



# מלונאים

בטאון תעשיית המלונאות בישראל ■ תמוז תשע"א ■ יולי 2011

המוסף הכלכלי | 9 | יולי

6 | פרס | המלונאים

7 | יולי | דבר המנכ"ל

## "תבנו עלינו": התוכנית המעשית לתוספת חדרי מלון

התיירות יועסקו עוד 12,500 עובדים, והמשק ירוויח עוד 28 מיליארד שקל לתמ"ג בעשור. "כעת אנו מצפים ממשדי התיירות והאוצר להתגייס למשימה הלאומית", אומר פדרמן, "להכריז על התוכנית להרחבת המלונות הקיימים כתוכנית המועדפת, ולגבש לה סל תמריצים והטבות אטרקטיביות."

לתיירים בתקופת השיא, עולה כי ניתן לבנות בה עוד כ-3,000 חדרים בשיטה של הרחבת המלונות הקיימים. עם המענקים של משרד התיירות אפשר לבנות פי שניים יותר חדרי מלון בהרחבה מאשר בנייה חדשה. בשלב הראשון, שייארך כשלוש שנים, מדובר בתוספת של 2,000 חדרים, ובשנתיים הבאות - בתוספת של 3,000 חדרים. בסך הכול 5,000 חדרים נוספים בחמש שנים, ומשמעות אדירה לכלכלה. מדינת ישראל תוכל לקלוט עוד 410,000 תיירים בשנה, בתעשיית

גם אם יחול שינוי מהותי בסביבה הכלכלית, הרי שמחירי הקרקע בישראל גבוהים, וניכר מחסור בקרקעות ייעודיות זמינות. זאת ועוד, בניית מלונות חדשים תושלם רק בעוד כשמונה שנים, ובנייתם מצבת חדרי המלון הקיימים תהווה חסם בפני המשך הצמיחה בתיירות.

### עלייה בביקושים - איפה החדרים?

"מאז 2005 קיימת מגמת עלייה בביקושי התיירות לישראל", אומר עמי פדרמן. "מנגד, אנו מתקרבים לנקודת המיצוי של ההיצע המלונאי הקיים. במצב זה לא נוכל לנצל את פוטנציאל הביקוש של התיירים, המדינה תאבד הכנסות וגם מקומות תעסוקה פוטנציאליים. כדי למשוך משקיעים לענף עלינו ליצור סביבה עסקית כדאית ואוהדת, ולהתרכז בדרכים להגדלת הרווחיות בענף המלונאות בכלל. רק כך יגיעו עוד משקיעים ויבקשו להקים מלונות חדשים".

הפתרון - הרחבת המלונות הקיימים על התשתית הקיימת באזורי הביקוש. למעלה מ-350 מלונות פעילים בארץ, ובהם כאמור כ-47,000 חדרים. היזמים השקיעו הון בהקמתם ומשקיעים הון בהפעלתם. כוח האדם ומערכי התפעול והשיווק פועלים. תוספת חדרים במלונות באזורי הביקוש תוכל לשפר באופן ניכר את רמת הרווחיות שלהם, תוך מענה מהיר למצבת החדרים. "זה טוב למדינה וטוב למשקיעים", אומר פדרמן. "זה אפילו חיובי מבחינה סביבתית: מדובר בפתרון ירוק יותר מאשר בנייה חדשה".

בבדיקה מדגמית שערכה ההתאחדות בירושלים, שבה חסרים חדרי מלון

מתקני כוח אדם ייחודיים בישראל ומשיעורי ארנונה הגבוהים מכל מקום אחר בעולם. על מנת להגיע להחזר השקעה של 10%, יש צורך ב-Ebidta של לפחות 30% לשנה, שמשמעותו: גידול של 50% ברווחיות. "משקיע שיבחן את הביצועים בענף יתאכזב", אומר מר עמי פדרמן, נשיא התאחדות המלונות. "ולרוב הוא יעדיף להשקיע את הונו בענפים אחרים, רווחיים יותר, או בהקמת מלונות בחו"ל. לראייה, בשנתיים האחרונות החליפו מלונות רבים בעלים. כלל העסקאות הללו משקפות מחירים נמוכים משמעותית מעלויות ההקמה של מלונות אלו. "המלונאים מתמודדים בפועל גם עם עיוותים כלכליים רבים, למשל רגולציה מיותרת; מיסוי כבד; היעדר שוויון בחוק לעידוד השקעות הון ביחס לתעשייה; חקיקה לא מתאימה כמו מגבלת עבודה בסופי שבוע ושעות נוספות, הגבלת שעות העבודה לנוער, עודף תקנים מיותרים של עובדים במלונות; וכמובן גם עודף ביורוקרטיה מתישה שגוזלת מהמלונות זמן ומשאבי ניהול כבדים - כל אלה מרתיעים משקיעים חדשים מלהשקיע בענף".

בבדיקות שערכה ההתאחדות לאחרונה נמצא שמצבת כוח האדם במלונות גבוהה בכ-20% ביחס למדינות אירופאיות. כך, למשל, במלון בן 200 חדרים נדרשים בארץ 20 עובדים נוספים לעומת מלון זה באירופה, וזאת לצרכי אבטחה, שמירה על הכשרות ותקנים עודפים נוספים. בבדיקה אחרת, שנערכה להשוואת תעריפי הארנונה, עלה שהתעריפים בישראל יקרים במיוחד ומגיעים במלונות מסוימים ל-5% מהמחזור הכספי, פי שישה מהמקובל במערב אירופה.



עמי פדרמן

הנה אתגר: איך מגדילים את מספר חדרי המלון בארץ לאור הצמיחה בתיירות, כשבפועל נרשמות בישראל התחלות תכנון ובנייה מעטות? נשיא התאחדות המלונות כינס מסיבת עיתונאים ובה הציג את התכנית על האתגר: הרחבת המלונות הקיימים - זהו הפתרון הריאלי היחיד לתוספת של 5,000 חדרי מלון חדשים בתוך חמש שנים. לפני הכול קצת מספרים. לפי נתוני הלמ"ס יש כיום בישראל כ-47,000 חדרים מלון. מדובר בתוספת של 1,700 חדרים מלון בעשור, זה הכול. קצב הגידול הזה לא עומד בתחזיות שפרסם בנק ישראל. בדו"ח שהוציא הבנק עולה כי בחמש שנים הבאות יהיה צורך ב-6,000-9,000 חדרים נוספים בארץ. זאת בהתחשב במצב הביטחוני, במשתני הכלכלה ובעלייה המתמשכת בתנועת התיירות בעולם. החסם העיקרי שעומד בפני משקיעים בענף המלונאות הוא כדאיות כלכלית נמוכה ורמת סיכון גבוהה. מנתוני המחלקה הכלכלית בהתאחדות המלונות עולה כי למרות ש-2010 הייתה שנה מצוינת בתיירות, הרווח התפעולי הנקי הממוצע במלונות (Ebidta) עמד על 19% בלבד, והוא יצר החזר בגובה 6.5% על ההשקעה לפני הוצאות מימון ופחת. חוסר זה נובע בעיקר

**תבנו עלינו!**  
תוכנית להרחבה ושדרוג מלונות

- תבנו עלינו עוד 5,000 חדרים
- תבנו עלינו עוד 410,000 תיירים
- תבנו עלינו עוד 12,500 מקומות עבודה
- תבנו עלינו עוד 28 מיליארד ש"ח לתמ"ג

# ינואר - מאי 2011

## לינות תיירים

4.36 מיליון, גידול של 6% לעומת 2010

שינוי לעומת 2010	מיספר לינות באלפים	אזור
+23%	580.5	אילת
-1%	1383.3	ירושלים
+5%	910.4	תל אביב
+9%	492.9	טבריה וסובב כנרת
+11%	271.6	ים המלח
+8%	136.8	נתניה
+10%	117.1	חיפה
+1%	58.5	הרצליה
-14%	104.4	נצרת

## לינות ישראלים

3.8 מיליון, ירידה של 3% לעומת 2010

שינוי לעומת 2010	מיספר לינות באלפים	אזור
-2%	1,777.1	אילת
-8%	195.5	ירושלים
-4%	182.3	תל אביב
-9%	337.5	טבריה וסובב כנרת
+2%	615	ים המלח
-1%	51.2	נתניה
-17%	73.2	חיפה
-14%	22.5	הרצליה
+17%	22.5	נצרת

## סה"כ לינות

8.16 מיליון לינות, עלייה של 2% לעומת 2010

## תכוסה ממוצעת

63.1%, עלייה של 2% לעומת 2010

אילת - 62%; ירושלים - 65%; תל אביב - 73.9%; טבריה וסובב כנרת - 56.9%; ים המלח - 74.2%; נתניה - 56.2%; חיפה - 65.4%; הרצליה - 58.9%; נצרת - 53.5%.

הנתונים נמסרו על ידי המחלקה הכלכלית של "התאחדות המלונות בישראל"

**מלונאים**  
 נטאון תעשיית המלונאות בישראל  
 ISSN 0793-6052

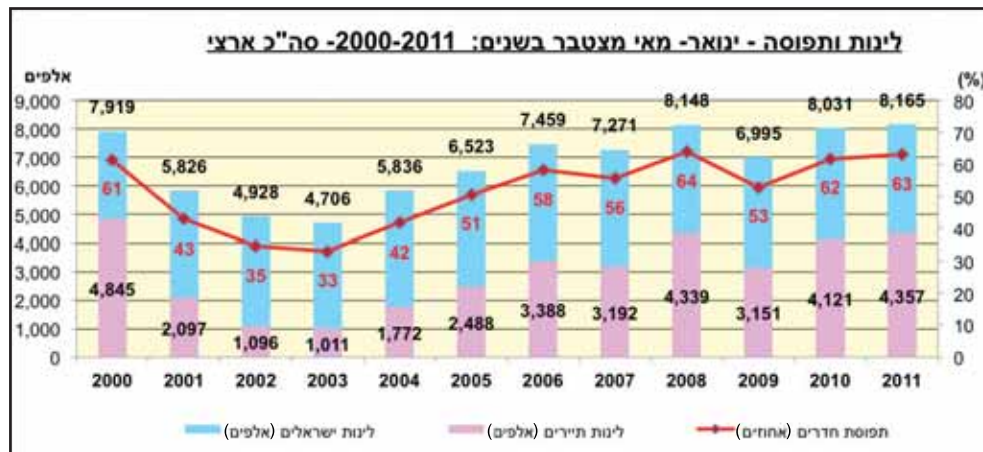
עורכת: רומי גורודיסקי  
 למשלוח חומר מערכת, נא להעביר לרומי בהתאחדות המלונות, rumi@iha.org.il  
 מערכת: שמואל צוראל, פינה אלעזר שלו וגלית עדות ■ עיצוב גרפי: שי ברנע

**I.T.N.**

Israel Travel News Ltd. הפיקה:

רח' גוש עציון 11 גבעת שמואל 54030 ■ טל: 03-5251646 ■ פקס: 03-5251605  
 למודעות: אורלי 054-6701008 ■ www.itn.co.il ■ office@itn.co.il  
 המערכת אינה אחראית לתוכן המודעות המופיעות בחוברת זו

עלייה של 2% במספר הכולל של הלינות בישראל בחמשת החודשים הראשונים של השנה. נתונים אלו מתווספים למגמת העלייה במספר הלינות, כפי שהיינו עדים לה בשנה שעברה. את השינוי המשמעותי רשמו לינות התיירים, עם עלייה של 6% לעומת התקופה המקבילה אשתקד. בלינות ישראלים נרשמה ירידה של 3%.



## ברכות לשר התיירות סטס מיסז'ניקוב

# קיבלת החלטה אמיצה ונכונה לעתיד ים המלח!

הוכחת אומץ לב ומנהיגות בהצבת התיירות בעדיפות הלאומית הראויה.

תודה לארגוני איכות הסביבה, תושבי האזור ואישי ציבור שנטלו חלק במאבק הצודק.

ישר כוח לגלעד ארדן, השר להגנת הסביבה, אשר הוכיח אומץ לב ציבורי בהגנה על איכות הסביבה.

### שמואל מרום

סגן יו"ר לשכת התיאום של תעשיית התיירות ויו"ר לשכת מארגני תיירות נכנסת לישראל



### מיכאל פדרמן

יו"ר לשכת התיאום של תעשיית התיירות



### עמי פדרמן

סגן יו"ר לשכת התיאום של תעשיית התיירות ונשיא התאחדות המלונות בישראל



## חוק ותקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות יוצא לדרך. אתם מוכנים?

הנדרשים לשם מתן השירות. במילים אחרות, מדובר בהנגשת דלפקי הקבלה והשירות, התאמות ריהוט, ערכות עזר לשמיעה, התאמות שילוט, מקומות המתנה, מכונות למתן שירות אוטומטי ושירותי הטלפון הציבורי, התאמת נגישות למידע ולאתרי אינטרנט, התאמות בשירותי אירועים והסעדה, הכשרת עובדים ומינוי רכז נגישות ופרסום ההתאמות שבוצעו. הדיון בתקנות נמצא בשלבי דיון מתקדמים בוועדת העבודה והרווחה של הכנסת. הגופים הפרטיים, בהם התאחדות המלונות, עושים במסגרת הדיונים בכנסת ומחוצה לה מאמצים לאזן ולמתן את הדרישות הרבות, המורכבות והכבדות. הנקודות הבעייתיות שעומדות על הפרק הן לוח זמנים קצר, שבעקבות פניית ההתאחדות הוארך ל-1 בנובמבר 2015. בנוסף, טרם התקינו תקנות המגדירות נטל כלכלי כבד מדי לצורך מתן פטור מהתאמות מסוימות. כאמור, המלצתנו היא לערוך כבר עכשיו את הבדיקות הנדרשות. ניתן למצוא רשימה של מורשי נגישות למבנים ומורשי נגישות לשירות באתר של משרד התמ"ת. בנוסף לכך, תערוך ההתאחדות יום עיון בנושא למלונאים בשיתוף נציבות השוויון.

