



אקולאב זהר דליה - לעולם נקי יותר

# מלונאים

בטאון תעשיית המלונאות בישראל • אב תש"ע • יולי 2010

המוסף  
הכלכלי

9  
חומר

4  
חומר  
פורום  
המלונאים

2  
חומר  
כוכבים

## מפנקים את האורחים



צילום: גלעד קולרצ'יק

מבצעת גם סיורים לפי הזמנה וסיורים באנגליה. לנוחות האורחים במלונות עמותת התיירות העלתה אפליקציה לאייפון, שמהווה מדריך סלולרי לתיירים אשר כולל מידע עדכני על מלונות, סיורים בעיר, מחיאות, מסעדות, בתי קפה, ברים, ומועדונים ורשימת אירועים. את האפליקציה ניתן להוריד חינם. בנוסף, לתיירים במלונות וחולק חינם כרטיס "סיטי פס", באמצעותו ניתן לקבל הנחות באטרקציות תיירותיות ברחבי העיר.

אורחי המלונות בתל אביב מוזמנים להכיר את העיר מקרוב באמצעות סיורי חוויה שמארגנת "העמותה לתיירות תל אביב-יפו": לרשות האורחים עומדים 36 סיורים מותאמים לגילים שונים ולטעמים שונים: סיורים מומחזים, סיורי טעימות, סיורי ילדים וסיורים על גלגלים. מנכ"ל עמותת התיירות אתי גרגיר מדווחת כי תמהיל הסיורים גרם לגידול של 50% במספר המסיירים בתל אביב, והוא הגיע ל-60 אלף. העמותה

## נשיא ההתאחדות קורא לערביי ישראל: בואו לעבוד במלונות

במיספר ערים, כמו נצרת, טבריה וירושלים, שיעור התעסוקה גבוה עוד יותר. בערים אלה הם מהווים בין 40% ל-50% מן העובדים במלונות, ורבים מהם עובדים כראשי צוותים, מנהלי מחלקות וסגנים ולא רק בתפקידים זוטרים. "העבודה במלונות היא בתנאים נוחים, סביבת העבודה נעימה והשכר הוגן", אומר אלי גונן, עובדי המלונות נהנים מכל התנאים הסוציאליים המתחייבים על פי חוק ומההסכמים עם ההסתדרות. "שילוב עובדים ערבים בעבודה במלונות מסייע למדינה באופן מיידי לצמצם פערים חברתיים."

אלי גונן לערביי ישראל להשתלב בעבודה במלונות. הוא מסביר כי נוסף על 32 אלף העובדים המועסקים במלונות, חסרים 4,500 עובדים בכל המקצועות - טבחים, קונדיטורים, מלצרים, עובדי משק ונקיון, עובדי אחזקה, פקידי קבלה, מאבטחים, עובדי הנהלה ואחרים. המחסור בעובדים קיים בכל הארץ. כיום מועסקים שלושים ערבים כמנהלי מלונות בארץ, ושיעור התעסוקה של ערבים במלונות מגיע ל-30% מכלל עובדי המלונות - הרבה יותר משיעור השתלבותם במקומות העבודה האחרים.



צילום: ורד פאר

יום אחרי כנס קיסריה, קרא נשיא "התאחדות המלונות בישראל"



האורחים והעובדים במלון "הילטון אילת מלכת שבא" הביעו הזדהות עם גלעד שליט ומישפחתו והפריחו על שפת הבריכה 1,460 בלונים צהובים - כמיספר הימים בהם נימצא גלעד שליט בשבי באותו יום.

## מינהלת ההשקעות אישרה 65 מיליון שקל

בירושלים ("וולדורף אסטוריה"), מלון "עין החולה", מלון בוטיק בעין כרם ומלון "פרימה" בטבריה. מינהלת ההשקעות הועברה לאחרונה ממישרד התמ"ת למישרד התיירות במטרה לחסוך בבירוקרטיה ולהקל על היזמים.

מינהלת ההשקעות של מישרד התיירות אישרה מענקים בהיקף של 65 מיליון שקל לחמישה פרויקטים מלונאיים בירושלים ובגליל, אשר היקף ההשקעות שלהם הוא כ-330 מיליון שקל. המענקים אושרו למלון "הגושרים", מלון "פאלאס"



## חילופי מנכ"לים במלונות "ישרוטל"



ליאור רביב



דיוויד לואיס



רפי שדה

מנכ"ל מלונות "ישרוטל" בעשרים וחמש השנים האחרונות **רפי שדה**, מסיים את תפקידו וימונה לתפקיד יו"ר מועצת המנהלים במקום **דיוויד לואיס**, אך לאחרונה הודיע רפי שדה במפתיע על פרישתו מהרשת. לתפקיד המנכ"ל ימונה סגנו של רפי שדה - **ליאור רביב**, שעובד בחברה עשרים וחמש שנים. הרשת מפעילה 12 מלונות ומעסיקה 2,500 עובדים.

מלונות "רימונים". היה מנהל מזון ומשקאות במלון "רימונים גלי כנרת" בטבריה ומילא תפקידי ניהול במלונות "ישרוטל" באילת. **מינויים ברשת "ישרוטל": קרן רז** - מנהלת שיווק. עבדה בתפקידי שיווק ומכירות בחברת "אל על". **רוית ששון** - מנהלת שיווק ומכירות מועדון "ישרוטל רד סי ספורט קלאב". בעלת נסיון של שבע שנים בניהול מכירות, שיווק והגעת פרויקטים. **סימה כהן** - מנהלת יחסי ציבור אשכול מלונות "ישרוטל רויאל גארדן", ו"ישרוטל ריבריי קלאב". **ברוך ארביב** - מנהל אחזקה ב"יערות הכרמל". **לירון דניאל** - מנהל מכירות "יערות הכרמל". **אמיר דרור** - מנהל מזון ומשקאות ב"ישרוטל ספורט קלאב". היה סגן מנהל מזון ומשקאות במלון "ישרוטל רויאל ביץ" באילת.

**שי גרינבוים** (33) ניבחר לתפקיד יו"ר דור ההמשך של "איגוד מנהלי בתי מלון בישראל על שם ינוש דמון". הוא מנהל תחום תיירות פנים ברשת מלונות "טמרים". היה מנהל תחום

תיירות פנים ברשת "שרתון" העולמית, סגן מנהל מכירות רשתי ברשת מלונות "אפריקה ישראל", מנהל מכירות תיירות פנים במלון "פנינת ירושלים".

**נדב ברכה** (38) מונה לתפקיד מנכ"ל מלון "רות רימונים" בצפת. היה מנכ"ל כפר הנופש "רימונים" בנווה אטי"ב ומילא תפקידי ניהול במלונות "קלאב מד" ו"מג'יק פאלאס" באילת ומלון "נירוונה" בים המלח. בעל תואר ראשון בגיאוגרפיה ולימודי ארץ ישראל ממיכלת עמק הירדן.

**מינויים ברשת פתאל: שלומי קורן** - מנהל מלון "מרידיאן" באילת. היה מנהל מלון "מג'יק פאלאס" באילת. **שרון אלון** - מנכ"ל מלונות "לאונרדו פלזה" בתל אביב ו"לאונרדו בזל" בתל אביב. ביצע ברשת מיגוון רחב של תפקידים ניהוליים, ביניהם ניהול מלון "מרידיאן" באילת. **דודי בן גל** - ממלא מקום מנכ"ל במלון "מג'יק פאלאס" באילת. היה סמנכ"ל מזון ומשקאות במלון ולפני כן סמנכ"ל מזון ומשקאות במלון "גולדן טולפ פריוילג". **קובי הצואל** - מנכ"ל מלון "הרודס ויטאליס" באילת. היה מנהל אגף חדרים במלון "גולדן טולפ פריוילג" באילת.

**רונית קופלנד** מסיימת את תפקידה כסמנכ"לית השיווק של רשת מלונות "וניאל" ועוברת לעסקים פרטיים בתחום המלונאות. מילאה את תפקידה במשך 10 השנים האחרונות.



שי גרינבוים



קרן רז



אושרת יואב



ענת סטריק דהאן



רונית קופלנד



נדב ברכה

**ענת סטריק דהאן** מונתה לתפקיד סמנכ"לית השיווק ברשת מלונות "טמרים". החלה את דרכה המלונאית כפקידת הזמנות במלון "דניאל" בהרצליה - וחוזרת לתפקיד בכיר ברשת עליה נימנים מלון "דניאל" בהרצליה, בים המלח ומלון "שיזון" בהרצליה, מלון באשדוד ומלון WEST בתל אביב. היתה שותפת להקמת "רשת פתאל", בה התמחתה בשנים האחרונות בהשקה ובמיתוג מלונות.

**אושרת יואב** מונתה לתפקיד מנהלת מלון WEST בחוף "רימונים" בנווה אטי"ב, של רשת

הצוק בתל אביב מרשת מלונות "טמרים". בוגרת לימודי מלונאות משולבת ב"תדמור", סיימה לימודי ניהול בכיר באוניברסיטת בר אילן, השלימה לימודי מינהל עסקים עם התמחות במלונאות במיכלת רופין. עסקה במכירות תיירות ניכנסת, ניהלה את מחלקת מזון ומשקאות במלון "דניאל" בהרצליה, ניהלה את ספא "שיזון" ואת מלון ספא "שיזון".

**ליאור רביב** (36) מונה לתפקיד מנכ"ל מלון "רימונים" בנווה אטי"ב, של רשת



התאחדות המלונות בישראל  
המלונאיות והמלונאים  
לדורותיהם  
מוזמנים להשקת ספר המלונאות  
**מאן אורחים**  
הטקס יתקיים במהלך חודש דצמבר 2010  
במיסגרת הוועידה הארצית של "התאחדות המלונות בישראל".

אם אתה מלונאי או היית מלונאי בעבר  
או אתה בן למישפחת מלונאים -  
אתה מוזמן לשלוח פרטים (שם מלא, כתובת או כתובת דואל, טלפון)  
ותישלח אליך הזמנה.



רומי הורודיסקי, 03-5103156 [rumi@iha.org.il](mailto:rumi@iha.org.il)

# מלונאים

בטאון תעשיית המלונאות בישראל  
ISSN 0793-6052

עורך ומפיק: יורם ברנע ■ עורכת מישנה: רומי הורודיסקי

המערכת:  
ת.ד. 2154, נווה מונסון 60190  
טלפון: 03-533333-5 ■ בקס: 03-533-9154 [03]  
[barney1@013.net](mailto:barney1@013.net)

# 2010 - שנה טובה

סמנכ"ל השיווק של רשת C HOTELS אור ברקת, מרוצה מאוד. שנת 2010 צפויה להיות שנה טובה יותר מקודמותיה בתחום התיירות הניכנסת. לדבריה, הרשת צפויה להגדיל את היקף הפעילות בתחום זה ב-50% לעומת שנת 2009. לכל פלח שוק נערכו חוזים מיוחדים המאפשרים לענות על הצרכים הייחודיים בפלוח מדויק: תיירות יהרית אנגלו-סקסית במלון הנופש והספא "אחות אסינדה ביער" והתיירות האירופית בנווה אילן. במלון C HOTELS בטבריה הניבה התיירות הצליינית 80% מן התפוסה ובמלון באילת צפוי גדול בתפוסה בעיקבות גדול בהיקפי הצ'רטרים.

הרשת מפעילה מלונות במעלות - "אחות אסינדה ביער", בנווה אילן, בטבריה ובאילת - שינפתח מחדש בחודש מרץ אחרי שיפוצים.



