופן ניכר את עלויות המזון והמשקאות.

## לקריאה נוספת:

Ninemeier Jack D., Planning & Control for Food & Beverage Operations,

Fourth edition, Educational Institute, American Hotel & Motel Association,

East Lansing, Michigan, 2001.