החוק ועל קידום השתלבותם של אנשים עם מוגבלות בחברה הישראלית. החוק מחמיר מבחינת אמצעי האכיפה שלו. בין העונשים הקבועים בחוק: הטלת אחריות על מנהל בתאגיד המפר הוראה מהוראות החוק, כמו גם אחריות פלילית על כל המשתמע מכך, אפשרות של הגשת תביעה נגד בית העסק ודרישת פיצוי סטטוטורי (פיצוי ללא הוכחת נזק) ובנוסף, אי חידוש רשיון העסק. מתוקף החוק הותקנו שני קבצי תקנות, שלהן השפעה תפעולית וכלכלית נרחבת על המלונות: **התאמת נגישות לבניין קיים.** דרישות טכניות, הנדסיות ומבניות הבאות לתת מענה לצרכים הפיזיים של אנשים בעלי מוגבלויות. מדובר בחדרים לנכים, מעליות, בתי שימוש נגישים, דלתות כניסה ודלתות פנים, מאחזי יד, סימני אזהרה והכוונה, מפסקים וכפתורי הפעלה ומקומות חניה לנכים. התקנות נדונו ואושרו בוועדת העבודה והרווחה של הכנסת ומחכות לחתימת שר הפנים. **התאמת נגישות לשירות.** תקנות השירות כוללות התייחסות להתאמת הנהלים וההליכים הנהוגים במתן השירות, כך שיתאימו לצורכיהם של אנשים עם מוגבלות, לרבות אספקת אמצעי עזר ושירותי עזר

220 מיליון שקל. לפי הערכת התאחדות המלונות בישראל, זהו הסכום שיידרשו המלונות להשקיע על מנת לעמוד בחלק מדישות התקנות לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות. הזמן לביצוע השינויים קצר: תקנות הנגישות למבנים קיימים עומדות לפני אישור שר הפנים, ולוחות הזמנים לביצוען נקבעו ל-2015. גם הדיונים בתקנות הנגישות בשירות מתקדמים, ולוחות הזמנים לגבי ההתאמות על פיהן יהיו קצרים. התאחדות המלונות ממליצה למלונות לערוך כבר עכשיו את הבדיקות הנדרשות לגבי עמידתם בדרישות טיטוט התקנות (מבנים ושירות) ולתקצב בהתאם. **אבל לפני הכול, מהו חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות?** החוק, שעבר בכנסת ב-1998, מגדיר את זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות ואת מחויבותה של מדינת ישראל לזכויות אלה. מטרת החוק הינה להסיר את המכשולים הפיזיים והתרבותיים, העומדים בדרכם של אנשים עם מוגבלות בגופים ובמקומות ציבוריים ו/או בגופים העוסקים במתן שירות ציבורי, בכלל זה המלונות בישראל. מכוח חוק זה הוקמה בשנת 2000 נציבות שוויון לאנשים עם מוגבלות, המופקדת על יישום



בטקס חגיגי שהתקיים במלון "דן כרמל" הוענק לראש עיריית חיפה, יונה יהב, אות הוקרה מטעם התאחדות המלונות על פועלו יוצא הדופן לפיתוח התיירות והמלונאות בחיפה. "העירייה פועלת בשנים האחרונות לפי תוכנית אסטרטגית במטרה למצב את חיפה כעיר כנסים וזירת המטרופולין של הצפון", אמר יהב. "משאבי עתק מושקעים בפיתוח אטרקציות רבות בחיפה ובמרחב הסובב אותה". עוד נשאו דברים בטקס נשיא התאחדות המלונות בישראל, עמי פדרמן, ויו"ר התאחדות המלונות בחיפה והסביבה, עדי נאור.

### סוף שבוע קואליציוני ב"רות רימונים"

חברי הקואליציה ובני זוגם יצאו בסוף השבוע השני של חודש יוני לגיבוש במלון "רות רימונים" בצפת. האירוע החל ביום שישי אחר הצהריים בקבלת פנים בלובי המלון במעמד ראש הממשלה ורעייתו. המפגש כלל הופעה של להקת לייזמרים מצפת ותצוגה פעילה של אמנים מקומיים. את קבלת השבת וארוחת הערב הנחה ד"ר אבשלום קור, ותפילות השבת התקיימו בבית הכנסת של המלון, השוכן בלב מושבת האמנים בעיר. בהמשך הערב הגיש העיתונאי קובי אריאלי תוכנית אמנותית, ושרים וח"כים נשאו דברים. בשבת בבוקר יצאו כל המשתתפים לסיורים מודרכים באתרי מורשת בהדרכת תושבי העיר. הסיורים כללו ביקור בקריית האמנים, בבתי כנסת עתיקים וברובע החסידים. בנוסף, שמעו המשתתפים סקירה היסטורית על תולדות המורשת, הקבלה והפיט של יהודי צפת.

## שר התיירות החליט: בים המלח יתבצע קציר מלח

ים המלח. בנוסף לקציר המלח, הוא פועל לפיתוח כולל באזור. "הפיתוח יתאפשר רק תוך כדי הבטחת תקציבים הולמים למטרה זו", אמר במסיבת העיתונאים. "הממשלה חייבת להשתתף במימון הגנות הקבע השומרות על המלונות ועל התשתיות באזור. כחלק מהפתרון אנו מציעים לאוצר להקים קרן ייעודית של 750 מיליון שקל לתקופה של 5 שנים, שישמשו לפיתוח אטרקציות תיירותיות באזור. כמו כן, ים המלח ייכלל במפת עדיפות לאומית על מנת למשוך יזמים". "מלונאי ישראל מברכים את שר התיירות, אשר הוכיח אחריות בהחלטתו על קציר המלח המלא", אמר בתגובה נשיא התאחדות המלונות, עמי פדרמן. "אנחנו מודעים ללחצים שהופעלו עליו בחודשים האחרונים, ושמחים כי עמד בהם ובחר בסופו של דבר בפתרון הנכון וההגיגי ביותר מכל הבחינות, בקציר מלח שיאפשר בשנים הבאות את המשך הפעילות התיירותית והמלונאית המוצלחת בים המלח. "אנו מבטיחים את שיתוף הפעולה המלא בגיבוש תוכנית מסודרת להתחדשות האזור התיירותי בים המלח ובהוצאתה אל הפועל. במקביל, בעקבות פיזור הערפל לגבי עתיד האזור, יקדמו המלונאים בים המלח תוכניות עסקיות לשיפוץ המלונות, לשדרוגם ולפיתוח הפעילות המלונאית הפורחת באזור."

גורלו של ים המלח הוכרע בחודש מאי האחרון עם הכרזתו של שר התיירות סטס מיסז'ניקוב, על הפתרון שנבחר כדי למנוע את הצפת המלונות בים המלח. שר התיירות התלבט בין "קציר המלח", שמשמעותו פינוי שכבות המלח המצטברות על הקרקעית, לבין העתקת המלונות, שמשמעותה הריסת המלונות שנמצאים על קו החוף ובניית קו מלונות חדש. לבסוף בחר השר בחלופה האמצעית והנכונה שבה תמכה התאחדות המלונות. "יש לבצע קציר מלח מתחתית הים כדי לאפשר בנייה ופיתוח של אזור ים המלח", אמר מיסז'ניקוב במסיבת עיתונאים בנוכחות השר להגנת הסביבה, גלעד ארדן. מלונות ים המלח ממוקמים על גדת בריכת אידיו ענקית, השייכת למפעלי ים המלח. תהליך הייצור הביא לעליית מפלס המים בבריכה בקצב של כ-20 ס"מ בשנה, והוא מאיים להציף את המלונות ואת כביש הגישה בשנים הקרובות. התאחדות המלונות והארגונים הסביבתיים תמכו במהלך זה מראשיתו, מאחר שזהו פתרון הקבע היחיד המתחשב בסביבה. "אני סבור שעל מפעלי ים המלח לשאת במרבית הנטל של מימון פתרון הקציר, לפי עקרון 'המזהם - משלם'", אמר השר ארדן. שר התיירות אף הציג את חזונו להתחדשות האזורית של

**מלון אורחים**

סיפור תולדות המלונאות בארץ-ישראל

אנחנו מציעים לכם לרכוש את הספר במחיר מיוחד של 80 שקלים. בכמויות גדולות תינתן הנחה נוספת.

לפרטים: רומי גורודיסקי, 03-5103156, [romi@iha.org.il](mailto:romi@iha.org.il)

# פתח את הדלת לחווית אימון חדשה בבית המלון שלך



בחירה ב- **Technogym** כשותף העסקי שלך, מעניקה לך פתרונות כושר מעוצבים ואיכותיים אשר יגרמו לאורחים לחזור ולבחור במלון שלך.

החיבור של המלון עם **Technogym**, החברה האיטלקית המובילה בשוק ציוד הכושר, מציע לך את מכשירי הכושר המתקדמים והחדשניים ביותר ובעיצוב יוקרתי לאימון כח ואירובי. ללקוחותיך מצפה חווית אימון אישית מרגשת ומהנה.

## הצטרף לעשרות בתי מלון בארץ שבחרו ב:

# TECHNOGYM®

למידע נוסף ולתיאום פגישת יעוץ: אריאל בן שמואל - 054-6708159

ייבוא, שיווק ואחריות: אגנטק (1987) בע"מ [www.agentek.co.il/sport](http://www.agentek.co.il/sport)



פתרונות כושר מעוצבים  
[www.technogym.com](http://www.technogym.com)



"כנס הנדל"ן השנתי של ארנסט אנד יאנג ומשרד עורכי הדין שטיינמיץ, הרינג, גורמן ושות' שעסק במגמות ותחזיות בשוק הנדל"ן הישראלי".  
משמל לימין: מנחם לייבה, מנכ"ל עריית ת"א. אלי פפושדו, יזם. דוד פתאל, בעלים של רשת מלונות פתאל. עמי פדרמן, נשיא התאחדות המלונות בישראל. שמואל צוראל, מנכ"ל התאחדות המלונות בישראל.



רון חולדאי, ראש עיריית תל-אביב יפו, קיבל את הוקרה על תרומתו הרבה לפיתוח התשתיות התיירותיות והאטרקציות בעיר. מלונאי העיר, הנהלת התאחדות מלונות ת"א רבתי ונשיאות התאחדות המלונות בישראל העניקו לחולדאי ציור של הצייר דיויד רוברט מ-1831, המציג תיירים מזרח אירופאים ביפו, וחמישים עצים ניטעו על שמו ביער התאחדות המלונות בישראל. חולדאי הודה למלונאים ואמר: "הפרס אינו שלי - הוא שלכם. נתוני התיירות הנמצאים בצמיחה מתמדת הם תוצאה של העבודה המקצועית והמשותפת של המלונאים - ועל כך הערכתי העמוקה".

# ההתאחדות אומרת כן לסופשבוע ארוך

שעות העבודה של ימי א' ייחשבו כשעות עבודה של שבת. זאת מאחר שכבר היום הוצאות השכר של המלונות גבוהות ומגיעות לכ-35% ממחזור הפעילות".  
לפרטים נוספים: פנינה שלו: 054-7400740  
לי גת, דוברת השר: 050-6202396



תודה על השתתפותכם! נראה בכנס הבא

יזמת המשנה לראש הממשלה, השר סילבן שלום, לסוף שבוע ארוך מתקבלת באהדה רבה על ידי התאחדות המלונות בישראל. "סוף שבוע ארוך יפנה זמן רב יותר למשפחות לצאת לטיול", אמר שלום בפגישה עם נציגי ההתאחדות. "התוצאה תהיה חיזוק ענף התיירות בכלל וענף המלונאות בפרט. המסחר יתרחב ויתפתח, דבר שיביא לתוספת מקומות תעסוקה, למועסקים נוספים ולהגדלת הצריכה. מדובר במהפכה של ממש עבור מדינת ישראל, שתצטרף אל מרבית מדינות העולם ותעבוד בתיאום איתן. מעבר לסוף שבוע שבת-ראשון יחבר את ישראל לעולם הגלובלי, יביא להגברת הפריון ולחיזוק הצמיחה הכלכלית".  
המהלך לא יפגע במספר שעות העבודה השבועיות, הדגיש השר שלום. "יום שישי יחזור להיות יום עבודה, והשעות שיחסרו



משמאל: שמואל צוראל, משה מגיד, עמי פדרמן, סילבן שלום, נאור חן, רפי פרבר, רומי גורודיסקי



זאת כבר תופעה שאנו מתרגלים אליה: מהפכות מתרחשות מהר. נדמה שבעידן הנוכחי הכול קורה כל כך מהר. משטרים נופלים תוך שבועות בלבד, מותגים חדשים קמים וכובשים את חיינו בסערה, ואפילו מחאות צרכניות (הקוטג' כמשל) תופסות בעידן הפייסבוק תאוצה בן לילה. אבל דווקא המהפכה הקשורה בשינוי הדיסקט המחשבתי ביחס למעמד תעשיית התיירות בישראל - היא אופרה אחרת. מהפכה שמתרחשת לאט לאט.

נשיא המדינה, מר שמעון פרס, אמר בעבר בהרצאה: "ישנם הרבה אתרים קדושים בעולם, אבל הארץ הקדושה היא רק אחת". כל מי שחי ומתפרנס מתיירות מתייחס לכך כאל אקסיומה: ארץ ישראל אטרקטיבית עבור עשרות מיליוני מאמינים מכל העולם ומכל הדתות, ולכן אין זה מן הנמנע שנארח מדי שנה לפחות 4 - 5 מיליוני תיירים, ושהתיירות תהפוך לתעשייה המובילה במשק הישראלי.

בעבר לא נכללו התיירות והמלונאות בזירה הכלכלית למרבה השמחה, בשנים האחרונות החלו להישמע זמירות חדשות מצד מקבלי ההחלטות. התיירות מצוינת כיום כתעשייה מרכזית במשק, שר האוצר ומקבלי החלטות אחרים כבר אינם מתעלמים מתרומתה לצמיחת המשק הישראלי בשנת 2010, בעוד רוב המשקיים בעולם רשמו נסיגה. גם מספר המועסקים במלונאות ובתיירות כבר לא בבחינת נעלם מעיני מקבלי ההחלטות, ולכול ברור כי יש לנו תרומה עצומה בהבטחת עשרות אלפי מקומות עבודה בישראל, רבים מהם בפריפריה. אפילו תקציבי השיווק של המדינה כבר אינם מבוטלים, ובשנים האחרונות הם במגמת עלייה. בלי שגשים לב מתרחשת לאיטה המהפכה, ותדמית המלונאות והתיירות במגמת עלייה. דרך ארוכה לפנינו, והאתגרים רבים: שיפור תדמית התעשייה בעיני מועסקים פוטנציאליים; שכנוע מקבלי ההחלטות כי עליהם לסייע בקידום כושר התחרות של המלונאות וביצירת סביבה תחרותית אוהדת יותר; המשך הגדלת תקציבי השיווק; ושכלול התמודדות הרגולטור ומשרדי הממשלה השונים עם התנאים בהם פועלת תעשיית התיירות. כעת עלינו רק להתפלל שהמצב הגיאופוליטי סביבנו לא יחמיר, ונוע תנוע גם הלאה המהפכה השקטה.

# המלונאים

## מפגש פורום המלונאים: בסימן מיצוינות אישית

### מאת נילי ארנועם

2010 הייתה שנה טובה, אך לא מספיק טובה למשך משקיעים לבניית מלונות חדשים. לדבריו, מלונות קיימים נמכרים בסכום נמוך מעלות בנייתו של מלון חדש. יש לשנות את המצב וליצור סביבה אוהדת יותר לענף כדי להגיע לתוצאות טובות יותר ולרווחיות גדולה יותר.

עוד ציין מר פדרמן, כי יש להגן על הענף מפני מכות שונות, כמו חוקים ותקנות שנראים לכאורה מתקדמים בסטטורוס שונים, אבל בפועל פגיעים בענף קשה. כך למשל, חוקים המגבילים שעות תעסוקה לנוער עד השעה 22:00, כשבפועל במקום לעבוד יוצאים בני הנוער לבלות, והנוק גדול יותר; איסורי עבודה בלילות, בשבתות ובחגים; ותקנות הקובעות כי בכל חדר כושר יש להעסיק עובד אחראי. כוונת החוקים הללו טובות, אבל פגיעים בענף מצטברת. לסיום סיפר מר פדרמן, כי הוא פועל לעודד תוספת חדרים במלונות קיימים קטנים על מנת להגדיל את רווחיותם באופן משמעותי, ולצורך כך מתקיימים מגעים עם משרדי האוצר והתיירות.