## דבר המנכ"ל

מלונאים יקרים,

### לקחי הולילנד

הארץ רעשה כאשר פרשת הולילנד פרצה בסערה לתקשורת. כידוע, המילה האחרונה טרם נאמרה ולכלל החשודים לכאורה עומדת חזקת החפות. אולם עובדה אחת, ברורה כשמש, עולה מהידוע על הפרשה כבר בשלב זה: "להקים מלון בישראל זה מאוד לא אטרקטיבי אל מול חלופות המגורים!" ואכן, בעשור האחרון קפאה כמעט לגמרי היזמות המלונאית וממגמה של השקעות בהיקף ממוצע של 2000 חדרי מלון חדשים לשנה בעשור הקודם הגענו כמעט ל-0!

כמלונאים - לנו הסיבות ברורות ביותר. חוסר כדאיות ורווחיות נמוכה, עלות תפעולית גבוהה, ביורוקרטיה מייאשת, מנגנוני וכלי סיוע עלובים וחסרים, משברים תכופים והעדד מדיניות עקבית ויציבה. כל אלה הביאו לאובדן העניין של היזמים והמשקיעים במלונות בארץ ושיגרו רבים מביניהם אל מחוזות שמעבר לים. לא בכדי פעל מי שפעל ל"הסב" את יעודי הקרקע של "הולילנד" ממלונאות למגורים, ולצערנו ידועות לכולנו עוד "הסבות" דומות ביתר חלקי הארץ.

משרד התיירות יזם מהלך חשוב, של כנס משקיעים, בו הוצגו צרכים מול פוטנציאל ומחשבות ראשונות על "סל סיוע ותמרוץ" למשקיעים ועל כך יבורך. אולם ליצירת שינוי מהותי במצב ולהחזיר לישראל את תנופת ההשקעות והיזמות בתחום המלונאות, נדרשת פעולה נחושה ובעיקר עקבית, של שיווק והגברת ביקושים, הכנת תיקי משקיע אטרקטיביים, פישוט הליכי תכנון ובניה ומענקים נדיבים אשר יגברו על חוסר הכדאיות מול חלופת המגורים.

אולם מעבר לכל, חשוב להציג למשקיעים מדיניות ברורה של "מתן עדיפות וקדימות" לתעשיית התיירות. מדיניות המגובה בהחלטת ממשלה, בהתחייבות תקציבית רב שנתית ויצירת רציפות בתחום זה מעבר לחוסר היציבות הפוליטית וחילופי השרים.

"התאחדות המלונות בישראל" פועלת נמרצות ליצירת תנאים אלה. איננו חוששים מתחרות נוספת, נהפוך הוא. אנו מייחלים לחידוש התנופה, לגידולה, התפתחותה ושגשוגה של התיירות, לא רק על ידי בניית מלונות חדשים אלא גם בהגדלת הקיימים, שיפוצם ושדרוגם וכן השבתם לפעילות של מלונות אשר בגין קשיי העבר שינו את ייעודם.

נקווה כי ההכרזה על המאמץ להגברת היוזמות במלונאות לא תישאר כהכרזה ריקה, וכי תכנים ממשיים ומעשיים ייצקו לתוכה.

מלון 3 אורא

## אות ינגייט למלונות ישראל



מנכ"ל מלונות "שרוטל ספורט קלאב" ו"שרוטל לגונה" משה בן חיון (משמאל) מוביל את פעילויות הספורט של "שרוטל" באילת. לידו - השחיין הותיק מיקי חליקה, חבר בוועדה שקבעה את מקבלי הפרסים.

מכון וינגייט העניק השנה לראשונה את אות וינגייט לחברות עסקיות ולארגונים שתורמים לקהילה באמצעות קידום תרבות הספורט, ורשת מלונות ישראל נבחרה לאחת מ-3 החברות העסקיות שזכו באות. "שמחנו מאוד על ההחלטה לבחור בנו כחברה הראויה לקבל את האות המכובד הזה. הנהלת ישראל, ואיתה 12 מנהלי המלונות שלה, מאמינים בתפקיד החשוב שממלא הספורט בקידום רווחת הקהילה והחברה. הרשת, אשר החינוך למציונות הוא אחד מערכיה, רואה בספורט את אחד הכלים להנחלתו. התמיכה הנמשכת במיזמי ספורט שונים ומגוונים במהלך שנות קיומה של החברה, כמו תחרות "טריאתלון ישראל ספורט קלאב" המתקיימת כבר 23 שנים בחסות ישראל, היא הוכחה

ליישום התפיסה הקהילתית- חברתית שלנו. בתחרות הראשונה, שהתקיימה לפני 23 שנים, השתתפו 40 ספורטאים, כאשר בתחרות האחרונה, שהייתה בנובמבר האחרון, השתתפו כבר כ-1700 ספורטאים", אומר משה בן חיון, מנכ"ל מלונות ישראל ספורט קלאב וישראל לגונה, המוביל את פעילויות הספורט של מלונות ישראל באילת.

ישראל מסייעת גם לספורטאים כמו רון דרמון - ההבטחה הישראלית הגדולה בתחום הטריאתלון; למועדוני ספורט, כמו מועדון השיט באילת; לאירועי ספורט בין-לאומיים, כמו אליפות אירופה בשחייה במים פתוחים ובאליפות אירופה בכדורסל לנערות ובתחרות איש הברזל הישראלי שתתקיים השנה באילת.

## חיסכון באנרגיה

מנכ"ל מלון "חוף רון" בטבריה אברום אמסלם, קיבל מרומי גורודיסקי - כמו מלונאים אחרים - את הפנייה בענין מענקים לחוסכים באנרגיה במלון. אבל הוא ביצע את החיסכון באנרגיה במלון שלו כבר מזמן. "מסתבר שהיינו חרוצים ויעילים מוקדם מהמקובל בענף", כותב אברום אמסלם לרומי, ופירט את מה שעשה החל משנת 1996: כל חדרי המלון, השטחים

הציבוריים, הלובי, חדר האוכל וחדרי הישיבות ממוזגים באמצעות צ'לרים חוסכי אנרגיה; המים החמים מסופקים על ידי משאבות חום ומחליפי חום; כל מנורות הליבון במלון הוחלפו לתאורה חסכונית.

"כניראה שהחיסכון המצטבר משנים קודמות עדיף על כל מענק, ואנחנו שמחים בחלקנו", כותב אברום אמסלם, ומוסיף: "תודה על פועלכם המבורך והמסור לאורך שנים רבות".

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

**מנעולים אלקטרוניים**  
**פתרונות אבטחה, בקרה ומיגון לבתי מלון**  
הנציגה הבלעדית בישראל של Onity (נלשעבר TESFA)

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

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

# המלונאיות

## עסקים, חיסכון ושיווק

אלעזר שלו מחברת "שלו תקשורת", דוברת "התאחדות המלונות בישראל", שהציגה בפני חברות הפורום את מיומנויות הפרזנטציה. הסדנה הקצרה נועדה להקנות לחברות "פורום המלונאיות" כלים מקצועיים שיאפשרו להן להכין מצגות מוצלחות. "המרחק בין מצגת

ובמכירה של חברות, והצביעה על העובדה שהודות לסיגנון הניהול המקובל על החברה - אפשר להגיע להישגים מרשימים כמו תשואה שנתית של 61% ב-15 השנים האחרונות.

אחריה הציג משה אביחי, מנכ"ל חברת "סמרט אנרג'י", אמצעים להתייעלות אנרגטית שבסופו של תהליך יוצרת רווח. שימוש יעיל באנרגיה, לדבריו, מקטין את הצורך במשאבי ייצור ומבטיח סביבה ירוקה כביטוי לאחריות סביבתית. הוא ציין לשבח את העובדה - שזכתה להסכמה של חברות "פורום המלונאיות" - שאחריות סביבתית שמונהלת על ידי נשים מניבה תוצאות מוצלחות יותר. למשל, שרי אריסון מובילה תהליכים כדרך חיים, גליה מאור פעילה בתחום אחריות סביבתית והדבר בא לידי

אתה קונה את החברה מחדש; איך לפעול הכי טוב כדי להרוויח יותר ולמכור את החברה ברווח כעבור כחמש שנים; לשנות את התרבות האירגונית ולחדש כל הזמן; להקפיד

בתשע מדינות. זהבית כהן מנהלת את המישרד בישראל ועוסקת בתחום מזון ומשקאות בכל העולם. כך גם מגיעים לכאן מומחים של "אייפקס", כל אחד בתחומו, כשיש

כשלושים מלונאיות השתתפו במיפגש של "פורום המלונאיות" שהתקיים במשרדי ההתאחדות, שכמו אלה שקדמו לו - היה מעניין ומחכים. זה התחיל כמו כל מיפגש חברתי של אנשים שיש להם מכנה משותף ונימשך בשתי הרצאות שעוררו ענין רב.

יו"ר "פורום המלונאיות" סמדר נמרודי רינת הציגה את האורחת הראשונה - זהבית כהן מנכ"ל "אייפקס פרטנרס ישראל" ויו"ר "תנובה". נוסף על מעמדה הבכיר כיום בתחום הפיננסי, גילתה זהבית כהן כי הכרותה עם סמדר נמרודי רינת מתחילה עוד בטיירונון. זהבית כהן הסבירה את דרכי הפעולה



זהבית כהן

מוצלחת למצגת מפוספסת, בין מכירת רעיון לבין החמצת הזדמנות הוא מרחק קצר, אומרת פנינה אלעזר שלו, שהציגה שני נושאים מרכזיים: תיכנון ובניה של המצגת - תכנים ומלל, ודרך ההצגה - שפת הגוף.

אורכה של מצגת אידיאלית הוא כעשרים דקות, כדי לא להעמיס מידע ומסרים על השומעים ולא לפגוע בערנותם. "יש לקבוע יעדים, לתכנן את המסרים, ללמוד את הקהל הצפוי ולתכנן היטב את הזמן תוך השארת זמן לשאלות", אומרת פנינה אלעזר שלו. בין הטיפים שסיפרה עליהם - סדר מבחינת המיבנה המתודי, הצגת הנושא בתחילת הדברים ובסוף סיכום החומר שהוגש במצגת. חשוב, לדבריה, לחזור במהלך המצגת על מסרים מרכזיים על מנת שיקלטו בתודעה, לבנות את המסרים מן הקל אל הכבד, לעשות שימוש במילים פשוטות, לוותר על סיסמות ולהסתייע בדוגמות. גם לשפת הגוף יש תפקיד במהלך ההצגה: שליטה בקול ובקצב הדיבור, שימוש בהומור, לבוש מתאים ולחשוב היטב על תנועות הידיים. בפני המלונאיות הוצגו סרטונים עם הופעת של דוברת בכנס מקצועי שעושה בידיה שימוש מוגזם, נאומים של מנחם בגין המנוח, הופעות של בנימין נתניהו ואהוד ברק ושל מנכ"ל חברת "אפל" סטיב ג'ובס כדוגמה לשימוש מוצלח בתנועה על במה, במישוק בקול, בשפת גוף ובתנועות ידיים.