הטוב ביותר", קובע ד"ר ברק, ועל כך אפשר לעבוד בתוכנית אימונים הדורשת תחילה רצון ואחר כך גם חזון. את המפגש חתם המארח, עמי פדרמן, נשיא התאחדות המלונות, באווירת הפרגון לנשים מנהלות, ציין מר פדרמן כי הנשים עושות



סמדר נמרודי רינת

עבודה טובה ביותר, עם תחכום רב. הוא סיפר מעשייה המוכרת לו מילדותו, על כך שהראש - המשול לגבר - הוא הקובע ומקבל את ההחלטות, אבל מי מסובב את הראש לאן שהוא רוצה? הצוואר. זאת היא האישיה, ועל כך נאמר "שרשה לה פאם".

מר פדרמן סקר את פעילות ענף המלונאות בשנה האחרונה. שנת

"בעולם המודרני הערך שלך לא קשור לנתונים שלך", קובע ד"ר ברק ומוסיף, "בעולם המודרני הכוח בא מן המיומנויות". בעבר מי שהיו לו נתונים כמו בגרות או תואר אקדמי, נהנה מיתרון. היום גם תואר אקדמי ניתן לרכוש בקלות יחסית, וכמעט כולם שווים. לשפתנו נכנסו מושגים חדשים כמו "כימיה" ו"קליק", ואלה משפיעים על קבלת החלטות יותר מאשר נתונים. בימינו צריך לתקשר, להתיידד, להלהיב ולגייס, ומיומנויות אלה ניתנות לרכישה. בהתייחס לפורום של נשים מנהלות, אמר ד"ר ברק כי לנשים יש בדיוק הכישורים האלה, והן עושות זאת לא פחות טוב מגברים, ואפילו טוב יותר. גברים מפתחים מיומנויות אלה כדי לקדם אינטרסים ומשתמשים בה בצורה גסה וללא גבולות. לעומתם, הנשים מתוחכמות הרבה יותר. הן מפותחות יותר בבסיס מיומנויות התקשורת שלהן, יש בהן העצמה, התרגשות והתלהבות, והן מסוגלות לנווט את השיחה ולהוביל באמצעות שאלות אל התשובה הנכונה ואל התובנה.

ד"ר צבי ברק משתמש במונח חדש, "השריר ההתנהגותי". כשם שפיתוח שרירים הוא תוצאה של אימונים מתמידים, כך גם מיומנויות. את השריר ההתנהגותי צריך לאמן ולהקפיד להמשיך באימון: להגיב, להגיד, לחייך. עלינו ללמוד להיות גם "שחקני נשמה". לפי התיאוריה שלו אנשים מתחברים לאנשים, ולפיכך לרגש תפקיד חשוב, בעיקר במלונאות. החדרים הם אותם חדרים, ואל הנוף מתרגלים מהר. כך, באין הרבה הבדל בין מלון זה או אחר, ההבדל יורגש ברגש, בנשמה, בכך שהאורח מרגיש רצוי. זאת צריכה להיות תפיסת העולם של המערכת. לדבריו, ארגונים מנצחים בזכות אנשיהם, והם אלה שעושים את ההבדל. מנהל מיומן מקרין התלהבות, אהבה וגאווה, וכל העובדים נוהים אחריו. הנתונים הקיימים הם הסיטואציה בה נדרשים לתפקד, אבל פעמים רבות הנתונים משמשים תירוץ למה לא לתפקד. כאן טמון ההבדל בין הצלחה לכישלון. "אלה הנתונים, איתם צריך לעשות את

הרמת כוסית חגיגת לקראת חג הפסח הייתה עיתוי טוב למפגש פורום המלונאים במלון דן תל אביב. כמנהגה של רומי גורדיסקי, סמנכ"ל התאחדות המלונות, לפלז'ר הזה נוסף גם ביזנס. היה זה מפגש מהנה ביותר, ממנו יצאו המשתתפות עם תובנות חשובות לניהול היומיומי בדגש על ההתנהלות המלונאית, יחסי אורחים, יחסי עובדים ואחרים.

למרות שהיתה זו תקופה עמוסה בבתי המלון, וכנשים מנהלות, תקופה עמוסה גם בבית - ההשתתפות הייתה מרבית. לא נשאר כיסא פנוי. את המפגש פתחה רומי בדברי ברכה לאתי לוי לרגל בחירתה ליו"ר איגוד מנהלי בתי מלון. אתי לא נשארה חייבת וציינה כי לא קיבלה את המינוי



אתי לוי

כדי לתפוס את התפקיד, אלא כדי להצליח בו. וכדי להצליח, אמרה, היא צריכה את שיתוף הפעולה של המלונאים, ובעיקר את זה של הנשים המנהלות. אתי הזמינה את הנשים המלונאיות להצטרף לפורום, כדי שלא יהיו במיעוט. כמחווה, העניקה רומי לאתי את הספר "מלון אורחים", אלבום מהודר שהופק על ידי ההתאחדות וסוקר את ראשית האירוח בארץ החל מתקופת האבות. המרצה, ד"ר צבי ברק, מומחה בתחום מדעי ההתנהגות, דיבר על "מצוינות אישית במעגלי חיים", או בשפה פשוטה, על אנשים "מצליחנים" ו"מפסידנים". נשאלת השאלה מה הופך אדם ל"מצליחן", ולהבדיל ל"מפסידן". מדוע בן אדם אחד מצליח לממש את כישוריו ומדוע אחר, מלא כישרון וכישורים, לא מגיע להישגים?

## מלונאים יקרים,

שיפצתם? פתחתם אגף נוסף?  
מיניתם מנהל חדש? יצאתם עם  
מבצע ייחודי?  
מגזין "מלונאים" מזמין אתכם  
לשתף אותנו בחדשות שלכם.  
שלחו אלינו מייל עם כל הפרטים,  
ואנחנו נדאג שהידיעה תופיע  
במגזין הבא.

רומי גורדיסקי [romi@iha.org.il](mailto:romi@iha.org.il)



## דבר המנכ"ל

עננת ספטמבר 2011

בחודש מאי 2011 נרשמה ירידה של 1% בלינות התיירים במלונות. לכאורה שינוי לא משמעותי בשנה אשר מתחילתה הציגה מגמת עליה נאה. אולם ירידה זו משתלבת בתמונה כללית הולכת ומחמירה של עצירת ביקושים והקטנת קבוצות שצפויה בהמשך השנה ואף ברבעון הראשון של 2012. בהחלט מגמה מדאיגה. המהומות והמהפכות בעולם הערבי הביאו, בראש וראשונה, לאובדן ניכר של התנועה המשולבת של תיירים למצרים וישראל וכן לירדן וישראל. נתח שוק זה הגיב לכלל החבילה ולא בידל את ישראל לטובה. מכאן שהנעשה באזור אינו נתפס כבעיה של השכנים ולא שלנו. גם היותה של ישראל, לכאורה, אי של שקט ויציבות באוקיאנוס של מהומות ותהפוכות, לא נתפסת בדעת הקהל העולמי, וישראל מוסיפה לסבול מהיותה חלק מהמזרח התיכון הבעייתי. רק אוהדי ישראל המושבעים - יהודים ונוצרים - יכולים תודעתית לבצע את הבידול במקרה זה. כיוצאים מהכלל, מהם ניתן להסיק גם מסקנה אופרטיבית לעתיד, אפשר לציין את תיירי ה"ל מופעי "אאידיה" בים המלח ומשתתפי מצעד הגאווה בת"א. אלו גם אלו - שאינם שייכים מסורתית לקבוצת "אוהדי ישראל המושבעים" - השכילו לבדל את ישראל מתדמית המזרח התיכון הבעייתי. אולם מעל לכל אלו מרחפת עננת ספטמבר 2011: ההכרזה על מדינה פלסטינית. מערכות ההסברה הישראלית מציגות את הנושא כרגע קריטי, אירוע מסוכן, כזה שיובייל לשינוי מהותי בשגרת החיים, וכרוך באפשרות לאלימות. כל אלו הופכים את ספטמבר 2011 לסימן שאלה אחד גדול. רק הנזק לתיירות לישראל הוא וודאי. תנועת הרבעון האחרון של 2011 והראשון של 2012 - שמתחילה בחודש ספטמבר - במגזר הקבוצתי והצלייני דורשת תקופת הכנה והרשמה ארוכה. אלו ימצאו בעמדה של היסוס, ספק והמתנה ומכאן נובעת "עננת ספטמבר". פעם נוספת אנו עדים לבעייתיות המתעוררת בין צרכי ההסברה של ישראל לבין צרכי התיירות והכלכלה של ישראל. אלא שהפעם עיקר הנזק יגרם כנראה לתיירות. לא מעט גורמים סבורים כי בספטמבר 2011 לא יקרה שום דבר מהותי. גם אם הם צודקים, הרי שהנזק לתיירות הוא וודאי! מלונאי ישראל, למודי המשברים, מכירים מציאות זו ונערכים אליה. כל אחד, על פי דרכו ויכולתו, יצמצם את הנזק וימצא חלופות לתנועה שאבדה. אולם במישור הממלכתי חשוב להבין ולפעול, למזער את הנזק ובעיקר לקצור את זמן השבת הביקושים. הקמפיין השיווקי - תדמיתי לתיירות לישראל, מספטמבר 2011 ועד מרץ 2012, חייב להיות גדול, מתמיד ורציף. התקציבים והתוכניות של תחילת 2011 לא יכולים להיות תקפים עוד למציאות החדשה, ומחייבים הגדלה והגברה.

כולנו תקווה כי "עננת ספטמבר" תחלוף ונשוב למגמת ביקוש גואה.  
בברכה,

שמאליק צוראק



"מלון נובה", מלון הסוויטות המשפחתי באילת, השלים לאחרונה שיפוץ כולל של כל חדריו. אלה שודרגו ועוצבו בסגנון מרענן, צבעוני ומפתיח. במלון 193 סוויטות וחדרי סטודיו רחבי ידיים המותאמים למשפחות. חידוש נוסף: שינוי שם המלון ל"נובה לייק", כהבטחה להפוך למלון המשפחות האהוב ביותר באילת. ומה במלון? אינטרנט אלחוטי בלובי ובקרום - בכל החדרים, בריכת שחייה לילדים ולמבוגרים, סנאק בר, חדר משחקים אלקטרוניים, צוות בידור וגן ילדים שיפעלו בעונה וגם אופניים לטיולים בסביבה.

## מלונאים יקרים,

מערכת "מלונאים" מזמינה אתכם לשתף אותנו בחדשות שלכם. שלחו אלינו מייל עם כל הפרטים, ואנחנו נדאג שהדיעה תופיע במגזין הבא.  
רומי גורודיסקי [romi@iha.org.il](mailto:romi@iha.org.il)

# מדים ובגדי עבודה השכרה תפעולית

פתרון כולל לניהול מערך הטקסטיל בבית המלון

- < מערכת ברקוד למעקב אחר המלאי האישי של כל עובד, בכל שלב
- < ניתן לקבל שירות כביסה בלבד בשיטת הברקוד

03-9040606  
**CLEAN DRESS**  
ביגוד מקצועי. עיצוב והשכרה תפעולית

פתרון ההשכרה משחרר אתכם מהטרחה הכרוכה באחסון ותחזוקת מלאי ומאגד את השרותים הבאים: < רכישת הפריטים < עיצוב הבגד בהתאם לדרישתכם < הטבעת לוגו וברקודים < בקרת איכות והחלפת בלאי < שירות כביסה ותיקונים < וכמובן שינוע בזמן הנוח עבורכם

\*בשנת ההצטרפות הראשונה ובהתאם לתקנון. ט.ל.ח.

# מבל בוי לבעל הבית

## סיפורו של חיים סלמי

עשר שנים אחרי שמונה לתפקיד הבל בוי במלון אורכידאה באילת הפך חיים סלמי למנהל המלון. עכשיו הוא כבר בעל מלון משלו ומתכנן להסתער על העיר. "קשה להסביר את תחושת הסיפוק", הוא סיפר בראיון לעיתון "העיר" באילת. "העבודה לא תמיד היתה קלה. זה נכון שלובשים חליפה מהודרת, אבל מאחורי הקלעים עובדים קשה". מסלול ההתקדמות שלו כלל מספר תפקידי ביניים בקבלה ובמחלקת ההזמנות וגם תפקידי ניהול במלון "הריף", ב"ויסטה" וב"דורטל סול", עד שהגיעה ההצעה מאורכידאה וסימלה עבורו סוג של סגירת מעגל. אבל אחרי שלוש שנים חש סלמי שוב ברצון לנוע והוא החליט להפוך לבעל מלון. חזיתו לעיתוי הנכון, הוא סיפר. וכשהוא הגיע אזרתי אומץ ושכרתי את מלון "מיראג". אמנם הוא היה במצב פיזי קטסטרופלי, אבל אני ראיתי רק את הפוטנציאל. סלמי שינה את שמו של המלון ל"סיאסטה", ואת הקונספט - ל"הכל כלול". "הקולגות קראו לי משוגע. מי לוקח מלון כל כך עממי והופך אותו ל"הכל כלול"? אבל המלון הצליח ונבנה לו שם בקרב קהל שלא רוצה להוציא יותר מדי כסף, ועדיין מצפה לתמורה הוגנת ויפה".

היום מוביל סלמי את רשת מלונות "הוליסט" שמונה שלושה בתי מלון באילת ובים המלח. "לחברה שלי אין משקיעים שעומדים אחריה, ואני לא נתמך כלכלית על ידי חברה גדולה כמו שאר הרשתות. אך אני עדיין מאמין שאנחנו יכולים לפרוח בהתאם לנישה שלנו: שילמת - קיבלת תמורה הוגנת".



# הכל כלול - גם בנצרת



מלון "גולדן קראון" בנצרת מציע חבילת "הכל כלול" שבועיים האחרונים של אוגוסט. המלון, הממוקם בשעריה הדרומיים של נצרת, מציע 243 חדרי אירוח וסוויטות המשקיפים לנוף המרהיב של עמק זרעאל. לרשות אורחי המלון עומדים בריכת שחיה, בריכת פעוטות, ספא ומועדון כושר ושדרת חנויות הממוקמת בלובי המלון. לטובת אנשי העסקים המגיעים לאזור מציע המלון מגוון חדרי ישיבות, אולמות כנסים וטרקלין עסקים אלגנטי.

# ועידת התיירות הראשונה בירושלים

ועידת ירושלים הבינלאומית הראשונה לתיירות, שהתקיימה בסוף מרץ 2011, עמדה בסימן התיירות ההוליסטית המתמייחת לשורה ארוכה של תחומים ותעשיות. במשך שלושה ימים דנו המשתתפים, בין היתר, בתרבות כמקדמת תיירות, בהשפעת הטכנולוגיה על התיירות, בהתמודדות תעשיית התיירות עם שינויים פוליטיים ובמדיה ככלי שיווק לקידום תיירות. בין הנקודות המרכזיות שעלו בוועידה היא העובדה שהתיירות הופכת לגלובלית יותר, שהתיירים מחפשים אטרקציות וריגושים המותאמים לטעמים האישי, ושסוכן הנסיעות הוא לא המשפיע המרכזי על בחירת היעדים, אלא גם המדיה,



"בפתיחת ועידת התיירות בירושלים" מירה אלטמן, סטס מיסז'ניקוב, בנימין נתניהו, ניר ברקת, מיכל שלם - ראש הסגל בעיריית ירושלים.

# מיקבץ

מלון "כנען ספא" בצפון השיק טיפול חדשני לפנים, Evasion Sensorielle מבית Yonka Paris. זהו טיפול פיטו-אורמטי המשלב טכניקה ייחודית של מברשות, שתנועתן משלימה את התנועה הידנית המושקעת בטיפול.



לאחר שנה וחצי של פעילות משיק מלון "ממילא" את "אקאשה", מתחם הוליסטי המשתרע על פני 1,000 מ"ר וכולל חדר כושר, ספא, בר אורגני, חדר מוזיקה ומדיטציה ומרכז פילאטיס ויוגה. עם פתיחת המרכז משיק המלון סופי שבוע קונספטואליים, שמתקיימים בסוף השבוע הראשון בכל חודש.



גלריית "עדן" לאמנות מודרנית-עכשווית, בבעלותו של ליר יושע, נפתחה במלון "שרתון" תל אביב, ותציג תערוכות מתחלפות של ציירים ופסלים לצד נוכחות קבועה של תעשה אמנים ישראלים.



הסתיים השלב הראשון בתהליך השיפוצים במתחם התיירות "רמת רחל" שליד ירושלים. 165 החדרים במלון שחדרג, כמו גם גן האירועים "מסיק". בהמשך תושלם בנייתה של בריכת שחיה נוספת במרכז הספורט, וישופצו הלובי ואולמות הכנסים. הסלוגן שנבחר להוביל את המהלך, "אירוח ישראלי בטבע ירושלמי", מייצג את השילוב בין האירוח הקיבוצי לנוף הירושלמי.



האוורד פינק, 39, מונה למנהל מלון "מצודת דוד" שבבעלות חברת "אלרוב מלונות יוקרה". עד כה שימש פינק כסמנכ"ל תפעולי במלון. בין תפקידיו בעבר, מנכ"ל "הולדיי אין" המסטד לונדון, מנכ"ל "פרמייר אין" בברייטון ומנכ"ל "פרמייר אין" בפורתסמות.

הטכנולוגיות המתקדמות והרשתות החברתיות. בוועידה השתתפו ראש הממשלה בנימין נתניהו, שר התיירות סטס מיסז'ניקוב, ראש עיריית ירושלים ניר ברקת, מייסד רשת MTV ביל רודי, השדרן הבכיר של רשת NBC כריס מתיוס, מנהלי מוזיאונים מרכזיים בעולם, בהם מנכ"ל המטרופוליטן בניו יורק תומס קמפבל, ובכירים רבים מעולם התרבות ותעשיית התיירות מהארץ ומהעולם.

# התוכנית העסקית

## מדריך בראשי פרקים וגם בפרקי משנה



מלונאים

המוסף הכלכלי

מגיש: סגן נשיא התאחדות המלונות רוני פינקו

בספרות המקצועית הענפית. בשלב זה יש להעריך את הפוטנציאל העסקי הגלום במיזם, כפי שהוא מוצג בתוכנית העסקית, ולאמוד את כדאיותו הכלכלית. עוד בשלב זה יש להסיק מסקנות בדבר האטרקטיביות העסקית הגלומה בתוכנית, וזאת לאחר בחינת הסיכונים הכרוכים בה לעומת סיכויי הצלחתה.

**3) כתיבת התוכנית העסקית** – בסעיף זה יוצג מסמך התוכנית העסקית, הערוך במתכונת שתפורט בהמשך, שיתבסס על הנתונים ועל פרטי המידע שנאספו בשלבי העבודה הקודמים. בתוכנית הפיננסית ייסקרו הן הרקע הכללי של הרעיון העסקי, המוצר או השירות ופלחי השוק להם יועדו והן הצעדים האופרטיביים שבאמצעותם ייצא הרעיון העסקי מן הכוח אל הפועל. עוד יפרט מסמך התוכנית העסקית את המשאבים הנדרשים ליישום הרעיון העסקי ואת עלותם המשוערת. לסיום יוצגו אומדנים של ההכנסות הצפויות מן המיזם לעומת צפי של תזרים ההוצאות הכרוכות ביישומו.

**על בסיס השוואה זו יוחלט אם הרעיון העסקי הנדון כדאי מבחינה כלכלית.**

**4) תקצוב הפרויקט** – תקצוב המיזם העסקי כולל בניית תוכנית עבודה מפורטת ככל הניתן, כדי שאפשר יהיה לאמוד כל סעיף בה במונחים כספיים שוטפים. מטרת התקצוב היא הצגת עלותם הכוללת של המוצר או השירות היוצאים לשוק. מחיר המכירה שלהם ייקבע על פי שני גורמים: תקצוב הפרויקט, כלומר התמחור הכולל של עלויותיו,

כלומר את ההחלטה העסקית האסטרטגית במקרים אלה:

1) הקמת עסק חדש (למשל, מלון)

2) רכישת עסק חדש

3) הכנת תוכנית השקעות בנכסים (במלונות) קיימים

4) הרחבת הפעילות העסקית (המלונאית) וחדירה לתחומי פעילות נוספים

5) מיזוג חברות

6) חדירה לפלח שוק חדש (למשל, לפלח שוק תיירותי-מלונאי חדש)

7) החדרת מוצר חדש (כמו מוצר תיירותי או מלונאי חדש)

8) עריכת שינויים מבניים בתוכנית ייצור או פיתוח

**השלב בקבלת ההחלטות של העסק:**

1) **שלב התכנון והבקרה** – זהו חלקה הראשון של התוכנית העסקית, ובו מוגדרות מטרות היזם והיעדים העסקיים הראשוניים שהציב. בשלב התכנון מוגדרים גם טווחי הזמן והאמצעים העומדים לרשות היזם לשם גיבוש הרעיון העסקי.

2) **בניית תוכנית אסטרטגית** – התוכנית האסטרטגית היא למעשה גיבושו של רעיון עסקי כולל, ועליה להכיל התייחסות מקיפה לתחומי פעילותו של העסק, לסוגי המוצרים או השירותים הנמכרים על ידו, לפלחי השוק הרלבנטיים ולאופן ארגונה של מערכת השיווק. התוכנית העסקית תוצג בקווים כלליים בלבד ותתבסס, בין השאר, על ניסיונו של היזם בתחום הפעילות הנדון, על נתונים שאסף ממקורות מידע שונים ועל מחקרי שוק ונתונים סטטיסטיים המתפרסמים

של העסק או של הפרויקט החדש, וככל שחלים שינויים בסביבתם העסקית. לפיכך מן הראוי לא למסור לגורמים חיצוניים תוכנית עסקית אשר עודכנה לאחרונה לפני יותר משנה.

**למי דרושה התוכנית העסקית?**

**התוכנית העסקית מיועדת לבעלי עניין אלה:**

1) יזמים של עסקים חדשים (Business Entrepreneurs):

התוכנית העסקית תסייע להם לגבש ולהעלות על הכתב את הרעיון העסקי שהגו ולבחון את עיקריו באופן מסודר ומקצועי.

2) יזמים ומנהלי פרויקטים בארגון עסקי קיים (& "Intrapreneurs Project Managers"):

3) מנהלי תאגידים ומקבלי החלטות, השוקלים לבצע שינוי אסטרטגי בפירמה עסקית קיימת.

4) משקיעים פוטנציאליים בעסק יפיקו מן התוכנית העסקית מידע חיוני על מהות הרעיון, רמת הסיכוי והסיכון הטמונים בו וגובה ההשקעה הנדרשת.

5) מוסדות פיננסיים, המממנים גיבוי פיננסי למיזמים חדשים, דורשים לדעת פרטים מלאים על מהות ההשקעה, היקפה, רמת הסיכון הגלומה בה, תזרים המזומנים הצפוי ממנה והשלכותיו על כושרו של הלווה לפרוע את חובותיו.

6) רשויות הממשלה המעניקות ליזם ולעסק הטבות מס ומענקים והלוואות להשקעה ולפיתוח, מתנות כל זאת בהוכחת המשך קיומו והצלחתו של המיזם כעסק חי לאורך זמן.

**מטרת התוכנית העסקית היא להעלות על הכתב את הרעיון העסקי הראשוני, הבסיסי,**

1) **מטרות פנים:** לסייע בידי היזם בשלבי ההיגוי והתכנון של המיזם ובכל תהליכי הפעלתו.

2) **מטרות חוץ:** לאחר שהתקבלה ההחלטה על הקמת המיזם, לסייע ליזם לגייס הון ו/או משאבי אנוש הדרושים למימוש המיזם ולקידומו.

בדרך כלל התוכנית העסקית היא בראש ובראשונה מסמך פנימי לשימושם של היזמים והמנהלים. זהו השלב הראשון. רק לאחר מכן, בשלב השני, "מוחצנת" התוכנית העסקית כמסמך ממצה, ומוצגת כלפי חוץ כחלון ראויה של העסק או של הפרויקט בפני משקיעים ושותפים בכוח, בפני מלווים ומממנים (בנקים) ובפני גורמי שיווק. יש לבחון את התוכנית העסקית מנקודת מבט "מכוננת", כלומר בראייה ניהולית-אסטרטגית ארוכת טווח ורחבת יריעה. זאת מאחר שמדובר בתוכנית על (Mega Plan), הנפרשת על פני מרבית מרכיבי הפרויקט או העסק לאורך רוב שנות חייהם ועל פני השלבים העיקריים והמכריעים, הלא הם השלבים הפורמטיביים והמעצבים (Formative Phases) בחייהם.

בכך, בין השאר, שונה התוכנית העסקית ממסמכים חשובים אחרים של הפירמה העסקית שנפקותם ותפוגתם מוגבלות, כגון תוכניות עבודה תקופתיות ודו"חות שוטפים לבעלי המניות.

התוכנית העסקית היא תוכנית כלכלית, המציגה את המדדים הכלכליים להערכת ביצועיו של העסק ותרומתו למשקיעים בו. תוכנית עסקית ראויה לשמה היא מסמך דינמי, המתחדש ומתעדכן בד בבד עם התהוותם והתקדמותם

התוכנית העסקית (Business Plan) היא מסמך ניהולי חיוני בתהליכים של יזמות עסקית (יזום עסקים וקידום), בתכנון פרויקטים עסקיים חדשים וחדשניים ובהיערכות מחדשת (ארגון מחדש) בחברות ובעסקים קיימים.

התוכנית העסקית היא תוצר כתוב, פרי חקירה ולימוד יסודיים של מרכיבי העסק השונים ושל מכלול המשתנים הקשורים בו, לשם תכנון קפדני של מהלכיו לעתיד. במילים אחרות: התוכנית העסקית היא מסמך המציג את יכולתו של העסק למכור מוצרים או שירותים בכמות ובמחיר שיניבו רווח מספק לשם משיכת משקיעים פוטנציאליים.

התוכנית העסקית מתארת את העסק, בין אם מדובר בחברה המעוניינת בהחדרת מוצר חדש או שירות חדש, ובין אם מדובר בפירמה עסקית מבוססת, הפועלת בשווקים קיימים. התוכנית העסקית סוקרת מכלול היבטים הקשורים בעסק הנדון, בעיקר בתחומי השיווק, הייצור והניהול, ומסכמת תחזיות פיננסיות באשר לביצועי העסק ולהישגים הצפויים לו.

על התוכנית העסקית לנסח במסמך מצומצם יחסית (בדרך כלל בין 20 ל-50 עמודים) מסרים ברורים ומדויקים בדבר מהות העסק ומטרותיו, ייחודו (אם אכן בעל ייחוד הוא), עוצמותיו, חולשותיו וסיכוייו לצמוח או לכל הפחות לשרוד לאורך זמן בסביבתו העסקית.

**מטרות התוכנית העסקית**

**מקובל לחלק מטרות אלה לשני סוגים:**

ומתח הרווחים הרצוי משיווק המוצר או השירות. מחיר המכירה ומתח הרווחים יקבעו את שיעור הרווח הגולמי, וישפיעו על שיעור הרווח הנקי של הפרויקט. ידיעת העלות הכוללת של המוצר או השירות חיונית מבחינה נוספת: באמצעותה ייקבע מחיר המכירה המינימלי שלהם, כלומר מחיר המכירה הנמוך ביותר האפשרי. זאת מאחר שמכירה במחיר נמוך ממנו תסב הפסדים בגין המיזם או העסק כולו.

5) **ביצוע מעקב ובקרה** - המעקב והבקרה אחר שלבי הביצוע נעשים בטווחי זמן שהוגדרו מראש כדי לוודא עמידה בלוחות הזמנים, בהערכות ובאומדנים שנקבעו. לבקרה נודעת חשיבות עליונה, שכן היא מאפשרת תיקון סטיות המתגלות כבר בשלבי ביצוע מוקדמים באמצעות ניתוח והערכה מחודשים. לא אחת מתברר כי תנאי השוק בפועל סותרים תחזיות ראשוניות שנקבעו, ומחייבים הכנת הערכות חדשות בהתבסס על נתוני אמת שלא היו ידועים קודם לכן.

## תהליך התכנון העסקי

1) **הגדרת מטרה ויעדים בתכנון** לשם התאמת התוכנית לנמעניה (קהלי היעד שלה: מנהל/מקבל החלטות, משקיע פוטנציאלי, בנק מלווה וכו'). התכנון גם יפרט את היעד הסופי של התוכנית העסקית בבחינת "קו מטרה" כולל, המבהיר את מהות הרעיון העסקי כפרויקט כלכלי.

2) **קביעת יעדים כבסיס למדידה ולבקרה**, לבחינת מידת העמידה בקריטריונים שנקבעו ולקביעת רף תחתון שיתרע על כישלון התוכנית מבעוד מועד. היעד משמש אמצעי בקרה המעיד על התפתחותו של הרעיון העסקי ועל קצב ביצועו, והוא מאפשר הסקת מסקנות ביניים ואחיזה באמצעים מתקנים בדרך למימושו המוצלח.

3) **גיבוש מבנה התוכנית**, בהתבסס על הענף העסקי במסגרתו תופעל התוכנית. מבנה זה יכלול את סוג העסק, מתכונת ההתאגדות, תחומי הפעילות, סוגי המוצרים או השירותים אותם יספק, פלחי השוק הרלבנטיים למוצרים או לשירותים אלה ועמידה בתקצוב עלויות ההשקעה

במוצר או בשירות בתקופת הפיתוח ו/או הייצור. לגיבוש מבנה התוכנית נודעת חשיבות רבה, שכן על סמך הגדרות אלה ייקבעו בשלב הבא יעדי התוכנית העסקית, וכן ייאסוף המידע הדרוש כדי להעלותה על הכתב ולהציגה בפני קהלי היעד כפרויקט כדאי מבחינה כלכלית.

4) **ביצוע הערכות ואומדנים** לשם קביעת יעדים המבוססים על נתונים חזויים בני ביצוע בנסיבות הקיימות. רשימת האומדנים תכלול, בין השאר, נושאים אלה:

- היקף ההשקעה הראשונית הנדרשת למימוש הרעיון העסקי
- צפי ההכנסות העתידיות מן הפרויקט

- שיעור התשואה החזויה על ההון (ההשקעה)

- שיעור התשואה על המכירות
- נקודת האיזון שבה מכסות ההכנסות את סך כל ההוצאות. מתחת לנקודה זו יגרמו לעסק הפסדים נצברים בגין מכירת המוצר או השירות.