יו"ר "פורום המלונאיות" סמדר נמרודי פרסה בפני חברות הפורום את הפעילות של "מעגל נשים סביון" - סיוע למשפחות במצוקה בתקופת החגים. בפעמים הקודמות המלונאיות נענו, וההזדמנות הבאה היא בספטמבר, לקראת ראש השנה. חלוקת החבילות תהיה בשכונת מצוקה באור יהודה וחמישים ניצולי שואה בתל אביב. תרומות ועזרה יתקבלו בברכה - כסף, מוצרים, אריזה והובלה. פרטים: 03-5632196. את הפעילות אפשר לראות באתר:

http://www.youtube.com/watch?v=rYgK9F0ZVMc



ביטוי בבנין המרכזי של "בנק לאומי", אנגלה מרקל מובילה בכל פרמטר שקשור בירוק. שוב צוינו הנשים לשבח, ובצדק. אורחת נוספת במיפגש היתה פנינה

על אחריות, דיוק, ירידה לפרטים ולהפוך כל אבן; לקבל החלטות על בסיס עובדות מוצקות. היא הביאה דוגמות מתהליכים שונים שהחברה ניהלה בקניה

צורך להעזר במומחה בתחום של חברה שעומדים לרכוש. אחדים ממשפטי המפתח שלה מצביעים על סיגנון ההתנהלות של החברה: בדוק את עצמך כל הזמן, כאילו



סמדר נמרודי רינת

של "אייפקס" כמשקיעה פיננסית, אשר קונה חברות אחרי בדיקה מעמיקה של הסיכוי שלהן להתפתח, ומוכרת כעבור כחמש שנים ברווח ניכר. "אייפקס" היא החברה הגדולה ביותר באירופה, נימצאת במקום החמישי בעולם ומשרדה נימצאים



במסגרת הפעילות של "פורום המלונאיות", מתקיימים ביקורים במיזמים חדשניים במיוחד בכל הנוגע לתעשיות ירוקות ולייעול אנרגטי. בסיוע מעניין ב"בטר פלייס", מיזם המכוניות החשמליות של שי אגסי, השתתפו כשלושים מחברות "פורום המלונאיות".

# חדר כושר. מוקד משיכה להעצמת החוויה

האורחים בוחרים במלון שבו יבלו על פי אמות מידה שונות, אבל העובדה שיש במלון חדר כושר – תורמת לא מעט להחלטה.



חדר הכושר במלון MANDARIN ORIENTAL בהונג קונג

וכך מגיעים להעצמת החוויה של האורחים. "המרתב חשוב (בניגוד לדוחק שהיה בעבר) והציוד כמובן חשוב לא פחות, וכך מאריכים את משך האימון ומגבירים את ההנאה. "יש שינוי במודעות של האורחים לחדר כושר במלון", אומר גיא

המלון, מול הים ומחוץ לעיר, עם אווירה יותר קלילה וחופשית. על פי תפיסתה, חדר כושר לא חייב להיות גדול אבל גם לא קטן מדי – כדי לא לאבד את הערכת האורחים. "עם מראה נכון וציוד מתאים – ההנאה של האורח תהיה שלמה".

יותר מ-30 אלף מלונות ויותר מ-25 אלף בתים פרטיים כבר נהנים מהציוד המתקדם של TECHNOGYM. ריקי גדרון היא אדריכלית פנים שעובדת גם עבור "מלונות דן". שמש של מלונות הרשת הולך לפנייה וההקפדה שלה על כל פרט דועה היטב בתעשיית המלונאות.

ולהתרגע – ליצור קשרים חדשים עם האורחים במלון. חברת TECHNOGYM מפתחת ציוד מתקדם ומעוצב באלגנטיות לחדרי כושר – מותאם לכל אחד ומקצועי מאוד. גם מי שרגיל להתאמן בבית או בחדר כושר וגם מי שרוצה לטעום כשהוא מגיע למלון – ייהנה מחדרי

פעם חדר כושר היה מותרות, ואם כבר נפלה החלטה להקים אותו – היה מוקצה לו מקום קטן וצדדי שלא מצאו לו שימוש אחר. זה כבר מזמן לא כך. כיום הטרנד הינו מתחם wellness הכולל בתוכו חדר כושר מעוצב ואפילו ספא. מתחם כזה תופס מקום ומהווה מוקד משיכה



הדמיה של מרכז ספא משולב חדר כושר

**TECHNOGYM**  
**בפריסה ארצית**

בירושלים: ממילא, מצודת דוד, המלך דוד, ענבל, דן פנורמה, אמריקן קולוני, דן ירושלים; **בתל אביב:** שרתון, חוף הצוק (WEST), דן, דייוויד אינטרקונטיננטל; **בהרצליה:** דן אכדיה; **בים המלח:** מרידיאן; **באילת:** דן פנורמה; **בקרוב:** הרוס באילת, ישרוטל-בראשית במצפה רמון.

## האורחים מעריכים

שום דבר, כמובן, לא קורה מאילו. אם מתכננים נכון ומבצעים כראוי – יש הצלחה. זאת תפיסת העולם של גיא נדלר, מנהל הספא וחדר הכושר במלונות



גיא נדלר: חדר כושר מעצים את חווית האורחים

לכן, חדרי הכושר שהם מפעילים במלונות מוקפדים מאוד, מקצועיים מאוד ונוחים מאוד. "צריך להתאים את המראה של חדר הכושר לאופי המלון", מסבירה ריקי גדרון. "אם המלון הוא ברמה של 5 כוכבים – גם חדר הכושר צריך להראות כך, ואסור שהיה הבדל בין הנראות של המלון לנראות של חדר הכושר". לדבריה, כך זה ב"מלונות דן". במלון "המלך דוד" בירושלים, הקפידה ריקי גדרון שאופי חדר הכושר ומראהו יתאימו לאופי ולמראה של המלון – מראה קלאסי ומרשים. "אומנם הציוד מצוין", אבל יש

הכושר של TECHNOGYM במלונות שבהם הם מצויים. החברה לא מסתפקת במכירת הציוד. צוות מקצועי מלווה כל פרויקט בייעוץ מקצועי בשלב התיכנון, בשלב ההתקנה ובשלב הסופי. חשוב לדעת שברחבי העולם



ריקי גדרון: להתאים את חדר הכושר לאופי המלון

## TECHNOGYM בפריסה עולמית

רשתות גדולות ומלונות בוטיק, מלונות מפורסמים ומלונות קטנים – כבר נהנים מציוד הכושר למרכזי ה-wellness שלהם. ביניהם – הרשתות היוקרתיות בעולם כמו MANDARIN ORIENTAL, MOVENPICK, SHERATON, STARWOOD ו-TECHNOGYM: במלון SOFITEL LONDON ST. JAMES, ARMANI דובאי, במתחם הספא TRUMP INTERNATIONAL HOTEL & TOWER LAS VEGAS, ובערים ברלין, ניו יורק, הונג קונג, מיאמי, פריז, סן טרופ, מוסקבה, מילנו, שנחאי, מדריד, טוקיו.



ציוד של TECHNOGYM במלון "מצודת דוד" בירושלים

נדלר. "חל שיפור בהתייחסות אליו ובהערכה למלון שמתפעל חדר כושר ברמה, גם מצד תיירים וגם מצד ישראלים". לדבריו, במלון "ממילא" בירושלים מקפידים על LIFE STYLE, ולכן נירכש ציוד יקר כדי להגיע לרמה הגבוהה ביותר. חדר כושר מרשים ממצב את המלון ברמה גבוהה גם הודות לציוד המקצועי וגם הודות לעיצוב. "להתאמן במלונות שלנו זאת חוויה אמיתית", אומר גיא נדלר. "יש אווירה טובה, ריח נעים, מוזיקה טובה ואנשים נחמדים".

"אלרוב" – "ממילא" ו"מצודת דוד". הוא כבר 12 שנים בענף וראה לא מעט. "ההשוואה בין פעם להיום – ממש מתבקשת. פעם היו מתקנים חדר כושר במחסן או במרתף, והיום מתכננים את מקומו וגודלו של חדר הכושר עם תכנון המלון". הוא מספר שבאוניות טיולים, שהן מלון צף לכל דבר, חדר הכושר הוא במקום הטוב ביותר כי הבינו שהנושא הוא לא רק אימונים אלא גם חוויה,



חדר הכושר במלון דן אכדיה הרצליה

חברת אגנטק הינה היבואנית והמשווקת של ציוד Technogym. **טלפון: 03-6493111** [www.technogym.com](http://www.technogym.com)

# התייעלות אנרגטית: להעלות מודעות, להניע לפעולה

רומי גורודיסקי

שקל. שיעור ההתייעלות המזכה במענק הנמוך ביותר היה 10.14% והגבוה ביותר היה 77.65%. שיעור ההתייעלות הממוצעת היה 25.33%. החיסכון הכללי לצרכן הסופי ללא המענק הינו כ-6.6 מיליון שקל לשנה.

סך כל החיסכון בקוט"ש שהושג הוא: כ-17,140,537 שווה ערך קוט"ש לשנה. מזה 8,515,258 קוט"ש בחשמל מהרשת. עלות החיסכון לחמש שנים הינו 8 אגורות לקוט"ש לחשמל מהרשת ו-4 אגורות לקוט"ש להתייעלות בכלל.

**מומלץ להשתתף במיפוש, להתייעל ולחסוך. המעוניינים מתבקשים לפנות בדואל לרומי גורודיסקי: rumi@iha.org.il**

להלן דיווח של אדי בית הזבדי, מרכז בכיר לתקינה ואכיפה במשרד התשתיות הלאומיות, האגף לשימור אנרגיה:

משרד התשתיות הלאומיות פתח לפני כחודשיים מכרז להתייעלות אנרגטית במלונות שלב א'. במסגרת המכרז נדרשו המלונות להתייעל בשיעור של 10% לפחות בתמורה למענק. למכרז נגשו 23 מלונות שהגישו את הצעותיהם להתייעלות.

ועדת המכרזים אשרה מענקים של בין 74,000 שקל ל-200,000 שקל ל-20 מלונות שעמדו בדרישות המינימום של התייעלות בשיעור של 10%. שלושה מלונות שהראו התייעלות נמוכה מהנדרש לא זכו למענק. סך כל המענקים היו כ-3,402,000.

מתוך הכרה בחשיבותה של התייעלות אנרגטית, יזמה "התאחדות המלונות בישראל" כנס מקצועי שזכה לשבחים רבים מפי 180 המשתתפים. הנושאים שהוצגו והמומחים שהרצו הביאו את המלונאים להתייחס לנושא במלוא הרצינות ולפעול בהתאם.

"מטרת הכנס הייתה לצמצם הוצאות באמצעות שימוש חכם בהתייעלות אנרגטית ובטכנולוגיות חדשות", אומרת סמנכ"לית ההתאחדות רומי גורודיסקי, "ובכך הבאנו לחיסכון ממשי למלונות".

זהו היעד של ההתאחדות לשנים 2009-2010, ובעיקבות יום העיון שנערך גויסו מענקים ממישרד התשתיות הלאומיות. שלב א' של המיכרז למענקים כבר הופעל, ושלב ב' יוצא לדרך.



האורחים והעובדים ב-29 מלונות רשת "פתאל" ברחבי הארץ הפריחו יותר מ-3,000 בלונים צהובים בו זמנית - כהזדהות עם גלעד שליט. עובדי המלונות חילקו את הבלונים לאורחים והזמינו אותם להשתתף במחווה.

## טכנולוגיה מתקדמת בפרימה

"פרימה מלונות" השקיעה מיליון וחצי שקל בשידרוג המערך הטכנולוגי והטלפונייה של הרשת. לאחרונה נפתח מרכז הזמנות רשת אשר עומד לרשות האורחים - ישראלים ותיירים - ומספק מידע מפורט על אפשרויות השהיה במלונות הרשת. במקביל שודרג כל מערך הטלפונים, המרכזיות והמיחשוב עם המעבר למערכת מיחשוב של CRM המקשרת בין מערכת המיחשוב הכללית של המלונות למוקד ההזמנות, על מנת ליצור אחידות בין המימשיקים.

## לאחר 12 שנה: המועצה הארצית לתכנון ולבניה אימצה את תוכנית המיתאר הארצית למלונות

בשנים הקרובות. מחסור זה ימנע את הגעתם של תיירים לארץ בשל מחסור בהיצע, יפגע בצמיחת המשק והתעסוקה בענפי התיירות השונים ויגרום לנזק כלכלי משמעותי ביחס לפוטנציאל של המשק. תוכנית משרד התיירות תעביר מסר חדש גם לזימים המארץ ומהעולם, במרכזו היותה של ישראל מדינה אטרקטיבית להשקעות בתחום המלונאות".

משרד התיירות מתריע מזה זמן על מחסור צפוי באלפי חדרי לינה במלונות בארץ. במצב כזה, הנזק הצפוי למשק ולענף התיירות כולו מאובדן ההכנסות, נאמד בעשרות מיליוני דולרים בשנה. על פי התחזית האופטימית של משרד התיירות, המחזור יורגש החל משנת 2015 ויעמוד על כ-19,000 חדרי חסרים בהתאם לכניסה צפויה של 5 מיליון תיירים בשנה.

תיירות שונים (עירוני, חוף ים, כפרי); התרת הקמה של איכסון מלונאי מיוחד בים המלח ובאלת; קביעת מיכסה מינימאלית של חדרי איכסון בערים ירושלים ותל אביב; קביעת הנחיות המבטיחות עדיפות במיקום לשימוש המלונאי; חובת עמידה בתקנים פיזיים למלונאות לצורך הבטחת סטנדרטים נאותים לאירות. הכנת התוכנית באה על רקע ניסיונות, חלקם מוצלחים, במהלך השנים מצד עיריות לצמצם את השטחים המיועדים לתיירות ומלונאות בתוכניות ארציות וזכויות הבניה בתוכניות מאושרות, ולהפכם לשטחים למגורים או הוספת שימושים לא תיירותיים למגרשים המיועדים לתיירות.

שר התיירות, טסס מיסז'ניקוב מסביר: "אנו נימצאים היום בפיגור משמעותי בבניית מלונות ביחס ליעד משרד התיירות לגידול בתיירות הניכנסת

תוכנית המיתאר הארצית לתיירות (תמ"א 12), אשר פותחה במהלך 12 השנים האחרונות על ידי משרד התיירות, אומצה על ידי המועצה הארצית לתכנון ולבניה ותובא בקרוב לאישור הממשלה.

התוכנית, המתווה מדיניות לפיתוח תעשיית התיירות בישראל בדגש על שימושי מלונאות, מבוססת על מספר עקרונות כך שתוכל להבטיח שמירה על עתודות קרקע לתיירות, לאטרקציות ולמקומות איכסון בשנים הבאות, תוך שמירה על הטבע, הסביבה והנוף, התרבות, המורשת וערכי היסטוריה לצד ערכי פנאי ונופש.

בין עקרונות התוכנית: קביעת מנגנון להגנה על יעודי קרקע תיירותיים - באזורי הביקור בפרט; הכוונת עיקר הפיתוח התיירותי לערי התיירות המרכזיות; קביעת הנחיות למיתחמי



האורחים במלון "לאונדרו" בים המלח התגברו על עומס החום הכבד בעזרת אמבטיות קרח. אנשי המלון הזרימו לאמבטיות קוביות קרח ובכך נשמר קור קבוע של 10 מעלות. בנוסף - חולקו לאורחים קרטיבים. צילום: שולי אוחנה.

## גיוס קיץ:

## 400 עובדים למלונות פתאל

חדרים, שירות ופקידות קבלה. עובדים אלה, עם יתר 6,500 העובדים ברשת, יקבלו ביטוח בריאות - לראשונה בענף המלונאות בישראל. הרשת חתמה לאחרונה הסכם עם ביטוח "הראל" ועם "מגן פתרונות פיננסיים" לביטוח בריאות לכל העובדים, ביטוח שיקנה כיסוי להשתלת אברים וטיפולים מיוחדים בחו"ל ותרופות שאינן כלולות בסל הבריאות.

סמנכ"ל משאבי אנוש ברשת שמעון לוי, מסביר כי ההסכם נחתם מתוך דאגה לרווחת של העובדים ובכך תעמוד מאחוריהם תוכנית ביטוח איכותית ומקיפה. עלות הביטוח תמומן במלואה על ידי הרשת ובהשתתפות קופות הרווחה במלון, כך שכל עובד יצורף לתוכנית באופן אוטומטי עם תחילת עבודתו.



סמנכ"ל משאבי אנוש ברשת פתאל שמעון לוי צילום: רוני רייך

רשת "מלונות פתאל" מגייסת 400 עובדים לעבודה בקיץ ב-29 מלונות החברה בארץ. העובדים המבוקשים הם בתחומי אבטחה, טבחיות, סידור



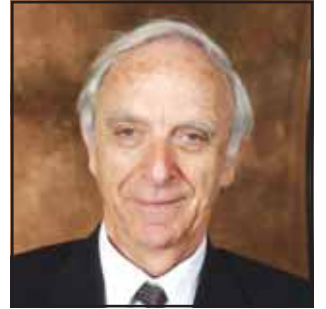
נשיא EMEA קירק קינסלי, האחראי על 725 מלונות "קראון פלזה", "הולדיי אין" ו"אינטרקונטיננטל" באירופה, במזרח התיכון ובאפריקה, הגיע לביקור במלון "קראון פלזה סיטי סנטר" במרכז עזריאלי בתל אביב. קיבלו את פניו מנכ"ל מלונות "אפריקה ישראל" יעקב סודרי ומנכ"ל המלון רון ריב ששמעו מפי האורח שהמלון זכה במקומות הראשונים בדירוגי שביעות הרצון של האורחים ברשת העולמית. משמאל: יעקב סודרי, קירק קינסל ורעייתו, רון ריב.

# השקעה של 30 מיליון שקל ודן תל אביב כמו חדש



צילום: אורי אקרמן

תיירות, במיוחד בתל אביב, והצלחת המלון הובילה למקומה הבכיר של רשת דן במלונאות הישראלית. לדבריו, ישראל היא מעצמת היי-טק ומגיעים אליה אנשי עסקים רבים - במיוחד לתל אביב. "רשת דן" ממשיכה להתרחב בתל אביב ובירושלים, ולאחרונה הצטרף לרשת מלון "הייאט" בירושלים, שבו 505 חדרים. "המצב בישראל שברירי בגלל המצב הגיאופוליטי", אומר עמי הירשטיין, "ופריצת הדרך התיירותית תקרה כשהדימוי של ישראל ישתנה". במלונות "דן" מושקעים כל שנה 100 מיליון שקל בשיפוצים ולא מעט מושקע בהדרכה לעובדים, על מנת לשמר את המותג ששמו הולך לפניו. ההוכחה - מיספר הפרסים הבין-לאומיים ש"מלונות דן" מקבלים. עמי הירשטיין ציין לשבח את האגף הטכני של הרשת, שטיפל במערכת המורכבת של השיפוצים.



עמי הירשטיין



רפי בארי

סמנכ"ל השיווק והמכירות של הרשת רפי בארי משבח את תל אביב: "אין כמעט מקום בעולם כמו תל אביב, שיש בה כל כך הרבה". הוא מסביר כי תל אביב תפסה את מקומה כעיר לבילויים ולעסקים, וכי 65% מאורחי "רשת דן" הם תיירים. "מלון דן תל אביב מאפשר לכל תייר להגשים את



איתי אליעז

## מלון דן תל אביב

קומות: 7  
חדרים: 286  
סוויטות: 43  
מסעדה: "הירקון 99" ואולם אוכל מרכזי  
אולמות כנסים: 2  
מיקום: על חוף הים

מלון "דן תל אביב", שהיה יפה גם קודם, התייפה לאחרונה עוד יותר בעיצוב מחדש. "העיצוב החדשני", אומר מנכ"ל "מלונות דן" עמי הירשטיין, "מקנה לאורחים חוויה בלתי נישכחת". במסגרת החידוש שהושקעו בו 30 מיליון שקל, הלבני חזר למיקומו הטבעי - מול מסורת לחדשנות, הוקמה מסעדת שף יוקרתית, חודש איזור הכנסים והאירועים, הבר ואולם "המלך דוד". בכך הובטח שוב מקומו של מלון "דן תל אביב" כמלון עסקים יוקרתי מן השורה הראשונה.

"דן הוא המלון הראשון של הרשת", אומר המנכ"ל עמי הירשטיין, "שהחל את דרכו בתל אביב עם עשרים ואחד חדרים. תמיד האמנו בישראל כארץ

שיפותיו". מנכ"ל דן תל אביב איתי אליעז, מספר בגאווה כי המלון משרת אורחים כבר 60 שנה, והם מקבלים מוצר מלונאי מצוי. "השיפוצים בארבע השנים האחרונות משלבים בין ישן לחדש, בין שמרנות וחדשנות - והדבר מוצא חן גם בעיני אנשי העסקים וגם בעיני האורחים שבאים לנופש מישפחתי בעונה". לדבריו, מתאימים לאורחים את מה שהם אוהבים ומעניקים להם כל פיננץ אפשרי.

## רשת דן:

## עוד עוגן בירושלים

רשת "דן" רכשה את מלון "ריג'נסי" בהר הצופים, המלון הרביעי של הרשת בירושלים. המלון היה בבעלות משקיעים יהודים ממקסיקו שהקימו אותו בשנת 1985. במלון 505 חדרים וסוויטות, אולמות כנסים, ספא ושטחים מיסחריים. שווי העסקה 47 מיליון דולר. יתר מלונות הרשת בירושלים: "המלך דוד", "דן פנורמה ו"דן בוטיק".

רשת "דן" רכשה את מלון "ריג'נסי" בהר הצופים, המלון הרביעי של הרשת בירושלים. המלון היה בבעלות משקיעים יהודים ממקסיקו שהקימו אותו בשנת 1985. במלון



## שירות ברמה שלא הכרת במחיר ברמה שכדאי שתכיר



בסיס ומזרון מיטה דגם פלז'ר



בסיס ומזרון מיטה דגם מור



כורסא דגם גולף



ספה דגם לינדה



מיטה דגם יהלום



מיטה דגם אמרלד



מזרני קיסריה א.ת. כנות, גדרה טל: 08-8680270 (רב קוי) פקס: 08-8681029  
אבי. מנהל מכירות מוסדי 052-5887073 • info@mizron-neto.co.il • www.cesarea.co.il

# שפע של בידור בישראל

ינואר - יוני 2010:

**עליה של 31% בלינות תיירים**  
**עליה של 1% בלינות ישראלים**  
**לעומת התקופה המקבילה ב-2009**

"למרות שטרם חזרנו לתוצאות המחצית הראשונה של 2008", אומר מנכ"ל התאחדות שמואל צוראל, "התוצאות הטובות של לינות תיירים במחצית 2010 - הן עדות לפוטנציאל העצום של תעשיית התיירות לצמוח ולהניב תשואות מעולות". לדבריו, אין לכך ביטוי בהחלטת הממשלה - גם חיתוך חד בתקציבי השיוק של משרד התיירות וגם ביטול לחלוטין של תקציבי התמיכה ליזמי תיירות. "אנחנו סומכים על משרד התיירות ועל השר שיאבקו קשה כדי להגדיל את התקציבים באופן משמעותי".