5) **איסוף המידע הנדרש** בתחום הפעילות העסקית של המיזם החדש. כאן יימצאו סעיפים אלה: הערכות, אומדנים ומדדים ענפיים, מתכונת ניהולו של העסק ואופני השיווק של מוצריו או שירותיו, תקצוב העלויות המקובלות בענף, עלויות המימון של הפרויקט, הרכבן וסכומיהן וכן רמות המלאי הנדרשות.

6) **גיבוש שלבי התוכנית** נעשה בתום איסוף המידע הנדרש. מדובר בגיבושן של תוכנית פעולה ושל תחזית פיננסית המעריכה את הפוטנציאל העסקי הגלום במיזם, את היתכנות התפתחותו בהתאם לשלבי הפיתוח שהוגדרו ואת סיכויי עמידתו ביעדים שנקבעו בעת עריכת האומדנים.

7) **כתיבת התוכנית העסקית** תתבסס על שישה פרקים עיקריים:

- תקציר ודברי רקע כלליים המסבירים את מהות הרעיון העסקי

- מהות השוק, סוג המוצר או השירות ותחזית הסיכויים כנגד הסיכונים

- פלחי השוק ומדיניות השיווק
- אופני התפעול והביצוע של התוכנית ומתכונת ההתאגדות העסקית

- היקף ההשקעה הראשונית הנדרשת ומקורות המימון
- תחזית פיננסית: ההשקעה

לעומת תזרים המזומנים הצפוי ומדדי תשואה נוספים לבדיקת כדאיותו הכלכלית של הרעיון העסקי

## כתיבת מסמך התוכנית העסקית: ראשי פרקים

1) **תקציר מנהלים**: פרק זה נועד להציג בפני הקורא את עיקרי הרעיון העסקי ואת הפוטנציאל הגלום בו כפרויקט כלכלי עצמאי. התקציר יכלול מידע תמציתי בנושאים אלה: התוכנית ויעדיה, מהות המוצר או השירות, פלחי השוק וקהלי היעד. לעיתים יכלול התקציר גם תחזית בדבר הצלחתו השיווקית של המיזם (הכנסות צפויות, שיעור רווחיות ועוד).

2) **תיאור מהות העסק**: התוכנית העסקית תכלול פרק זה רק כשמדובר בעסק חי וקיים שמתוסף לו רעיון עסקי חדש. כאן יפורטו אופן ההתאגדות העסקית (יחיד, שותפות או חברה בע"מ), זהות הבעלים, תחומי פעילותו של העסק בהווה וחוסנו הפיננסי כפי שמשקפים דוחותיו הכספיים (מצבת נכסיו והתחייבויותיו, מחזור מכירותיו, הרכב הוצאותיו ושיעורן ביחס להכנסותיו ושיעור הרווח מפעילותו השוטפת).

3) **תיאור סוג המוצר או השירות**: בפרק זה יתוארו לפרטיהם המוצר או השירות שבהם מדובר. כאן יוסברו ייעודם, נחיצותם והאופן שבו הם עתידים למלא צורך או דרישה שאובחנו בשוק ואשר טרם ניתן להם מענה. כן יפורטו מאפייניהם הייחודיים אשר בגינם יתחרו ביעילות ויועדפו על פני מוצרים או שירותים מתחרים. כאן יוגדר קהל היעד של המוצר או השירות לפי חתכי מיון שונים (גיל, מגדר, מוצא, השכלה, הכנסה, אזור מגורים ועוד) ויוצג תמחור ראשוני של עלויות המוצר או השירות ובכלל זה העלויות הישירות שהושקעו בהם בפועל. בפרק זה לא יועמסו על התמחור העלויות העקיפות (בגין השירותים הנלווים שנדרשו לשם פיתוחם ו/או ייצורם).

4) **פלחי השוק ומדיניות השיווק**: כאן יוגדר היקף פלחי השוק הפוטנציאליים (שוק מקומי ו/או בינלאומי) בהתבסס על הצרכים שזוהו ועל קהל היעד הממוין. יש לאמוד את שוויים של השווקים במונחים כספיים,

ולהציג הערכות ראשוניות של הפוטנציאל העסקי הטמון במיזם.

בפרק השיווקי שני מוקדים: תפעול המערכת השיווקית ותמחור עלויותיה. תקצוב מערך השיווק ותמחור עלותו הכוללת חיוניים, שכן שיעור הוצאות השיווק והמכירות ביחס למחזור המכירות התקופתי הוא מדד ביצוע (מדד תפעולי) חשוב. יש להביא בחשבון כי בתקופה הראשונה, כלומר לפחות בשנתם הראשונה של המוצר או השירות, עלויות השיווק הראשוניות גבוהות בהרבה מעלויות השיווק השוטפות הן במונחים כספיים והן כאחוז ממחזור המכירות. זאת מכיוון שהחדירה לשוק והחדירה לתודעת הצרכנים מצריכות מאמץ שיווקי אינטנסיבי ויקר.

כדי לשווק את המוצר או את השירות ביעילות המרבית, יש להביא בחשבון את הנסיבות הקיימות בשוק, כלומר מוצרים או שירותים מתחרים, מוצרים משלימים ומוצרים חלופיים. תוכנית שיווק אסטרטגית למיזם החדש תכלול גם את מדיניות הפרסום, אופן הפצת המוצרים במרחב (סניפים, משרדי מכירות אזוריים, אנשי מכירות ניידים ועוד) ואת האמצעים לעידוד רכישת המוצר או השירות (הנחות, מכירה באשראי ובתשלומים).

עוד נמצא כאן הגדרת יעדים שיווקיים, כלומר יעדי מכירה בפרקי זמן מוגדרים, חוזים עתידיים לרכישת המוצר או השירות ("צבר ההזמנות" של הפירמה לתקופה הבאה) ועוד.

5) **אופן התפעול והביצוע**: החלק התפעולי בתוכנית העסקית מציג את המבנה הארגוני המתוכנן של העסק. המבנה יתאר את המדרג הארגוני לפי מחלקות שירות, שיווק, מנהלה, ייצור (אם קיים) ועוד. כן יתוארו תפקידים ותקנים של נושאי משרות (ניהוליות) בכירות. רצוי לצרף תרשים להמחשת המבנה הארגוני ושרשרת הכפופים על פי סמכויותיהם. במקביל לתיאור המחלקות השונות במבנה הארגוני יתוארו הקשרים הביניים-מחלקתיים ואופן התיאום האופרטיבי הרצוי ביניהן, על מנת להקטין את עלויות התפעול וכדי להגביר את יעילותו הכלכלית. מבנה כוח

האדם הניהולי יכלול תיאור של תפקידים אלה וכן תיאור הכישורים הדרושים למילויים (השכלה, ניסיון מעשי, עמידה במבדקי התאמה ועוד).

6) **היקף ההשקעה ומקורות המימון**: היקף ההשקעה כולל את שלב ההשקעה הראשון לשם הרצת העסק, כלומר עד לתחילת הפעילות המניבה לעסק הכנסות ממחזור המכירות שלו, וכן את השלב השני של בניית תוכנית השקעות ארוכות טווח, רב שנתית, שתלווה את שלבי התפתחותו של העסק. בתקופה הראשונה כוללת ההשקעה הוצאות ראשוניות, כגון קרקע ומבנה (אם מדובר בקנייה ולא בשכירות), ריהוט וציוד משרדי, השקעה במכונות וביצוד (אם מדובר בעסק יצרני) והשקעות ראשוניות נוספות.

במישור הרב שנתי תוצג תוכנית השקעות ארוכות טווח, הכוללת את ההשקעות הנוספות הדרושות לצורך הרחבה והתפתחות עסקית, לשם הגדלת כושר הייצור או השיווק וכדי להיענות לגידול בביקוש למוצר או לשירות. ניתן, כמובן, לשנות את תוכנית ההשקעות ארוכות הטווח אם התברר למנהלי הפרויקט, כי נתוני הביצוע השוטף מצביעים על סטייה של ממש מן היעדים שתוכננו מראש.

7) **בניית התוכנית הפיננסית**: התוכנית הפיננסית נועדה להציג תמונה כוללת על תחזיתו העסקית של המיזם וכדאיות הפעלתו, בהתבסס על ההערכות והאומדנים שהציג כתב מסמך התוכנית העסקית. התוכנית הפיננסית מתמקדת בשני מישורים: האחד, תקצוב עלויות הדרוש לשם הפעלה שוטפת של העסק על פני ציר הזמן; השני, תחזית של תזרים המזומנים הצפוי לעסק. תזרים זה יתבסס על צפי התקבולים מן המכירות לעומת אומדן התשלומים בגין ההוצאות הצפויות. עוד בתוכנית הפיננסית: מבנה מאזן חזוי, המציג את הנכסים ואת ההתחייבויות של העסק לאחר תקופת פעילות קצובה, ונתונים כספיים נוספים: תקצוב השיווק והמכירות, תקצוב התפעול ועלות המימון הדרוש לעסק. בפרק זה יוצגו נתונים כגון אומדן מחזור המכירות, שיעור הרווחיות הצפוי, תחזית באשר לפרק הזמן שיידרש לשם החזר התשואה על ההון ונקודת

הפרויקט. שני מדדים אלה חיוניים ביותר לכל משקיע בטרם יחליט על אימוץ הפרויקט או על דחייתו. **8 נספחים (Appendices)**

- תולדות חיים של בעל/י המיזם - Curriculum Vitae = C.V
- פירוט טיעונים שהופיעו בתוכנית העסקית
- סימוכין, חוות דעת מקצועיות, מכתבי כוונות, מכתבי המלצות, חוקים ותקנות
- 9 **גורמי סיכון ואי-ודאות**
- יש להבחין בין "סיכונים חיצוניים", המכונים גם "סיכונים חיצוניים" (= חיצוניים לפירמה), הנגזרים על העסק ואינם בשליטתו, כגון שינויי מחירים בשוק, שינויים במחירי המוצר (ייקור חומרי הגלם, מקורות האנרגיה ועוד), שינויים מנדטוריים בעלויות שכר העבודה, שינויים בשערי המטבע או בשערי החליפין בין מטבעות רלבנטיים, עלייה במדדי מחירים שונים, במידה שיש להם השפעה על תחשיב מחזור המכירות הצפוי, ועוד.

לעסק או לפרויקט - דו"ח רווח והפסד פרו-פורמה ומאזן פרו-פורמה (אפשרי). דו"ח רווח והפסד פרו-פורמה יתבסס על דוחות אלה: עלות המכר, כ"א ועלויות שכר, הוצאות הנהלה ומנהלה, הוצאות שיווק ומכירות, תוכנית השקעות, הוצאות מימון.

כיום רווח הנוהג להציג את הביצועים המימוניים על בסיס תזרים המזומנים נטו לחברה, או על בסיס תזרים המזומנים נטו לבעלי ההון העצמי בחברה. הדיווח המימוני מכיר בעובדה שיתכן פער בין רווחיות חשבונאית לכמות הכסף העומדת לרשות החברה. על בסיס תחזית תזרימי המזומנים ייערך חישוב הערך הנוכחי הנקי ושיעור התשואה הפנימי של

למו"פ, תקציב המו"פ • סיוע במימון המו"פ, מקורות ידע חיצוניים

5 **תוכנית הייצור**

- בחברה ותיקה או בחברה יזמית
- 6 **פרק ארגון, ניהול וכ"א**
- מבנה ארגוני, מחלקות, חטיבות ויחסי המדרג הארגוני, מידת הריכוז/הפיזור בארגון
- מועצת המנהלים, חברי הדירקטוריון, יחסי העבודה, אופן ההתקשרות עם עובדים
- 7 **הפרק המימוני (פיננסי)**
- ההשקעות הנדרשות וצורכי ההון לאורך זמן. הצגת צורכי ההון תתמקד בשני נושאים עיקריים - סעיפי השקעה עיקריים (קרקע, מבנה, ציוד, מו"פ, הון חוזר) ולו"ז לביצוע ההשקעה
- מקורות המימון ומבנה ההון - הון עצמי, הלוואות בעלים, אשראי בנקאי לטווח קצר, אשראי בנקאי לטווח ארוך, אשראי ספקים, איגרות חוב קונצרניות, הלוואות/מענקים מקרנות עידוד ממשלתיות, מחיר ההון, מבנה ההון הרצוי, פרטי הנפקה, עלות ההנפקה, מחיר מניה, השימוש בכספים שגויסו
- תחזיות פיננסיות וכדאיות ההשקעה במיזם - דיווח חשבונאי על הביצועים הצפויים

במה מדובר בתוכנית עסקית זו? • מיהו הגוף המציע תוכנית עסקית זו? • מהי התמורה הצפויה מן הפרויקט? • **2 בחברה יזמית: המוצר או השירות המוצעים**

- הצורך במוצר או בשירות אלה
- שימושיות (פונקציונליות)
- תכונות המוצר או השירות
- תיאור פיזי של המוצר על מרכיביו השונים
- 3 **בחברה ותיקה: תיאור החברה Company Profile -**
- מוצרי החברה ושירותיה, מחזור מכירות בתקופה אחרונה, מערך מו"פ, מערך הייצור
- ערוצי שיווק, מאגר כ"א מקצועי, נכסים עיקריים, מקום החברה, פרטים היסטוריים
- 4 **השוק והאסטרטגיה השיווקית**
- סביבת השוק, רקע ענפי, הסביבה העסקית, שוקי היעד, פלחי השוק, תחרות ומתחרים
- אסטרטגיה שיווקית, ניתוח התאמה לתחרות, שלבי התוכנית השיווקית על ציר הזמן
- אמצעי ומאמצי חדירה לפלחי שוק רלבנטיים, תחזית מכירות, תחזית נתח שוק
- תוכנית המו"פ, מטרות, לו"ז, צוות המו"פ, ציוד וחומרי גלם

האיזון (נקודת שיווי המשקל) שבה מכסות ההכנסות את העלויות הכוללות (עלויות קבועות + עלויות משתנות). הנתונים הפיננסיים עשויים להיות מוצגים בהצגה גרפית (באמצעות עקומות או גרף עמודות), בנוסף להצגת המספרית, כדי להמחיש טוב יותר את משמעותם ואת משמעות השינויים החלים בהם על פני ציר הזמן. ניתן לצרף לפרק התוכנית הפיננסית סעיף של "ניתוח רגישות", כגון השינוי הצפוי במחזור המכירות כתוצאה משינויים אקסוגניים (= חיצוניים לפירמה), הנגזרים על העסק ואינם בשליטתו, כגון שינויי מחירים בשוק, שינויים במחירי המוצר (ייקור חומרי הגלם, מקורות האנרגיה ועוד), שינויים מנדטוריים בעלויות שכר העבודה, שינויים בשערי המטבע או בשערי החליפין בין מטבעות רלבנטיים, עלייה במדדי מחירים שונים, במידה שיש להם השפעה על תחשיב מחזור המכירות הצפוי, ועוד.