## תיירים

4.9 מיליון לינות, עליה של 31%

מקום	מיספר לינות באלפים	שינוי לעומת מחצית 2009
ירושלים	1.7 מיליון	+38%
טבריה	390	+38%
תל אביב	1.1 מיליון	+37%
ים המלח	288	+33%
חיפה	127	+27%
נתניה	149	+18%
נצרת	138	+17%
אילת	511	+15%
קיבוצים	253	+14%
הרצליה	73	+12%

## ישראלים

5 מיליון לינות, עליה של 1%

מקום	מיספר לינות באלפים	שינוי לעומת מחצית 2009
אילת	2.4 מיליון	ללא שינוי
ים המלח	740	-1%
קיבוצים	365	+5%
ירושלים	261	+2%
תל אביב	232	+2%
נתניה	66	-18%
הרצליה	34	-8%
חיפה	106	-6%
טבריה	375	-1%
נצרת	23	-1%

## תפוסה

63% תפוסה ממוצעת, עליה של 16%

תל אביב - 72%; ים המלח - 72%; ירושלים - 67%; אילת - 62%; חיפה - 61%; הרצליה - 61%; טבריה - 59%; נתניה - 59%; קיבוצים - 57%; נצרת - 57%.

## יוני 2010

1.88 מיליון לינות של ישראלים ותיירים - עליה של 9% ■ 777 אלף לינות תיירים - עליה של 34% ■ 1.1 מיליון לינות ישראלים - ירידה של 4% ■ תפוסה ארצית ממוצעת - 69% לעומת 62% ביוני 2009

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

הלהקה האנגלית לג'נד, מופע אקרובטיקה מקניה ולהקת מון לייט עם שירים עבריים ולועזיים. בנוסף מוצג בתיאטרון "ישראל" במופע WOW בנושא אהבה, בו משתתפים עשרים אמנים וירטואוזים ממדינות שונות. "אנו מאמינים שעל ידי הפעלת האורחים הצעירים סביב השעון בדרך יצירתית, איכותית ומקצועית - אנו מאפשרים להורים ליהנות מחופשה רגועה יותר", אומר סמנכ"ל מלונות "ישראל" ליאור רביב.

"ישראל" ביולי, באוגוסט ובחגים וכוך בתשלום סמלי. בנוסף - יתקיימו תהלוכות מסביב לבריכה, תחרויות בסיגנון הישרדות, שעשועונים נושאי פרסים, מסיבות ריקודים, ערבי כוכב נולד, קוסם, תיאטרון בובות ומופע להטוטים. גם מועדוני הילדים "ילדודס" מציעים פעילויות עם עמדות פלייסטיישן, מישחקי מחשב וקונסולות Wii. בין היתר יתקיימו סדנות בנושאים שונים, ולבני הנוער מוצעות פעילויות אקסטרים. בפני המבוגרים תופיע

שפע של כוכבים ופעילויות לכל המיטפה מוצע לאורחי מלונות ישראל באילת. כוכבי הילדים יובל המבולבל וגרי המבורגרי יופיעו בהפקה מקורית לילדים, ויפיעו גם צוותי הבידור של "ישראל" וצוות אקרובטיים מקניה. המופע יתקיים בתיאטרון

# מלונות שרתון תורמים



ואבזרים חשמליים. אנשי "שרתון" לא מסתפקים בזה, ומקיימים מדי פעם גר' סיי, בו נימכרים לעובדים פריטים שאורחים שכחו בחדרים עם עזיבתם. אם אין דרישה לפריטים - כעבור שלושה חודשים, הפריטים - כמו ספרים, תיקים, תכשידי אפור, משקפי שמש, בגדים - נימכרים לעובדים במחיר מוזל. בנובמבר יתקיים במלון "שרתון תל אביב" אירוע התרמה לטובת "יוניסף".

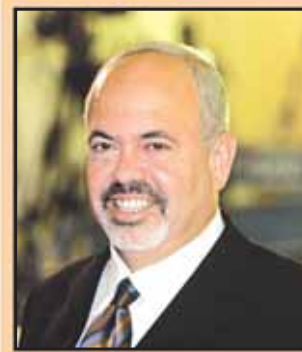
לילדים באפריקה. ראוי לציון העובדה שבמהלך חמש-עשרה השנים האחרונות מלונות "שרתון" תרמו בדרך זאת יותר מ-21 מיליון דולר. עוד בפעילות ההתנדבותית של מלון "שרתון" תל אביב, כמו במלונות אחרים בעולם ברשת "סטרוד" - ספקי המלון מוכרים מצרכים במחיר מוזל לעובדי המלון, והתמורה מועברת ל"יוניסף". בין המיצרכים - חלות, עוגיות, פרחים, מגבות

רשת "סטרוד" מאמצת זה שנים את אירגון "יוניסף", ובמיסגרת זאת תורם כל אורח במלונות "שרתון" דולר אחד עבור פרויקטים של האירגון, כמו חיסונים למניעת איידס לילדים באפריקה ופרוייקטים חינוכיים. לאחרונה מופעל פרויקט חדש בשיתוף "שרתון" ו"יוניסף" - "הדרך אל המודעות". בפרוייקט זה תורמים עובדי מלונות "סטרוד" בפעילות מעשית, והשנה תורמים להקמת מיסגרות חינוכיות



נציגי מלונות "אפריקה ישראל", הספונסרים של קבוצת הכדורסל הפועל מגדל ירושלים, אבי לוי, מנכ"ל "קראון פלזה" תל אביב ורון יריב, מנכ"ל "קראון פלזה עזריאל", העניקו לילדי אירגון "שלווה" אותם מלווה קבוצת הכדורסל מזה 5 שנים, שלל מתנות מהקבוצה: צעיף, כדור חתום, בקבוק מים עם חתימות השחקנים, חולצה, ותיק. אירגון "שלווה" הינו אירגון העונה על צרכיהם המיוחדים של ילדים ועוזר לבני משפחות הילדים. מימין לשמאל: רון יריב, אבי לוי וחיים קרופסקי, לשעבר מנכ"ל ישרכארט, מעניקים מתנות לאחד מילדי האירגון. צילום: חיים צח.

# ניהול תשואה בעיתות סופה



## מלונאים

### המוסף הכלכלי

מגיש: חבר מועצת ההתאחדות רוני פינקו

קיימות כיום מערכות חכמות מאוד לניהול תשואה ממוחשב, אך למרות האוטומציה העילאית הן נזקקות להתערבות יד אדם בשעת משבר תירותי-מלונאי

מערכות ניהול תשואה חשובות במיוחד למלונות עסקים, ועוד יותר מכך למלונות מעבר (Transient Hotels), כלומר למלונות שמירב אורחיהם הם נוסעים "בתנועה", כלומר, אורחים המצויים במעבר מארץ לארץ, מעיר לעיר, אך טרם הגיעו ליעדם הסופי. מלונות אלה נמצאים, על-פי-רוב, במרכזים מטרופוליטאניים או עירוניים, ולעיתים בסמוך מאוד לנמלי תעופה (Airport Hotels). משך האירוח הממוצע בהם קצר מאוד, בדרך-כלל לילה אחד; הזמנות רבות נעשות זמן קצר לפני מועד האירוח, ואורחים לא מעטים באים למלון ללא הזמנה מראש, אם בהגעה ספונטאנית, הנובעת מהחלטת אירוח שקיבלו זמן קצר קודם לכן, ואם משום שהמלון נקרה על דרכם (walk-ins). האורחים הם אנשי עסקים, מנהלי חברות גדולות ואנשי מקצוע בכירים. מלונות אלה "פותחים את היום" בתפוסה כלשהי (pick-up), פרי הזמנות מקדימות שנתקבלו. מנקודת מבט שיווקית, זוהי - אם תרצו - תפוסת "הריפוד" היומית של מלון מסוג זה. שאר חדרי יימכרו במהלך אותו יום ועד שעות הלילה המאוחרות. בימים מסויימים נמכרים כך חדרים רבים; בימים אחרים נותר רק מלאי קטן של חדרים למכירה בו-ביום. באמצעות ניהול תשואה עקבי, הכולל הפקת "מחיר זמין מיטבי" (BAR) פעמיים, שלוש ואף ארבע פעמים ביום, בהתאם לתנודות היומיות בביקוש לחדרים במלונות עסקים או במלונות מעבר, יצליח המלון, קרוב לוודאי, למצות

תפוקה זו מספקת תחזית, על פני ציר הזמן, של מספר החדרים אשר נוכל לרשום ("בביטחה") ברישום-יתר. במילים אחרות: זהו אומדן של ה-overbooking "הבטוח" בכול עת נתונה. גם תחזית זו מבוססת על ניתוח המגמות ההיסטוריות הרלבנטיות, בפלחי זמן מוגדרים: רישומי יתר של הזמנות כנגד אי-הגעות (non-shows). **3) התעריף הזמין הטוב ביותר (Best Available Rate, ובקיצור: BAR).** מודול זה בוחן שורה ארוכה של מחירים לכול קטגוריה של חדרים, וממליץ, בהתאם לביקושים, על המחיר הזמין הטוב ביותר שבו עלינו למכור. בין המחיר המומלץ הנמוך ביותר, למחיר המומלץ הגבוה ביותר, בחדרים מאותו סוג, עשויים להיות הבדלים של מאות אחוזים. המחיר הזמין הטוב ביותר (BAR) מופק בדרך-כלל על בסיס יומי (לפחות אחת ליום), ויש מערכות לניהול תשואה המתוכננות לעדכן את המלצותיהן שלוש פעמים ביום ואף יותר מכך. **4) תמחור קבוצתי.** מודול זה מסייע למלונאים המפעילים מערכת ניהול תשואה, לקבוע עמדה מסחרית בשני נושאים שלובים: מהם המחירים המתאימים ביותר למלון לאירוח קבוצות, ובאילו מועדים מומלץ למלון להסכים לארח קבוצות במחירים אלה.

**לאילו מלונות עשויה מערכת ניהול תשואה להועיל מאוד, ולאילו מלונות היא תועיל מעט, אם בכלל?**

הישנותם של דפוסי ביקוש אלה. לאחר התערבות כזו, תבצע המערכת כיוול מחדש (re-calibration), באמצעות יכולת הלימוד העצמית המוטמעת בה. למרות התיקון העצמי והכיוול מחדש, בקרות משבר פתאומי ועוצמתי עלולים לחלוף חודשים אחדים בטרם תדע המערכת להתאים עצמה לשינויים הדרסטיים שחלו בדפוסיים ההיסטוריים המוכרים לה.

#### מהן תפוקותיה של תוכנה לניהול תשואה מלונאית?

**המערכות לניהול תשואה (RMS) מתאפיינות כיום בארבע תפוקות עיקריות:**  
**1) קביעת "תעריף משוכה" (Hurdle Rate).** תעריף זה - כשמו כן הוא: זהו רף המחיר המינימאלי, שאותו (לכול הפחות) יש לעבור תמיד, בתמחור חדרי המלון. באופן מעשי, "תעריף המשוכה" נועד להבטיח כי מחירים נמוכים מ"ערך המשוכה" לא יוצעו בצינורות השיווק ובערוצי ההזמנות של המלון. "תעריף המשוכה" נקבע לאחר ניתוח דפוסיים היסטוריים של הזמנות, ביטולים ותפוסות, על פני ציר הזמן. על בסיס מגמות אלה נקבעים תעריפי הרף המינימאליים של חדרי המלון, לכול עונה, לכול חודש, לכול שבוע ואף לכול יום, או חלק של יום בשנה (בהתאם למלון שבו המדובר, ניהול תשואה עשוי לחלק את היממה לשעות תעריף שונות). **2) רישום הזמנות בתפוסת יתר (Overbooking).**

המנהלות תשואה. כדי לנמק תשובה זו, יש להבין תחילה כיצד פועלת מערכת לניהול תשואה מלונאית, מהם יתרונותיה, וביתר שאת - כיצד מתבטאות מגבלותיה, בעת משבר תירותי-מלונאי לא צפוי, כדוגמת השבר שחולל ענן האפר הוולקאני.

#### מאפייניה העיקריים של מערכת ניהול תשואה במלון (RMS)

בקרב מלונאים החסרים בקיאות וניסיון בניהול תשואה ממוחשב, יש הסוברים כי די בהתקנת התוכנה המתאימה, ומכאן ואילך תדאג הטכנולוגיה החדשה בעצמה להשגת התוצאות האופטימאליות, במבחן היחס "תשואה לחדר זמין". לא אלה הם פני הדברים באמת. תוכנות מלונאיות לניהול תשואה (RMS), עושות שימוש באלגוריתמים המבוססים על דפוסי ביקוש היסטוריים, בחתכים של פלחי שוק, עונות (שנתחמוקלנדארית), חודשים, שבועות וימים בשבוע, על מנת להפיק תחזית ביקוש שלפיה נוכל למקסם את התשואות של חדרי המלון. בעת משבר עמוק יש לפקוד על התוכנה לזנוח את האנליזות ההיסטוריות הרגילות, המשמשות אותה לחיזוי הביקושים העתידיים. יתרה מזאת: בעת משבר יש צורך, קורב לוודאי, לתקן תיקון "דיני" את תחזיות הביקוש של ה-RMS. בדרך-כלל, המדובר בתיקון של תחזיות אופטימיות מידי, אשר התבססו על נתונים היסטוריים, והתעלמו מן המשבר אשר בוודאי ימנע

ענן האפר הסמיך שפרץ בחודש אפריל מהר געש באיסלנד, כיסה את המרחב האווירי של מדינות אחדות באירופה. חמור במיוחד היה המצב בבריטניה. נמלי תעופה נסגרו ותנועת המטוסים שבתה כליל. אלפי טיסות בינלאומיות ופנימיות בוטלו, ועימן בוטלו עשרות אלפי הזמנות של חדרי מלון. התפוסות צנחו בין-לילה ומלונות רבים נותרו ריקים כמעט לגמרי. נוכל להניח בוודאות, כי לפחות בחלק מן המלונות שתפוסתם נפגעה פעלה מערכת ממוחשבת לניהול תשואה (Revenue Management System, ובקיצור: RMS), שהניבה עד אז תוצאות טובות, לאורך זמן, במבחן היחס התפעולי (Operational Ratio) הידוע בשם "תשואה לחדר זמין" (Revenue per Available Room, ובקיצור: RevPar).

#### האם מערכת ממוחשבת לניהול תשואה תצילנו בעתות משבר?

האם בעת המשבר שפר גורלם של מלונות שניהלו ניהול תשואה ממוחשב, מגורל מלונות שלא השתמשו בטכנולוגיה זו? האם היטיבו להינצל מן המשבר? האם הצליחו יותר למזער את נזקיו? במילים אחרות: בהקשר של ניהול תשואה בעיתות סופה, מה מותר המלונות "המתוחכמים" מן המלונות "הפרימיטיביים"? התשובה הפשוטה לשאלות אלה היא כי בעת משבר פתאומי, קולוסאלי, אין למלונות הממוחשבים שום יתרון על פני מתחריהם נטולי התוכנות

את התשואה המקסימאלית האפשרית מן החדרים הנמכרים בו-ביום. במלונות נופש (Resorts), במלונות ספא ובמלונות תיירות בכלל, המאפיינים על-פי-רוב שונים. חלק הארי של ההזמנות מתקבל מראש, והאורחים שוהים במלון פרקי זמן ארוכים יותר. במלונות אלה כמעט אין בכלל walk-ins, ומעטות מאוד ההזמנות הנעשות "מהיום להיום". בדרך-כלל, החלטות אורחים להתארח במלונות מסוג זה אינן פרי בחירה ספונטאנית, או היקרות בלתי מתוכננת לסביבת המלון; להיפך - ההזמנות, רובן ככולן, מתוכננות ומוזמנות מבעוד מועד. כתוצאה מכך, מערכת ניהול תשואה ממוחשבת תוכל להשפיע השפעה מעטה, אם בכלל, על יכולתם של מלונות אלה לנווט את תשואות החדרים לגבהים חדשים, בוודאי כאשר המדובר בניהול תשואה יומיומי.

## ניהול תשואה = איזון אופטימאלי בין מחזור למחיר

ניהול תשואה מוצלח תלוי,

בסופו של חשבון, בהשגת נקודת האיזון האופטימאלית, לאורך זמן, בין המחזור (=סה"כ מחזור מכירות החדרים), לבין המחיר (=המחיר הממוצע לחדר תפוס). גם למלונות המפעילים בהצלחה מערכת ניהול תפוסה, מומלץ להצטייד, קודם כול, בתפוסת "ריפוד" של 15% עד 20%, לפחות, מקבוצות ומפלחי שוק אחרים שתומחרו "אסטרטגית".

ככול שיקדימו לבסס "ריפוד" מעין זה, כן ייטב. ה"ריפוד" האידיאלי: שנה ומעלה - מראש. על בסיס "ריפוד" בטוח, של כחמישית (לפחות) ממצבת החדרים הזמינה, נוח יותר לקבל אחר-כך החלטות תמחר "נועזות" ולתמרן ביניהן, בניסיון למקסם את תשואת המלון.

## האם ניהול תשואה הוא חזות הכול?

בקרב ענפי האירוח (Hospitality) בכלל, ניהול התשואה אינו נחלתה של המלונאות בלבד. סקטורים נוספים בענפי התיירות, הנסיעות, המסעדות, ההסעדה, הכושר והספא, מנהלים תשואה בימינו, ברמות שונות של טכנולוגיה,

ניהול ושליטה. מנקודת מבט היסטורית, שורשיו של ניהול התשואה המודרני, המוכר לנו כאסטרטגיה שיווקית מובחנת, נעוצים בענף התעופה הפנים-אמריקני, שלפני שלושה עשורים, או מעט יותר (מסוף שנות השבעים ועד תחילת שנות השמונים של המאה הקודמת). ניהול התשואה האמריקני, שאנו צאצאיו, נולד וצמח על רקע מלחמות המחירים העזות באותן שנים, והתחרות "לחיים או למוות" (war cut-throat price), בין חברות התעופה האמריקניות (בשוק הטיסות הפנים-אמריקני), ובמיוחד עם הופעת השחקנים החדשים, שצצו בארה"ב בעת ההיא, ושינו באחת את פני שוק התעופה העולמי: חברות "העלות הנמוכה" (LOW-COST).

לצד חיי מעשה משגשגים, ניהול התשואה אופנתי מאוד בימינו גם בעולם האקדמי, התיירותי והמלונאי: לפחות שלוש אוניברסיטאות בעולם מציעות לימודי תואר מלאים (ראשון או שני) בניהול תשואה (Revenue Management): אוניברסיטת Cornell האמריקנית, אוניברסיטת Oxford-Brooks הבריטית וביה"ס הגבוה למלונאות ב-Lausanne, שוויץ. במלונאות האמריקנית בעיקר,

אך גם באירופה, רב הביקוש למנהלי תשואה מקצועיים. מיהו מנהל תשואה מקצועי? דומה כי בהכשרה המקצועית-אקדמית אין די. ניסיון תפעולי הוא תנאי שאין בלתו. בייחוד רצוי ניסיון ב"שורה הקדמית" (front line) של נתינת השירות לאורח: שירות מן הסוג הישיר, האישי, הבלתי-אמצעי; מה שקרוי בעגת המקצוע האמריקנית: "שירות מעבר לדלפק" (service across the counter). על מנהל התשואה במלון להיות מלונאי, בראש ובראשונה. לפני היותו מנהל תשואה הוא מנהל אירוח. בהיעדר ניסיון שירותי מובהק יהיה מנהל התשואה, לכול היותר, טכנוקרט מוצלח של נוסחאות ומספרים, מין מוציא לפועל של תפוקות האלגוריתמים במערכת ה-RMS של המלון. זאת ואף זאת: קודם שנפקיד בידי מנהל תשואה את גורל חדרי המלון, מוטב שיתנסה ומבשרו יחזה כיצד מתמודדים עם overbooking, איך מטפלים בו וכיצד פותרים אותו, במישור המקצועי והאישי, כאחד, אל מול מלונות חלופיים, סיטונאי תיירות, סוכני נסיעות, מארגני קבוצות ואורחים בודדים. התמודדויות אלה הן תוצאות אפשריות של פעולותיו, ועליו להכירן הכר היטב.

## לעיון נוסף:

בבריטניה נוסד לאחרונה ארגון בינלאומי לניהול תשואה, לאו דווקא מלונאית. הארגון לניהול תשואה מקצועי

(Association of Professional Revenue Management), ובקיצור: APRM, מתכוון לטפח זהות ייחודית למקצוע ניהול התשואה בענפי התיירות השונים, להדק את הקשר בין אנשי המקצוע בתחום זה ולהציע מסגרת משותפת לחילופי ידע ומידע. כתובת הארגון: [www.aprm.org.uk](http://www.aprm.org.uk)

# הספא במלון - מרכז רווח?

האם הספא יכול להיות מרכז רווח במלונות עסקים, תיירות ונופש?

ההכנסה לחדר טיפולים יש לבחון גם האם הרווח הנקי גדל כאשר מוסיפים חדרי טיפולים לספא. יש להניח שכך יהיה, בדרך-כלל, שכן הוצאות התפעול הקבועות של הספא גבוהות למדי. כתוצאה מהוספת חדרי טיפולים, קטנה ההוצאה הקבועה לכול חדר, וגדלה היעילות הכוללת של תפעול הספא. במחקרים אמפיריים שנערכו בארה"ב בשנים האחרונות נמצא כי הוספת חדרי טיפולים לספא קיים במלון, שהיו בו כבר בין 1 ל-21 חדרי טיפולים ויותר, הביאה לעלייה בהכנסה וברווח גם יחד. עוד נמצא כי הפעלת ספא בינוני-גדול (11 עד 15 חדרי טיפולים) אינה רווחית יותר מהפעלת ספא קטן (1 עד 6 חדרי טיפולים). הדעת נותנת כי לנתונים אלה תוקף אוניברסאלי.

משעה שה-Rev-PAT מגיע לרמתו הגבוהה ביותר, כלומר, כאשר התשואה לחדר

ובקיצור: RevPAT. הכנסה ספציפית מספא לחדר תפוס: Spa-specific Revenue per Occupied Room, ובקיצור: SPOR. הכנסה ספציפית מספא לחדר זמין: Spa-specific Revenue per Available Room, ובקיצור: SPAR. בעניין מדד ההכנסה לחדר טיפולים, יש לזכור, כי חדרי הטיפולים בספא הם אנלוגיים לשולחנות או למושבים במסעדה: אלה גם אלה יכולים להימכר פעמים מספר ביום, וכפי שמשך הארוחה עשוי להשפיע על מדד סבב הכיסאות במסעדה (seat turnover), כך משך הטיפול הממוצע עשוי להשפיע על מדד ההכנסה לחדר טיפולים. כך, למשל, קיצור משך הטיפולים הממוצע מ-90 דקות ל-80 דקות, או מ-60 דקות ל-50 דקות, יביא, ככול הנראה, לעלייה ב-RevPAT. כאשר בוחנים את מדד

3) הכנסה ממוצעת ללקוח/לאורח. 4) האחוז שמהווים הכנסות הספא מסך-כול ההכנסות (של המלון, למשל). ככול שהספא במלון ממקד אליו תשומת-לב רבה יותר כמרכז רווח אפשרי, אין להסתפק עוד במדידת הכנסותיו כאחוז מסך-כול הכנסות המלון. יחס זה יוסיף להימדד, אך יש להוסיף עליו מדדים נוספים, הנכתבים והמקוצרים במתכונת המדדים ויחסי התפעול המלונאיים, המקובלים בשיטת הדיווח האחד לבתי מלון והאחרת: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, ובקיצור: USALI.