### מסמך התוכנית העסקית: סדר הפרקים ותוכן העניינים

1) **סקירה כללית: סיכום מנהלים - Overview Executive Summary**

# נקודת האיזון

## נקודת שיווי המשקל Breakeven Point

מדידת היחס שבין התנודות במחירי התשומות לתנודות במחירי המכירה. **3 ניתוח כדאיות-תועלת.** נעשה באמצעות תקצוב ותמחור מחדש של העלויות במקרה של שינויים בתהליכי הייצור, השיווק או ההפצה (המכירה), שינויים בסביבה העסקית (מתחרים) או שינויים בסביבה השיווקית (פלחי שוק); באמצעות ניתוח השפעתם של שינויים אלה על עלות המוצר או השירות; ובאמצעות קביעת מחירי שוק חדשים למוצר או לשירות על פי התנאים החדשים.

4 **סיוע בקביעת ערך המלאי.** ערך המלאי הסופי של העסק הוא נתון הכרחי ורב השפעה לשם קביעת סך נכסיו של העסק לתאריך הדו"ח הכספי, ולשם קביעת תוצאות פעילותו העסקית בתקופה הנדונה, המשתקפת בדו"ח הרווח וההפסד. התמחיר עוקב אחר נתוני המלאי התקופתיים בהתאם לתנועות הכניסה והיציאה בכרטסת המלאי של העסק, ועל פי ספירות המלאי התקופתיות.

### העמסת הוצאות ישירות ועקיפות

קיימות מספר שיטות להעמסת הוצאות בתמחיר. שיטה אחת מעמיסה את ההוצאות על עלות המוצר או השירות. ההוצאות הישירות והעקיפות שהוצאו לשם שיווק ומכירת המוצר או השירות נזקפות לעלות, זאת כדי לחשב את עלותם העצמית לעסק. על פי עלות זו יחושבו מחירי המכירה שלהם בהתחשב בשיעור הרווח הרצוי ממכירתם. בפיננסיות שיווקיות יש שתי קבוצות של הוצאות (הנקראות גם תשומות) או "ציאות" בלשון התמחיר, והן:

1) **עלויות ישירות.** כל ההוצאות שהוצאו בגין רכישת המוצרים או אספקת השירותים, ואשר ניתן לזהותם ספציפית כחלק אינטגרלי של עלות המוצר או השירות הנמכרים (כגון מחירי המוצרים, עלויות הובלתם ואחסונם ועלויות עבודה ישירות).

2) **עלויות עקיפות אחרות.** עלויות שלא ניתן לזהותן בפועל כחלק אינטגרלי של עלות שיווק יחידה כלשהי של המוצר או השירות, כגון עלויות שיווק ועלויות מנהלה ואחרות (הוצאות הנהלה וכלליות).

• **מהי נקודת האיזון של המלון בפרט, ומה של הפירמה העסקית בכלל? כיצד נקבעת נקודת האיזון ולמה היא משמשת? מהי הנוסחה הראשית המבטאת את נקודת האיזון? אילו נוסחאות נוספות נוכל לגזור מנוסחה זו? התפוקה המינימלית הכדאית: כיצד היא נגזרת מנקודת שיווי המשקל? בסקירה שלפניכם נבהיר בקצרה את המושג "נקודת האיזון של הפירמה", הידוע גם בשם נקודת שיווי המשקל (Breakeven Point). אין זה מונח הנטוע בענפי המלונאות או התיירות. זהו מדד כלכלי רב חשיבות מתחום החשבונאות הניהולית, שכוחו יפה לפירמה המסחרית באשר היא, תהיה מרוכלתה אשר תהיה. המונח ונוסחאותיו יידונו אפוא תחילה בהקשר עסקי-מסחרי כללי, וכך יש לנתחם ולהבינם. אחר כך נדגים את יישומם בהקשר מלונאי.**

לפני שניגע בנקודת האיזון גופא, נבהיר מושגים אחדים בתחומי התמחיר, התקצוב והבקרה.

מטרת התמחיר או החשבונאות הניהולית, כפי שהוא ידוע בשמו האחר, היא לסייע לעסק בעריכת תחשיביו השונים ובעריכת החשבונות הפנימיים בין מחלקותיו השונות. חשבונאות פיננסית מודדת במונחים כספיים את העסקאות שבין הפירמה לבין גורמים חיצוניים, ומספקת נתונים לגורמי חוץ בעיקר (בעלי מניות, משקיעים, בנקים, רשויות המס) ולגורמי פנים (מנהלי הפירמה ומקבלי ההחלטות בה). לעומת זאת, החשבונאות הניהולית או התמחיר אמורים לספק מידע לגורמי פנים בלבד: מנהלי הפירמה בדרגות ניהול שונות.

התמחיר ממלא מספר פונקציות בפירמה העסקית, ביניהן:

1) **חישוב עלות המוצר או השירות** וקביעת מחיר המכירה שלהם על פי מתח הרווחים הרצוי.

2) **בקרת היעילות של העסק** באמצעות מדידת היחס שבין עלות ההוצאות (התשומות) לבין כמויות הנמכרות במחירי המכירה שהוחלט עליהם, ועל ידי

## עלויות קבועות ומשתנות ונקודת האיזון

חתך נוסף המשמש לאבחנה בין ההוצאות והעלויות השונות, שהוצאו בגין תהליך ייצור המוצר או אספקת השירות, הוא הסיווג על פי החלוקה בין הוצאות קבועות להוצאות משתנות.

1) עלויות קבועות. עלויות שאינן תלויות בהיקפי הייצור או התפוקה, ונקובות במונחים כספיים קבועים, כגון שכירות מבנים, תשלומי ארנונה או פחת על הרכוש הקבוע. מכיוון שעלויות אלה נאמדות בסכום קבוע, ללא תלות בהיקף התפוקה, הרי שכל שכמות יחידות התפוקה גדולה יותר, כן יקטן תעריף ההוצאות הקבועות ליחידה, ולהיפך.

נניח כי:

סך העלויות הקבועות = Fixed Costs = FC

כמות יחידות התפוקה = Quantity = Q

מכאן נוכל לכתוב את הנוסחה:

תעריף עלויות קבועות ליחידת תפוקה = FC = Q

2) עלויות משתנות. עלויות המשתנות עם שינוי בהיקף הייצור, בהיקף התפוקה או בהיקף השירותים הנמכרים. סך העלויות המשתנות גדל עם הגידול בתפוקה, ולהיפך. עלויות משתנות הן, בין השאר, עלויות חומרי הגלם, שכר העבודה, ההוצאות הנלוות לשכר העבודה, עלות מקורות האנרגיה (חשמל, מים, דלק), אחזקת מכונות וציוד ועוד.

נניח כי:

סך העלויות המשתנות = Variable Cost = VC

כמות יחידות התפוקה = Quantity = Q

מכאן נוכל לכתוב את הנוסחה:

תעריף עלויות משתנות ליחידת תפוקה = VC = Q

### קביעת נקודת האיזון

נקודת האיזון (נקודת שיווי המשקל, Breakeven Point) היא הנקודה שבה רווחיות העסק היא 0. כלומר, סך הפדיון ממכירת המוצר או השירות במונחים כספיים שווה לסך העלויות (עלויות קבועות ועלויות משתנות) שהוצאו בגין תהליך הייצור של המוצר או בגין תהליך אספקת השירות.

נניח כי:

מחיר המכירה ליחידה = Price = P

בהמרה להקשר ולמינוח מלונאיים יהיה: "הכנסה ממוצעת לחדר תפוס" = P

כמות היחידות הנמכרת = Quantity = Q

בהמרה להקשר ולמינוח מלונאיים יהיה: "כמות החדרים התפוסים" = Q

הפדיון במונחים כספיים = Total Revenue = TR

בהמרה להקשר ולמינוח מלונאיים יהיה: "סך הכול הכנסות המלון" = TR

הנוסחה בנקודת האיזון תהיה:

TR - (PxQ) = FC + VC

סך הכול הכנסות (מחיר מכירה ליחידה x כמות שנמכרה) =

הוצאות קבועות + הוצאות משתנות

כאמור, על פי נוסחה זו בנקודת האיזון שיעור הרווחיות הוא אפס.

במונחים מלונאיים נבטא את נוסחת נקודת שיווי המשקל כך:

סך הכול הכנסות המלון (הכנסה ממוצעת לחדר תפוס x כמות חדרים תפוסים) = סך הכול הוצאות קבועות + סך הכול הוצאות משתנות

כאמור, על פי נוסחה זו בנקודת שיווי המשקל שיעור הרווחיות של המלון הוא אפס.

נניח כי:

תעריף הוצאות משתנות ליחידה = Variable = V

בהמרה להקשר ולמינוח מלונאיים יהיה: "הוצאה משתנה ממוצעת לחדר תפוס" = V

נשתמש בהגדרה החלופית, החדשה, נעביר אגפים ונציבה בנוסחה

נוספת כך:

P x Q - FV = FC

(מחיר מכירה ליחידה x כמות יחידות שנמכרה) - סך הכול הוצאות משתנות ליחידות שנמכרו = סך הכול הוצאות קבועות

במונחים מלונאיים נבטא את הנוסחה כך:

(הכנסה ממוצעת לחדר תפוס x כמות חדרים תפוסים) - סך הכול הוצאות משתנות לחדרים התפוסים = סך הכול הוצאות קבועות

נמיר אברים ונסה נוסחה נוספת:

P x Q - Q x V = FC

(מחיר מכירה ליחידה x כמות יחידות שנמכרה) - (כמות יחידות שנמכרה x תעריף הוצאות משתנות ליחידה) = סך הכול הוצאות קבועות.

במונחים מלונאיים נבטא את הנוסחה כך:

(הכנסה ממוצעת לחדר תפוס x כמות חדרים תפוסים) -

(כמות חדרים תפוסים x תעריף הוצאות משתנות לחדר תפוס) = סך הכול הוצאות קבועות

הוצאות קבועות

נתמך דרכנו מכאן לנוסחה נוספת:

Q x (P - V) = FC

(כמות יחידות שנמכרה x מחיר מכירה ליחידה - תעריף הוצאות משתנות ליחידה) = סך הכול הוצאות קבועות

במונחים מלונאיים נבטא את הנוסחה כך:

כמות חדרים תפוסים x (הכנסה ממוצעת לחדר תפוס x תעריף הוצאות משתנות לחדר תפוס) = סך הכול הוצאות קבועות

### נקודת האיזון והתפוקה המינימלית הכדאית

מהי הנוסחה לקביעת כמות היחידות המיוצרת או הנמכרת בנקודת שיווי המשקל?

$$Q = \frac{FC}{P-V}$$

כמות היחידות שתימכר בנקודת האיזון =

סך הכול הוצאות קבועות

מחיר מכירה ליחידה - תעריף הוצאות משתנות ליחידה

במונחים מלונאיים נבטא את הנוסחה כך:

כמות החדרים שיימכרו (כלומר כמות החדרים התפוסים) =

סך הכול הוצאות קבועות

הכנסה ממוצעת לחדר תפוס - תעריף הוצאות משתנות לחדר תפוס

באמצעות נוסחה זו אפשר לחשב את התפוקה המינימלית שבה כדאי לפירמה לייצר או למכור, ובלבד שתימכר כל הכמות. כלומר, בכמות זו תימצא הפירמה בנקודת האיזון. בהקשר המלונאי פירוש הדבר חישוב המחיר המינימלי, וליתר דיוק ההכנסה המינימלית לחדר תפוס שבה כדאי למלון למכור, ובלבד שיימכר כל מלאי החדרים הזמינים למכירה ברגע נתון.

אם תיווצר או תימכר כמות קטנה מזו, ייגרם לפירמה הפסד שמשמעו: סך כל הפדיון במונחים כספיים לא יכסה את סך כל העלויות הקבועות והמשתנות. ובהקשר המלונאי: אם יימכרו חדרים מלון במחיר שניכר הכנסה לחדר תפוס הנמוכה מן "התפוקה המינימלית" כפי שהיא מבוטאת בנוסחה זו, או אם לא יימכר כל מלאי החדרים בהכנסה מינימלית זו לחדר תפוס, יפסיד המלון כסף. זאת מאחר שסך כל הכנסותיו לא יכסו את סך כל הוצאותיו, הקבועות והמשתנות.



**OniTECH**  
SYSTEMS LTD  
www.onitech.co.il

**מעולים אלקטרוניים,  
פתרונות אבטחה,  
בקה ומיגון לבתי מלון**  
הנציגה הבלעדית בישראל  
של Onity™ (נלשעבר TESA)

**כספות  
מערכות חסכון באנרגיה  
פתרונות וידאו מתקדמים ומערכות IP  
מערכת LPR - פתיחת שערים  
בקרת מבנה, בקרת חדרים ובקרת כניסה  
מיני-ברים ממוחשבים**

Office +972-3-6326446 Fax +972-3-6325131 Info@onitech.co.il



סמדר רינות-נמרודי וראובן אלקס

## 11 מי יודע?

רשת מלונות "רימונים" השיקה בחודש אפריל את "רויאל ים המלח", המלון ה-11 של הרשת. מנכ"ל הרשת ראובן אלקס והיו"ר סמדר רינות-נמרודי הזמינו כ-500 סוכנים ובכירים מענף התיירות לחגיגה מתמשכת שכללה ארוחת ערב, הופעה של שלישיית "מה קשור" ומסיבה שנמשכה עד השעות הקטנות של הלילה בניצוחו של דיג'יי אסף אמדורסקי.



## מלון מרינה תל אביב: המלון שהפך למוזיאון



חדר במלון מרינה תל אביב עם אמנות ישראלית. צילום: רונן לידור

### המלונות בארץ - משווים לאירופה

תפוסות, מחירים, רווחיות, כוח אדם, עלויות אנרגיה ומיסים ועלויות תפעול נוספות. לדברי מנכ"ל התאחדות המלונות בישראל, שמואל צוראל: "מבדיקה, שנערכה לאחרונה בהתאחדות המלונות בישראל, מתברר כי התשואה על ההון בענף המלונאות בארץ נופלת באופן ניכר מהמלונאות באירופה וברוב חלקי תבל. שנת 2010, שהייתה השנה הטובה ביותר למלונות מאז קום המדינה, הסתיימה עם שיעור תשואה ממוצע על ההון של 6.5% בלבד! "זהו שיעור נמוך, שמביא לכך שיזמים בישראל לא עומדים בתור כדי להקים מלונות. כעת הנגישות למאגרי המידע של חברות המחקר הבינלאומיות יסייעו לנו להבין את ההבדלים בין תנאי התפעול בישראל לשאר העולם, והיוו בסיס לשיפורים במלונאות המקומית".

מהלך מבוך התבשל במהלך יריד התיירות ITB, שהתקיים בחודש מרץ בברלין. נשיא התאחדות המלונות בישראל, עמי פדרמן, ניצל את קשריו עם חברות המחקר הבינלאומיות המובילות בתחום המלונאות והתיירות, והוביל לסיכום היסטורי עם נציגיהן לחילופי מידע בין מלונות ישראל ומלונות אירופה ושאר העולם. מדובר בחברות הבינלאומיות HVS, STR ו-IRI, המתמחות באיסוף ובריכוז בסיסי נתונים מתחומי התיירות השונים ובמחקרי עומק. הסכמים כאלה לחילופי מידע, שלא היו קיימים מעולם בתחום המלונאות הישראלית, ישמשו את המלונאים בארץ בניהול הפיננסי של המלונות ובחתימה לרווחיות גבוהה יותר. כעת יוכלו המלונאים הישראלים לדעת היכן הם ממוקמים ביחס לעולם בנושאים שונים, כגון

מלון "מרינה תל אביב" מתהדר באוסף פרטי אמנות נדיר, המאפיין 60 שנות אוצרות. יותר מ-600 יצירות אמנות של אמנים ישראלים מובילים פזורות ברחבי המלון, ביניהם ליפשיץ, גרשוני, תומרקין, קדישמן, שמי, ברגל וגבעתי. לצידם מציגים אמנים צעירים מבטיחים, דוגמת ארם גרשוני, דוד ניפו, מיכאל רפפורט, ויעל גורן. בין היצירות היקרות נמצא את "נוף פנורמי של ירושלים" של לודוויג בלוס, המוערכת ב-150,000 דולר. לאחרונה הסתיימו במלון שיפוצים נרחבים בשווי מדווח של כ-10 מיליון שקל. מרבית החדרים שופצו, שודרג מתחם הבריכה הממוקם על הגג, ובכך הושלמה היערכות המלון לקראת העונה החמה.

ההסכם הקיבוצי החדש נחתם, בשעה טובה, בתאריך 23/12/10. ההסכם מהווה נוסח משולב ומעודכן, בו רוכזו ואוחדו כל ההסכמים שהושגו בעבר. להסכם מצורפים נספחים רלבנטיים, המהווים כלים חיוניים המשלימים הסכם מעודכן, שהושלם לאחר שנים ארוכות של הסכמים שנכתבו טלאי על טלאי. לקבלת ההסכם כקובץ למחשב אנא שלחו בקשה לכתובת המייל: [yoav@iha.org.il](mailto:yoav@iha.org.il)

## אתר האינטרנט של התאחדות המלונות: דף הבית החדש שלכם

תכירו את כלי הניהול המתקדם בענף המלונאות: אתר האינטרנט של התאחדות המלונות. מדובר במערכת של מידע וכלים ניהוליים, שיסייעו למנהלי המלון ומנהלי המחלקות בעבודה השוטפת. "אנחנו מנצלים את הטכנולוגיה לטובת הענף", מספר נאור חן, סגן נשיא ההתאחדות ומי שאמון על האתר. "כל הידע והמידע שנצבר אצלנו יהיה זמין לכולם בכל רגע נתון. בכונתנו לבנות בסיס נתונים שיהווה תשתית לענף המלונאות, ואני מאמין שהאתר ייתן כוח לאנשי המקצוע".

באתר יבואו לידי ביטוי כל מחלקות המלון: משאבי אנוש, שיווק, כספים, תחזוקה, מזון ומשקאות, משק ועוד. כל ענף יקבל את התכנים המתאימים לו ואת הכלים הדרושים להתמקצעות בתחום. כך, למשל, פונקציית "משאבי אנוש" תכלול חוקים, תקנות, הסכמי עבודה ומחשבוני לחישובי שכר, פיזויים או חופשות מחלה, לצד מדור דרושים ומחפשי עבודה. בנוסף, יוכל כל בעל מקצוע להתעדכן באתר בנושא סטיביליטיקה השוואתית, מרזולוציה בינלאומית ועד מקומית. כל ענף יקבל פורום ייחודי לו, שינוהל על ידי נציג

מההתאחדות הארצית, ובו ניתן יהיה לשאול שאלות, להתייעץ ולהחליף מידע. "היום המידע הזה לא קיים ברשות הכלל, בייחוד לא במלונות הקטנים", מספר נאור חן. "אני מאמין שבאמצעות האתר עקומת הלמידה תהיה תלולה יותר".

גם מקבלי החלטות בענף ימצאו באתר כלים לכליים, כמו תשומות של משאבי אנוש, אנרגיה, ארנונה ואגרות. נתונים פיננסיים ושיווקיים יימצאו בו לצד מאגר מידע כללי של חוקים, נהלים ותקנות. באמצעות תמונת מצב עדכנית ואפשרות ליצירת דו"חות יוכלו בעלי התפקידים לשפר את הפעילות העסקית ואת תהליכי העבודה, ולבחון את ההצלחה הניהולית שלהם. טבלאות השוואתיות יעניקו למשתמש יכולת להבחין בחריגה מהנורמות, וכאמור, בסיס הנתונים יהווה תשתית לענף כולו. "התכנון הוא להפוך את האתר למקור ל-self-service BI, מאגר של ידע עסקי, כמקובל בגופים עסקיים גדולים. כך נוכל לבצע ניתוחים וחזויים לטווחי זמן שונים", טוען נאור חן.

התאחדות המלונות תפרסם באתר את פעילות ההתאחדות והוועדות השונות, לצד חדשות תיירות, אתרי וידאו ושיתופיים ומאמרים בנושאים שונים. שווה לעקוב.

## בהלת הקופונים - האם זה משתלם?

מאת: יוסי בכר

ענקיות השיוק המקוון "גרופון" ו"אקספדיה" הודיעו בחודש יוני על השקת מיזם משותף שייקרא GROUPON - GATEWAYS WITH EXPEDIA. בשלב הראשון פונה המיזם לכ-50 מיליון הלקוחות של שתי החברות בצפון אמריקה, אך בעתיד יורחב ליבשות נוספות. ההיצע כולל 135 אלף מלונות בעולם, כרטיסי טיסה, השכרות רכב וקרזים, שישוקו בהנחה של 50% מהמחיר הקמעונאי שלהם באתרי תיירות אחרים ברשת, בדיוק כפי שגרופון משווקת את שאר מוצריה. הרצינול לשיטת השיוק הזו ברור: למוצרי תיירות אין חיי מדף. ברגע שהתאריך מגיע והחדר לא נמכר - ההפסד מלא. הדבר תקף גם לגבי מושב במטוס שלא נמכר, קרוז שתאריך ההפלגה שלו הגיע או רכב שכור שלא הושכר. תחשבו על שיטת השיוק הזו כעל FACTORY OUTLET - חנות עודפים למוצרי תיירות. ההבדל העיקרי בין השניים הוא שב-OUTLET משווקים עודפי ייצור, מוצרים עם פגמים קלים או סחורה מהעונה הקודמת, ואילו בגרופון ישווקו את החבילות והמוצרים שלא הצליחו לשווק במחירים "רגילים". כשהמיתון בצפון אמריקה עדיין משפיע על הצרכנים, וחוסר הוודאות הכלכלית העולמית גדולה - השיטה הזו עובדת.

ומה בדבר ההשפעה הפסיכולוגית של השיטה על הלקוח? היא מרגילה אותו לחכות ל"דיל" במקום להתמקד ביעד מסוים, במלון או בחברת תעופה ספציפית. בארץ השיטה מצליחה בעיקר בקרב צעירים בני 20-40. לדעתי, מי שברצונו לשמר ולטפח את המותג שלו, ולשמור באותה עת על רמת נאמנות של לקוחותיו, יעשה כל מאמץ שלא להיות משווק במיזם זה. הפיתוי גדול - הסיכון ענק. בסופו של יום כל מה שהמיזם הזה ימכור הוא חבילות מוזלות בהנחות ענק, וייצר חוסר נאמנות למותגים והחלשה של מותגים שישווקו בערוץ זה.

### קופונים במספרים:

במחקר שנעשה בארצות הברית עולה, כי רק מחצית מבתי העסק רושמים רווחים מהדילים, ומרביתם נפגעים משחיקת המחיר המלא על המוצר. כך על פי ידיעה שפורסמה ב"גלובס". רק חמישית מרוכשי הקופונים חזרו לבתי העסק לבצע רכישה במחיר מלא, ואותו אחוז כלל לא מגיע לנצל את הקופון שרכשו. לפי עורך המחקר, הנתונים הללו מערערים את המשך קיומה של התעשייה בטווח הארוך. בתוך כך, נתונים שפורסמו ב"כלכליסט" מראים כי הכנסות שוק הקופונים בארץ הסתכמו בחודש אפריל ב-24 מיליון שקל, עלייה של 14% לעומת חודש מרץ. הקטגוריה המובילה את הרכישות היא "מסעדות" עם 14% מהרכישות. ההוצאות על נופש הסתכמו בחמישה אחוזים.

# שר התיירות: "אפעל לסייע בהגדלת מספר החדרים בעיר טבריה"

לדבריו אין ספק שהמלונאות בטבריה יכולה לתת מענה ל-1,500 חדרי מלון נוספים בטווח קצר. בשנים האחרונות השקעות משרד התיירות עמדו לצד השקעה מסיבית של הרשות המקומית במערכת החינוך, על מנת ליצור אורה תיירותית וגישה חיובית יזמית כלפי הענף. "העיר התברכה ביתרונות בזכות וההיסטוריה המפוארת ומתנות הטבע שהשפיעו תמיד על תנועת התיירות לאזור ולמדינה כולה", ציין זנדברג. "יחד עם זאת, המשך הסיוע בתשתיות תיירותיות ובהטבות ייחודיות, יחזיר את עצמו בטווח קצר, יחזק את פריפריה ויתרום רבות לכל תושבי הגליל, הגולן וכמובן טבריה ומדינת ישראל".

בנוסף אומר זנדברג כי תנועת התיירות שקפצה מדרגה בשנים האחרונות אינה מקרית, וציין מספר החלטות דרמטיות שהובילו אליה: ביטול היוזות לרוסיה ולאוקראינה, מדיניות פתיחת שמיים והגדלה משמעותית של תקציב השיוק. השר הנוכחי הצליח למנף תקציב של כ-250 מיליון שקל לשיוק אמיתי שהכרחי למדינה שחפצה בתיירות.

במפגש שיזמה התאחדות המלונות טבריה עם שר התיירות ומנהלי המלונות בעיר לרגל יום העצמאות, הבטיח שר התיירות סטס מיסז'ניקוב שיפעל להקצאת מענקים מוגדלים בתחום המלונאות והאטרקציות בעיר טבריה. בתחילת המפגש - שנערך במלון הסקוטי בנוכחותם של עשרות מלונאים, מנכ"לים ונבחרי ציבור - הדגיש זוהר עובד, ראש עיריית טבריה, את העובדה שביחס לערי תיירות אחרות, רשמה טבריה עליה משמעותית במספר הלינות בשנתיים האחרונות וכי מגמה חיובית זו נמשכת. "טבריה היא עיר תיירות מובהקת עם עבר היסטורי מפואר, ואנו בעירייה פועלים רבות על מנת למתג אותה ככזו", אמר עובד והוסיף כי "בקרב יגיעו לסיומם שלושה עשורים בהם לא נבנה מלון חדש בעיר כאשר מלון יוקרתי יוקם בקרוב בכניסה הצפונית לעיר".

לדברי אבי זנדברג, יו"ר התאחדות המלונות טבריה, מעגל התעסוקה העיקרי באזור נשען על התיירות וענפי הסמך, והמלונות בעיר מעסיקים ישירות כ-2,000 עובדים.

## INDIA ARIE במלון SAVOY בתל אביב

הזמרת האמריקאית זוכת פרס הגראמי, הגיעה לארץ לפתיחת מסע ההופעות העולמי שנערך בשיתוף עם הזמר והמלחין עידן רייכל. במהלך שהותה בארץ התארחת הזמרת במלון בוטיק SAVOY בתל אביב. הופעת הבכורה נערכה במשכן לאומנויות הבמה בסוף חודש יוני.



צילום: לי גרובי  
ציתוב תמונה: INDIA ARIE ורביקה מרגלית, מנהלת מלון SAVOY תל אביב.



חברת טכנוג'ים, יצרנית ציוד הכושר המובילה מאיטליה, חנכה לאחרונה חדר כושר חדש במלון בראשית במצפה רמון. ציוד הכושר היוקרתי והמעוצב משתלב בחדר הכושר של מלון הבוטיק, וממנו ניתן לצפות בנוף עוצר הנשימה של המכתש. גם מלונות דן פנורמה והרודס בתל אביב, ודן בוטיק ורומדה בירושלים חידשו ושדרגו את ציוד החדר הכושר שלהם באמצעות חברת טכנוג'ים. מגמה זו משתלבת עם העובדה שבבתי מלון רבים ברחבי הארץ מעניקים חשיבות רבה למתחם הכושר והספא, כמוקד משיכה לקהל הלקוחות. זאת הסיבה שהם משקיעים בהתאמת חדרי הכושר לנראות ולאופי של המלון, וביצירת אווירה כללית חווייתית שתנעים את זמנם של האורחים.



התאחדות הסלונות בישראל

## התאחדות המלונות בישראל

מרכינה ראש ומשתתפת בצער המשפחה

על לכתו של אורי דביר

מטייל, אוהב הארץ, ממקימי החברה להגנת הטבע, מייסד פרויקט שביל ישראל

וזוכה אות מפעל חיים על תרומתו למדינת ישראל

## ועדה חדשה בהתאחדות: רישוי עסקים

ההתאחדות לתגובה - זהו אחד הסיכומים שערכה ועדת הרישוי של התאחדות המלונות עם הממונה על רישוי עסקים במשרד הפנים. כמו כן, בהתאם לבקשת ההתאחדות, הוחלט שחלק מהתיקונים לחוק יהיה עיגון קיומה של זכות ערר לגבי אי קבלת רישיון עסק, כמו גם לגבי מסמך או תנאי שנדרש מבעל עסק. בנוסף, נקבע מסלול ירוק (מזורז) לרישוי עסקים, במסגרתו תיקבע רשימת עסקים שיקבלו היתר זמני לשנה אחת מיד עם הגשת הבקשה. ההתאחדות אוספת מידע מהמלונות בנוגע להיבטים הבעייתיים של הנושא ומרכזת אותו. כמו כן, פועלת הוועדה לערוך ישיבה משותפת עם גורמי הרישוי, כדי לתת מענה ולסייע למלונות בודדים ולרשתות.

דאז. בדצמבר 2006 - לאחר שקיבלה הערות מגופים שונים, בהם התאחדות המלונות - הגישה ועדת הבר לממשלה את מסקנותיה הסופיות, ואלה הביאו להצעת חוק ממשלתית לתיקון חוק רישוי עסקים, שהתקבלה ב-2010. בין עיקרי התיקון לחוק נקבע כי יגובש מפרט ארצי, שיכלול את התנאים והמסמכים הנדרשים מבעל עסק לפי סוג העסק שברשותו. לבקשת התאחדות המלונות נקבעה "תקופת הסתגלות", כלומר, שינוי דרישות במפרט האחד או בדרישות רשות הרישוי יחולו רק מתום תקופת הרישוי או בחלוף שלוש שנים ממועד השינוי. המפרטים האחדים, שייגזרו מהתיקון לחוק, יעברו אל

התאחדות המלונות הקימה ועדת משנה בנושא רישוי עסקים, בעקבות פניות מצד מלונות ורשתות שנתקלו לאחרונה בקשיים בקבלת רישיונות עסק. לראשות הוועדה נבחר רפי פרבר. לפני הכול, קצת היסטוריה: חוק רישוי עסקים נחקק בשנת 1968 במטרה להגן על שלום הציבור ועל בריאותו. במהלך השנים נוספו לחוק תיקונים ומטרות, בהם שמירה על איכות הסביבה. לאור כמות העסקים הפועלים ללא רישיון, ולאור הקשיים והסרבול בכל הנוגע לקבלת רישיון עסק לפי החוק, החליטה הממשלה בשנת 2005 להקים ועדה לבחינת רישוי עסקים בישראל בראשות קובי הבר, הממונה על התקציבים

# מלון השרון

מלון השרון בהרצלייה סיים שיפוץ נרחב של 30 חדרים בקומת העסקים של המלון ופתח אותה לקהל המנהלים ואנשי העסקים מהארץ ומחול. חדרי העסקים הינם חלק מ-173 חדרי המלון. בנוסף, המלון סיים לשפץ את גן האירועים שבו. לפרטים נוספים: מחלקת עסקים של מלון השרון, 09-9525777, sales@sharon.co.il



טרקלין העסקים "אפולוניה", הצופה לים במלון השרון בהרצלייה

## שופץ גן הארועים הותיק, מהיפים בארץ



מלון השרון שיפץ את גן הארועים הצופה אל הים בהרצלייה פיתוח בהשקעה של 300 אלף דולר ופתח אותו לקהל, לאירועים של עד 350 איש.