## דוגמא למדדים תפעוליים נוספים לספא במלון:

● הכנסה לחדר טיפולים: Revenue per Treatment Room

...ומנוכרים יותר. לכאורה, סוג של השלמה למיעוט האנושי האנושי, או לריק האנושי השורר מחוץ לספא. בארה"ב, מוסברת בדיוק כך הפיכתו של הספא במלונות מסוג זה למנוב רווחים (profit generator) חשוב. חוקר אמריקני אחד ניסח זאת כך: זוהי ההשלמה שבין ה-high-tech ל-high-touch.

## מהם הפרמטרים הכלכליים המקובלים למדידה עסקית של הספא?

ארגון הספא הבינלאומי (International Spa Association), ובקיצור: ISPA, מונה, מסורתית, ארבעה מדדי תפעול עיקריים לספא, ואלה הם: 1) הכנסה למ"ר (או, בארה"ב, לרגל מרובעת: square foot). 2) הכנסה ממוצעת לביקור בספא.

בחיבה המלונאית משכבר הימים, נתפסה הפעלת הספא כאמצעי בדוק למשיכת אורחים למלון. זה ותו לא. כול עוד השיג הספא נקודת-איזון (break-even point), ולא הפסיד כסף, די היה בסגולה שיוחסה לו (מגדיל תפוסת חדרי המלון), כדי לתת צידוק עסקי להפעלתו. ואולם בשנים האחרונות לא עוד מתייחסים אל הספא במלון כאל שירות נלווה או תומך (supporting facility) בלבד. מלונות בעולם וגם במקומותינו החלו מתייחסים לספא כאל מחלקה תפעולית לכול דבר, ובעיקר - כאל מרכז רווח אפשרי של המלון (profit-center). מנקודת-מבטם של האורחים, יש, אולי, רגליים לסברה כי הביקוש למתקני ספא ולטיפולים בספא גובר ככול שהמלונות גדולים יותר, מתוחכמים יותר, טכנולוגיים יותר, "עצמאיים" יותר לאורח

טיפולים היא מקסימאלית, הוספת עוד חדרי טיפולים לספא לא תוכל להגדיל את ההכנסות, אבל היא עשויה להפחית את שיעור ההוצאות הקבועות לחדר, ובכך להגדיל את הרווח הנקי. כך, למשל, בספא גדול, שבו 20 חדרי טיפולים ויותר, ה-Rev-PAT נמוך יותר מאשר בספא קטן שיש בו, נניח, 6-15 חדרי טיפולים, אך הרווח הנקי שלו, לעומת זאת, גדול מן הרווח הנקי של עמיתו הקטן. מובן כי לספא במלון יתרונות תפעוליים ותחרותיים רבים על פני הספא הבודד, הן מצד ההכנסות והן מצד ההוצאות. מצד ההכנסות, הספא עשוי להיות מחולל ביקושים ראשי למלון גופו, ומצד שני – הספא עצמו עשוי להיות ניזון מגרעין הביקוש הקיים, למלון שבתוכו הוא פועל; מצד ההוצאות, הספא במלון עשוי לחלוק חלק מהוצאות התפעול הקבועות, הקשורות בשכירות ובשיווק, עם מחלקות תפעוליות אחרות של המלון. כתוצאה מכך

עשוי תפעולו של הספא במלון להיות רווחי יותר מתפעולו של ספא בודד (stand alone).

### תרומת הספא להכנסות המלון

כדי להיטיב להבין את השפעת הכנסות הספא על הכנסות המלון, נניח מלון ובו 300 חדרים, תפוסה ממוצעת של 70% ו-Rev-PAR של 90 דולר. עוד נניח כי ההכנסה הממוצעת מספא לחדר תפוס (SPOR) היא 40 דולר. כדי לחשב את ההכנסה הספציפית מספא לחדר זמין (SPAR), נכפיל את אחוז התפוסה של המלון (70%) בהכנסה הממוצעת מספא לחדר תפוס (SPOR), ונקבל 28 דולר. בשלב הבא נחלק את ההכנסה מספא לחדר זמין (SPAR), בהכנסה הכוללת לחדר זמין (Rev-PAR), וזאת כדי להיטיב להבין את היחס שבין הכנסות ספא להכנסות חדרים. התוצאה היא היחס: SPAR : Rev-PAR, ובדוגמא שלנו 28

90 = 0,31 = 31% : במונחים כספיים פירוש הדבר הוא, כי לכול דולר (\$1) הכנסה שמניב חדר זמין במלון, תורם הספא הכנסה נוספת של \$0,31. הספא תורם למלון גם תרומות שאינן מוחשיות ואינן כמותיות. נזכיר כמה מן ההשפעות הטובות שאינן ניתנות לכימות: יצירת לקוחות חוזרים, הגברת שביעות-רצון אורחים, השפעה על משובי האורחים ועל נכונותם להמליץ על המלון ועוד. ניסיון לכמת את שויין של ההשפעות אלה ואחרות, היה מטה את הכף עוד יותר לטובת הפעלתו של ספא במלון, אף אם אינו מרכז רווח (Profit Center) מובהק. גם אם נתעלם מהשפעות בלתי מוחשיות, הספא עשוי להיות מקור הכנסה (ורווח) נוסף למלון, והוא תורם לעתים עד כדי 20% נוספים על הכנסות החדרים, תוך שימוש בשטח קטן בהרבה משטחם של חדרי המלון.

### לעיון נוסף:

- 1) Anderson, P. The Growth of spas as Hotel Profit Centers, March 2006, [www.hotel-onlune.com/Trends/PKF/Special/SpaCenters\\_01.html](http://www.hotel-onlune.com/Trends/PKF/Special/SpaCenters_01.html).
- 2) Foster, A., & Mandelbaum, R., Hotel Spas: The New Recreational Vehicle For Hotel Profits, [www.pkfc.com/common/industry/october 2005.aspx](http://www.pkfc.com/common/industry/october 2005.aspx).
- 3) International Spa Association, The ISPA 2004 Spa Industry Study, Lexington, KY, USA.
- 4) Foster, A., & Wholberg, A., Hotel Spas as Independent Profit Centers (2006), [www.hospitalitynet.org/news/4026556.html](http://www.hospitalitynet.org/news/4026556.html)
- 5) Singer, J., & Monteson, P.A (2006), Spa Economics Research: A Global Perspective on Resort Based Spas, <http://globalhotelnetwork.com/bob/pdf/hfdspa06.pdf>

# תיאורי תפקיד במלון

## Model Job Descriptions

- תיאורי תפקיד בארגון העסקי בכלל – מה תפקידם? • תפקידם של תיאורי תפקיד במלון. • במה חשיבותם של תיאורי תפקיד ולמי הם חשובים? • כיצד כותבים תיאור תפקיד נכון במערך הארגוני? • מודלים של תיאורי תפקיד נבחרים במלון.

לפניכם חלקה הראשון של סדרת מאמרים חדשה על תיאורי תפקיד של נושאי משרות בכירות במלון. בפתח הדברים נניח תשתית מושגית לנושא הנדון, ועליה יתבסס דיוננו כאן ובגיליונות הבאים. במסגרת סקירה זו נבחן מה מטרתו של תיאור התפקיד בארגון העסקי, במה חשיבותו, למי הוא חשוב ומדוע, נעיין בטובה העשויה לצמוח ממנו להנהלת החברה ולעובדיה, נבחן במה מתאפיינת כתיבה נכונה של תיאורי תפקיד ונציין את סגולותיהם של תיאורי תפקיד הכתובים היטב. לסיכום החלק המושגי נציג מודל נורמטיבי, אחיד, של תיאור תפקיד. כתום הדיון התיאורטי, נציע מודלים נבחרים של תיאורי תפקיד במלון, למשרות שונות בדרג הניהולי הבכיר והבינוני. בעתיד נרחיב את הידיעה ונציע תיאורי תפקיד למשרות אחדות שאינן נמנות על דרגי הניהול של המלון,

אך חשיבותן הרבה לניהול העסקי והפיננסי אינה מוטלת בספק. אין בכוונתנו להציע תיאורי תפקיד לכול התפקידים הניהוליים במלון, באשר הם. זהו מבחר, וכטבעם של מבחרים, גם המבחר הזה כרוך בבחירה ובוויתור. עוד חשוב להבהיר כי תהליך כתיבתם של תיאורי תפקיד בארגון הוא דינאמי ולא סטטי. תיאור תפקיד אינו סוף פסוק משעה שנכתב; אדרבא, תיאורי תפקיד אינם נחתמים לעולם! יש לשנותם, לתקנם ולהתאימם תדיר למציאות עסקית חדשה, לתנאי שוק חדשים, לחידושים טכנולוגיים, למבנה ארגוני חדש, להגדרה חדשה של הסמכויות והכפיפויות בארגון, לחלוקה מחדש של תחומי האחריות ועוד. זאת ועוד: המודלים המוצעים לתיאורי התפקיד השונים במלון, כשמים כן הם: מודלים. כטבעם של מודלים, גם המודלים שלנו הם

סכמטיים, כלליים ומכוונים למכנה משותף תיאורטי אחד. המטלות המדוייקות הכרוכות במילוי מיטבי של תפקיד ספציפי ישתנו, כמובן, ממלון למלון. שימוש מושכל במודלים אלה מחייב אפוא התאמתם לתנאים ולדפוסי הפעולה הקונקרטיים בכל מלון, כדי שיהיו "תפורים" (tailor-made) בדיוק לפי צרכיו. במובן זה, המודל המוצע לכול תיאור תפקיד הוא בגדר פורמאט בלבד. על מצע זה יש לבסס שינויים והתאמות פרטיות (customization).

### במה חשיבותו של תיאור התפקיד [Job Description]? למי בארגון חשובים תיאורי התפקידים?

האם נוכל לסמוך ידיו על מוסכמה שנסחה כן: תאור תפקיד מדויק ועדכני, שבניסוחו הקולע מתגלם "חזון הביצוע

האופטימאלי", כלומר, חזון הביצוע היעיל והאפקטיבי ("התוצאתי") ביותר של התפקיד, עשוי להבטיח כי העובד הממלא תפקיד זה יידע ויבין אל נכון מה נדרש ממנו ומהן ציפיות הממונים עליו? דומה כי מעטים, אם בכלל, יחלקו על תקפותה הכללית של סברה זו. אם תרצו, המדובר למעשה בניסיון – מוצלח יותר או מוצלח פחות – לתאם ציפיות בין העובד ובין מעבידו או מנהלו. טוב ויפה, אך מי לידינו יתקע כי משעה שהובנו הציפיות, יפעלו העובדים מכאן ולהבא, אחת ולתמיד, כנדרש וכמצופה מהם? מכל מקום, "התבונה המקובלת" (common wisdom) בארגונים גורסת כי לתיאורי תפקיד מדויקים ועדכניים נודעת חשיבות מרכזית בתהליך העסקתם של העובדים, שכן הם מבהירים את תחומי אחריותם וקובעים סטנדרטים לכול משרה, במסגרת כול חטיבה

בארגון. על תיאורי התפקיד להבטיח כי העובדים מבינים נכונה את תפקידם בתוך המארג הארגוני. כיום גוברת הנטייה להרחיב את מסגרתם התיאורטית של הגדרות התפקידים המסורתיות, המצומצמות יותר, ולקבוע במקומן ניתוחי עיסוקים (jobs analysis). ניתוחי העיסוקים משרטטים טיפולוגיה מלאה של תחום העיסוק, ממיינים ומסווגים את מלוא צרכיו, יוצרים אפיון מלא שלו וגוזרים מכך הגדרה מדויקת של התפקיד – על מטרותיו, מטלותיו והכישורים הנדרשים לשם ביצועו המוצלח. אומדנים שמרניים גורסים כי יש, בממוצע, חוסר התאמה של כ-25% לפחות, בין תפיסותיהם של העובד ושל המעביד את אותו תפקיד עצמו. פער תפיסתי זה יוצר עמימות, "חוסר הלימות" (incompatibility) בביצועיו של ממלא התפקיד ומצבי קונפליקט חוזרים ונשנים.