גן האירועים במלון השרון, גן ותיק, מהיפים בישראל, כולל מדשאות רחבות ידיים ובריכת מי ים והכול על קצה הצוק הצופה אל הים. שף המלון וצוותו מספקים מגוון רב של תפריטים, מטבח בינלאומי ועיצוב אירוע וסידורי פרחים על פי בקשת החוגגים. מערכת תאורה והגברה מהמתקדמות בארץ משלימה את התפאורה המושלמת של הטבע יחד עם חופה הנערכת אל מול השקיעה. משפחות וזוגות שחוגגים שם מדווחים על חוויה יוצאת דופן באיכותה ויופייה. מלון השרון גם השקיע לאחרונה בשיפוץ חדרי הגן המיוחדים שלו ויחד הם מספקים חוויה רומנטית קסומה לכל זוג שחוגג במלון את היום המאושר בחייו. החדרים מוצעים במחיר מיוחד לחוגגים אירוע במלון. לפרטים נוספים: מחלקת אירועים של מלון השרון, 09-9525777, events@sharon.co.il

**ים של פתרונות שינה**

www.cesarea.co.il

ישראל פולק 44 קרית גת • טל. 08-8680270 (רב קווי) • פקס. 08-8681029  
 סוכן מוסדי: אבי מצליח 052-5887073; אי מייל avi-mizron@mizron-neto.co.il

## מלונאים יקרים,

מערכת "מלונאים" מזמינה אתכם לשתף אותנו בחדשות שלכם. שלחו אלינו מייל עם כל הפרטים, ואנחנו נדאג שהידיעה תופיע במגזין הבא. רומי גורודיסקי romi@iha.org.il

# עידן חדש בתיירות לאילת במלון דן אילת

לראשונה באילת התקיים כנס מקצועי, הדן בעתיד התיירות לאילת.

בכנס אילת השתתפו: נציגי משרד התיירות, נציגי משרד האוצר, הנהלת עיריית אילת, נציגי התאחדות המלונות בישראל, מלונאי אילת ותיירים

ואירועים שונים כדי למשוך את התיירים לאילת. "השיווק המקומי באילת, לעומת זאת", לדברי עמי פדרמן, "חייב להיות בידי רשות שיווק נפרדת, שמתפתחים בה כל הגורמים התיירותיים, והוא תונהג על ידם, בראשות התאחדות המלונות".

רפי שדה, יו"ר התאחדות מלונות אילת, התבטא בכנס ואמר ש"האתגר הגדול של מלונאי אילת לשנים הקרובות הוא להגדיל בצורה משמעותית את מספר לינות התיירים מחו"ל כדי לחזור ליחס של שליש לינות תיירים - מול שני שליש לינות ישראלים, כפי שהיה בשנות השיא של העיר אילת. יעד זה יתאפשר כאשר תשתפר הנגישות האווירית לאילת, וכן בעזרת פיתוח תנועת התיירות ממדינות מזרח אירופה לשעבר והגדלת תנועת התיירות ממדינות המוצא שבאופן מסורתי הגיעו מהן תיירים לעיר, בד בבד עם שיפור המוצר התיירותי האילתי ויציקת תכנים חדשים בו".

הרצליה וחיפה. אמנם באילת תפוסת המלונות טובה, אך עלויות תפעול גבוהות וארנונה, שמגיעה ליותר מ-3% ממחזור המכירות של המלונות, גורמות להחזר השקעה נמוך מ-5% לשנה (לפני מימון ופחת). דבר זה מסביר את העדר ההשקעות החדשות באילת כבר למעלה מעשור. לאזור התיירות באילת דרוש מודל ניהולי אחר לשם התמודדות עם האתגרים הרבים. האזור צריך להתנהל באופן עצמאי על ידי גוף, שחברים בו כל הגורמים הנוגעים בדבר: העירייה, משרד התיירות, משרד האוצר וגורמי התיירות השונים, בראשם המלונות. מודל דומה פועל למשל באזור הטיים סקוור בניו יורק, והצליח להביא לשינוי מהותי בדימוי האזור ובשגשוגו ב-20 השנים האחרונות. רשות זו צריכה להנות ממעמד מיוחד המעוגן בחוק. יהיו לה הכנסות ממס אחיד, המבוסס על אחוז מהמחזור מכל העסקים בתחומו, וממקורות שונים, כגון: זיכיונות, חנייה, פרסום ועוד באזור התיירות. היא תהיה אחראית לתחזוקה השוטפת ולניקיון של אזור התיירות ותפעל לשיפור המתמיד, והיא שתארגן פעילויות ואטרקציות על הטיילת, פסטיבלים

השקעות משמעותיות", ציין לנקרי והוסיף: "שיתוף הפעולה וההשקעה של כל הגורמים יסייעו לממש את הפוטנציאל האדיר של העיר". לדברי מנכ"ל משרד התיירות, נועז בר ניר: "אילת היא עיר בעלת חשיבות לאומית ותיירותית משמעותית. משרד התיירות לקח על עצמו את קידומה והשקיע בה עשרות מיליוני שקלים בשנים האחרונות. בשנים הקרובות יפעל המשרד כדי להבליט את אילת כמוצר ייחודי ואיכותי מול מדינות האזור המתחרות, תוך השקעת משאבים לשיפור ושדרוג התשתיות בעיר, יצירת אירועים מושכי תיירות ופעילויות בעלות תוכן אטרקטיבי וכן בעזרת פעולות יח"צ, שיווק ופרסום ברחבי העולם ומתן רשת ביטחון לטיסות שכר ישירות לעיר אילת. בעניין הזכונים לאורך הטיילת, ציין בר ניר, כי: "על מנת לממש את פוטנציאל העיר ולהבליט את יתרונותיה, יש לסיים בהקדם את הסוגיה להעתיק את הזכונים מלב מרכז התיירות". נשיא התאחדות המלונות בישראל, עמי פדרמן (יזם הכנס), אמר: "אילת אינה מתחרה עם עקבה וסיני. אני הייתי מסתכל יותר על ת"א,

את החזון העירוני המבוסס על מיתוג אילת כעיר תיירות מובילה לצד הפיכתה לעיר אקדמית, עיר סולרית מובילה המנצלת את משאבי הטבע וכשער הדרומי של מדינת ישראל. עוד הציג ראש העיר את התפיסה העירונית הכוללת את חיוק החלק העירוני קהילתי, שמסייע לתיירות, תוך הפיכתם למקשה אחת. אלי לנקרי - סגן וממלא מקום ראש העירייה הציג את התכניות לפיתוח אזור התיירות, המשפיעות על העיר כולה. "תעשיית התיירות היא ללא ספק מנוע הצמיחה של העיר", ציין לנקרי והדגיש כי זה הקו המנחה בעשייה העירונית הכוללת. לנקרי פרט את התכניות לשינוי פני התיירות באילת. בין היתר: בניית קריית ספורט עתידית לחיוק תיירות הספורט באילת, בניית מרכז ירדים וקונגרסים, העתקת שדה התעופה והפיכתו לשדה בינ"ל, שדרוג הטיילות, שיפור הסדרי תנועה ותשתיות, שיווק הלוגו לבניית חדרי מלון נוספים, בניית מגרש גולף ועוד. "נוצר פה חלון הזדמנויות. הממשלה ומשרדי האוצר והתיירות מכירים בצורך לבצע השקעות בעיר לאחר שנים ארוכות, שבהן לא נעשו בעיר

אילת כעיר תיירות לאן? לראשונה התקיים בסוף חודש יוני באילת כנס מקצועי בו השתתפו מנכ"ל משרד התיירות - נועז בר ניר ומנכ"ל השיווק - אורן דרורי, נציג משרד האוצר - ערן פולק, סגן הממונה על התקציבים, ראש עיריית אילת - מאיר יצחק הלוי וסגנו וממלא מקומו - אלי לנקרי, עמי פדרמן - נשיא התאחדות המלונות בישראל, רפי שדה - יו"ר התאחדות מלונאי אילת, מנהלי מלונות אילת ואנשי עסקים מתעשיית התיירות. מנכ"ל משרד התיירות, נועז בר ניר הציג את ההסכם התקדימי בין העירייה, משרד התיירות ומשרד האוצר, הכולל: השקעות בתשתיות תיירותיות בעיר בסכום כולל של 103 מיליון ש"ח, לצד סיוע ומימון בשיווק ובאירועים בעיר אילת והגדלת תקציבי "רשת הביטחון" לטיסות שכר לאילת. ההסכם הוא תוצאה של שיתוף הפעולה הטוב ביותר שהיה אי פעם בין משרד התיירות לבין הנהלת העירייה הנוכחית. עוד ציין המנכ"ל את תמיכת המשרד בהקמת תאגיד תיירות חדש. ראש העיר, מאיר יצחק הלוי הציג

**תודה למלון דן אילת על אירוח לבבי וברמה מקצועית גבוהה**



# פבוניה בוטניקה מציגה מגוון טיפולי פנים וגוף חווית ספא מושלמת!

pevonia®  
BOTANICA  
ECO-FRIENDLY SKINCARE

ללא אלכוהול

ללא לנולין

ללא שמן מינרל

ללא PABA

ללא צבע מלאכותי

ללא פורמלדהיד

ללא דטרגנטים, SLS



Outstanding Results...

*For Every Skin Type!*



פבוניה בוטניקה ישראל בע"מ,  
בית אמות משפט, שאול המלך 8, פינת דובנוב קומת מסד, ת"א, טלפון: 03-6919390, [www.pevoniaco.il](http://www.pevoniaco.il)

# שחיקת שער חליפין מול הדולר פירושה אובדן הכנסות במונחים שקליים

ובשם כל מלונאי ישראל לראש הממשלה לסייע לנו. יש לקיים דיון מיוחד בישיבת הממשלה שייוחד לפגיעה בתעשיית התיירות, עקב התחזקות השקל ועל הדרכים לסייע לתיירות. אנו מבקשים הקמת צוות בין-משרדי של משרדי: ראש הממשלה, התיירות והאוצר לבחינת דרכי הסיוע ויישומן!

מכ-1.4 מיליון לירות תיירים). מאידך מחירי התשומות שלנו ממשיכים לעלות: ב-12 החודשים האחרונים חלה עלייה של 5.5% במחירי המזון (מזה: עלייה של 11% במחירי בשר הבקר, 13% עליה במחירי הדגים, 5% במחירי מוצרי החלב, 17% במחירי הפירות) ו-4% עליה במחירי האנרגיה. לפיכך, אנו קוראים מעל במה זו,

אובדן הכנסות הצפוי למלונות בשנת 2011 (לפי תחזית שער חליפין ממוצע של 3.45 ש"ח בהשוואה לשער חליפין של 3.73 ש"ח בשנת 2010) הינו של 294 מיליון ש"ח. בהשוואה לשער החליפין שהיה ב-2009 (3.93 ש"ח) הרי שהפסד ההכנסות מגיע למעל ל-500 מיליון ש"ח (שווה ערך להפסד הכנסות

מהתיירות הנכנסת הן במטבע חוץ, המהווים כ-46% מסך הפדיון. נכון להיום, שערו של הדולר נמוך ב-9% מאשר היה ב-2010. במצטבר, משנת 2006, חלה שחיקה של 24% בשערו של הדולר. הפגיעה קשה במיוחד באזורים המבוססים על התיירות הנכנסת, למשל: בירושלים ובת"א.

מחד - חוסנה הכלכלי של הכלכלה הישראלית בא לידי ביטוי בשקל חזק! מאידך - השקל החזק גורם לאובדן הכנסות לתיירים. המלונאים הם אחת מקבוצות היצואנים שנפגעים במיוחד משחיקת הדולר. כ-90% מהוצאות של המלונות הן במונחים שקליים (שכר עבודה, מיסים, מזון ומשקאות ועוד ...) לעומת זאת הכנסות




איגוד מנהלי בתי מלון בישראל  
על שם ינוש דמון  
Israel Hotel Managers Association  
In the name of Janos Damon



תודה למלון  
כפר המכביה על  
האירוח מכל הלב





## גם לאורחים שלך מגיעה חויית שינה מושלמת!

אתם מוזמנים להצטרף לבתי המלון והצימרים המובילים בארץ ובעולם, ולהעניק לאורחים שלכם שינה של 5 כוכבים. אצלנו תמצאו פתרונות כוללים לחדרי השינה וללובי: מגוון מזרני בריאות, מיטות מתכווננות ומערכות ריהוט עם המרכז הבריאותי של עמינח.



מחלקת פתרונות ישיבה



מחלקת פתרונות אירוח



מחלקת ספות נפתחות

בין לקוחותינו: רשת מלונות ישרוטל • רשת מלונות פתאל • לאונרדו בוטיק, לאונרדו פלזה, לאונרדו אין, לאונרדו קלאב, מרידיאן • רשת מלונות דן • רשת מלונות אפריקה ישראל - הולידיי אין • רשת מלונות רימונים • רשת קלאב הוטל • רשת מלונות קיסר • רשת אטלס • רשת מלונות פרימה • רשת מריוט • רשת מלונות אילת אין • רשת זיבוטל, רשת שלום פלאזה, דייוויד אינטר קונטיננטל • הילטון - ת"א, אילת • דניאל - הרצליה, ים המלח • לוט, הוד, רויאל ים המלח • כנען ספא • רנסנס - ירושלים, ת"א • קרלטון - נהריה, ת"א • מלון חוף גיא • קלאב הוטל לוטרקי יוון • זארה, פורום, גלרט, מרידיאן, אנדרשי, הונור - בודפשט • ורלן - פריז • מוקסה, בוקרשטי, אופרה, ונציה, סנטרל - רומניה • ויטקוב, טוליפ אין - צ'כיה • טרמינוס, קוונטין - הולנד • מאות בתי הארחה אכסניות נוער וצימרים בקיבוצים ברחבי הארץ



מובילה את עולם השינה

המחלקה הטכנית ואנשי המקצוע המיומנים של עמינח, ייצרו עבורך מוצרים איכותיים לפי המפרט שאתה תקבע. לתאום פגישה: מח' מוסדות ובתי מלון עמינח ניר צבי: טל' 054-2220629, 08-9274821, פקס: 08-9274818 [www.aminach.co.il](http://www.aminach.co.il)