כיצד, למשל, בהיעדר תאור תפקיד מדויק, יוכל מעסיק לאתר מועמד מתאים, העונה על דרישותיו, מבין שפע מרואייניו? זאת ואף זאת: כיצד יוכל עובד, משעה שנתקבל לעבודה, לעמוד בציפיות הממונים עליו? נניח עתה למוסכמות ונפנה להלן אל הצריכים עיון: המטרות והיתרונות של תיאורי התפקידים.

## מהן מטרותיו של תאור תפקיד? אילו יתרונות הוא נותן בידי אנשי הארגון לדרגותיהם?

אם נבהיר בדיוק את מטלות התפקיד ואת הכישורים הנדרשים לביצועו, נוכל לפסול על הסף, בתהליך כמו "מדעי", מועמדים שאינם עומדים בקריטריונים אלה. בארגונים נותני שרות ובארגונים בעלי אוריינטציה שירותית מובהקת, על תאור תפקיד הכתוב כהלכה להגיד הגדרה מדוקדקת את נורמות השרות הנדרשות מן העובדים. יתרה מזאת: תיאורי התפקיד אמורים לחולל סטנדרטיזציה ברובה של נוהלי ההדרכה, וזאת באמצעות החלפת ההדרכה המסורתית הנוהגת (לא אחת הדרכה בעל-פה!), בהוראות כתובות ורשמיות לכל תפקיד ולכל חטיבה בארגון. ולבסוף, תיאורי תפקיד עשויים ליצור בסיס שוויוני, אובייקטיבי, לתשלום שכר ותמריצים לפי מדדי תפוקה, יעילות ו"מושלמות" הביצוע. מדדים אלה ייגזרו כולם מהגדרות התפקידים.

חשוב לגייס את אהדת העובדים לתיאוריה ולפרקטיקה של תיאורי התפקיד. הווה אומר: רצוי מאוד לשתפם, בהתאם לדרגותיהם ולהכשיריהם, כבר בשלבי ההיגוי, ההגדרה והכתיבה של תיאורי התפקיד. שיתוף מודולארי מעין זה ינטרל התנגדויות (דעות "נגד"), יטפח הזדהות ותמיכה בהגדרות שייכתבו (דעות "בעד"), וישיריש סולידאריות עם התפקיד כפי שהוגדר, עם המחלקה אליה משתייך העובד ועם הארגון העסקי בכלל.

מובן כי יחסם החיובי והאוהד של העובדים לתיאורי התפקיד יגבר, משעה שיידעו כי המדובר

באתגר מקצועי משתלם מבחינה כספית.

## כיצד נותבים תיאור תפקיד נכון במערך הארגוני?

ככלל, על תאור תפקיד הכתוב היטב להשתרע על-פני עמוד אחד או שניים, לכול היותר. התיאור יכיל ארבעה מרכיבים מרכזיים ואלו הם, בראשי פרקים:

- 1) פרטים עיקריים: שם התפקיד, תוארו ומיקומו במערך הארגוני (יחסי הכפיפות הכרוכים בו).
- 2) תקציר התפקיד.
- 3) רשימה של תחומי האחריות והמטלות העיקריים.
- 4) תמצית הדרישות מן המועמד לתפקיד.

כאמור, יש לציין תחילה את עיקרי הפרטים אודות התפקיד: תוארו (Position Title) וכפיפותו, כלומר, האדם לו מדווח בעל התפקיד (Reports to). זה המקום להוסיף פרטים נוספים הנדרשים למיצוע התיאור, כגון מקום ביצוע התפקיד, שעות העבודה ועוד. מיד לאחר מכן יופיעו תקציר או תמצית (Position Summary) המספקים תאור כללי של התפקיד. החלק השלישי מכיל רשימה של תחומי האחריות והמטלות (Tasks) העיקריים הכרוכים בתפקיד. בתחומי אחריות אלה יכללו כול המשימות העיקריות המתחייבות מן התפקיד. המרכיב הרביעי והאחרון מתמצת את הדרישות המקדימות (Prerequisites) למילוי התפקיד: השכלה, ניסיון ומיומנויות שונות (Competencies).

מבין השיטות השונות האפשריות לכתיבת תיאורי תפקיד, דומה כי הדרך הטובה ביותר היא להתחיל ב"ניתוח העיסוק". כאן על המנהל לבחון עם עובדיו "מה נשתנה?", כלומר, במה שונה תאור התפקיד המוצע עתה מרשימת המטלות ותחומי האחריות שהיו נחלתם עד כה. המידע הנדרש יכלול הן את המטלות השגרתיות והן את הדרישות הנדירות יותר, ובנוסף - את הכישורים, הניסיון והידע הנדרשים למילוי התפקיד. לאחר שאספנו מידע זה, נוכל להתחיל בכתיבת תאור התפקיד. כותבים מתחילים של תיאורי תפקיד יוכלו מן

הסתם להפיק תועלת מאימוץ ההמלצות הבאות:

• יש לכתוב רשימה הכוללת את המטלות הכרוכות בביצוע התפקיד (מטלות ראשיות ומשניות כאחד).

• יש להשתמש ברשימת המטלות שהכנו. התיאור יכלול את תוארו של התפקיד, שם המחלקה בארגון, שם המנהל הישיר, רשימת הכישורים הנדרשים ותקציר (תמצית) של תחומי האחריות.

• מן הראוי שהגדרת התפקיד תכלול קריטריוני שירות כאלה ואחרים, על-פי העניין. מדדים אלה יגדירו מהם אופני ההתייחסות הראויים כלפי לקוחות וכלפי עמיתים לעבודה כאחד.

• חשוב מאוד להשתמש בטופס המכיל את תאור התפקיד הרלבנטי בנסיבות הבאות: גיוס עובדים, ראיון מועמדים והערכת עובדים תקופתית.

• כול תאור תפקיד טעון עדכון תקופתי (התדירות הרצויה: לפחות אחת לשנה).

**לסיכום:** מערך מפותח של תיאורי תפקיד בארגון הוא אמצעי חיוני לפיתוח אישי ולתכנוני קריירה, וגם בהקשר זה חשיבותו רבה לעובדים ולמעסיקים כאחד. התנאי להצלחה הוא שקיפות ופומביות מלאים של מכלול תיאורי התפקיד בארגון. באמצעות תיאורי תפקיד כתובים, מדויקים ונגישים, יוכלו העובדים ללמוד מהם הכישורים, הניסיון וההשכלה הנדרשים לכול תפקיד, ויוכלו להסתייע במידע זה לשם קביעת יעדיהם, לבחירת מסלולי ההכשרה הרצויים להם ולתכנון עתידם בארגון בכלל. יתר על כן: פומביותם של תיאורי התפקיד ונגישותם לכלל העובדים, יגדילו את מספר עובדי הארגון המתמנים לתפקידים חדשים ולאיוש משרות שהתפנו זה מקרוב. תהליכים אלה יגבירו, כשלעצמם, את תחושת הסולידאריות בקרב העובדים, בשל אפשרויות "הגיוס מבפנים" הפתוחות בפניהם. במישור אחר, תיאורי התפקיד יסייעו גם במתן הערכות תקופתיות לעובדים, מכיוון שהם מגדירים קריטריונים מדידים להערכת ביצועיו של העובד. בשל סביבת העבודה המשתנה תדיר, מומלץ לעדכן את תיאורי התפקיד בקביעות וברציפות, בפרקי זמן ידועים, כפי שהוגדרו מראש.

## מפרטי תפקיד - Job Specifications

מעניינת ההבחנה בין תיאורי תפקיד, או הגדרות תפקיד, לבין מפרטי תפקיד. אם תיאור התפקיד הוא הצהרה בדבר המטרות, המטלות, התפקידים ותחומי האחריות הכרוכים בו (Tasks, Duties & Responsibilities = TDRs), הרי שמפרט התפקיד הוא הצהרה בדבר הידע, היכולות, המיומנויות והכישורים הנדרשים למילוי המוצלח. למעשה, אלה הן דרישות הסף ממלא התפקיד.

## הגדרת מפרט תפקיד:

נוכל להגדיר מפרט תפקיד כך: "גוף הידע (Body of Knowledge), היכולות, הכישורים, המיומנויות, ההשכלה, ההדרכה (האימון) והניסיון, הדרושים לתפקוד המוצלח של ממלא התפקיד". מפרטי התפקיד הם לכאורה תנאי המינימום לקבלה לתפקיד ולהצגת מועמדות למילוי התפקיד.

## מהו ההבדל בין תיאור תפקיד למפרט תפקיד?

אם תרצו, ההבדל הוא מעין זה: ה"מה" (תיאור תפקיד) לעומת ה"איך" (מפרט תפקיד). בתיאור תפקיד אנו מצהירים על מטרות, מטלות, תפקידים ותחומי אחריות. במילים אחרות, תיאור תפקיד הוא גם תוכנית עשייה, הכוללת צווי "עשה!" לממלא התפקיד האולטימטיבי, הממלא את התפקיד באופן מיטבי. במפרט תפקיד אנו מצהירים על ידע, השכלה, כישורים, יכולות ומיומנויות. מכאן שמפרט תפקיד הוא בעיקר "פרופיל" אישי; רשימת התכונות הדרושות למילוי מוצלח של התפקיד. נוכל להקיש מהבחנה זו כי תיאורי התפקיד מיועדים לארגון, כלומר למעסיק, בעוד שמפרטי התפקיד מיועדים לעובדים ולמועמדים לעבודה.

## למה משמשים מפרטי התפקיד ובמה חשיבותם?

ראשית, הם משמשים לאיתור יעיל של מועמדים מתאימים לתפקידים קונקרטיים בארגון.

באמצעות השוואת קורות חייהם ורשימת כישוריהם למפרטי התפקיד, נוכל למיין, לנפות ולבחור מועמדים מתאימים לעבודה. שנית, מפרט התפקיד הוא הפתיח, המבוא, מעין "הרצאת הפתיחה" של הארגון, כלפי מועמדים לעבודה וכלפי עובדים חדשים שנקלטו זה מקרוב. לפיכך, על מפרט התפקיד להיכתב ולהיערך בקפידה, כדי לשקף דימוי רציני ומקצועי של הארגון. שלישית, מפרטי תפקיד משמשים בידי הארגון בהכנת תוכניות להכשרה ולהתמקצעות (פנים-מפעילות). רביעית, מפרטי תפקיד מדויקים - רבה חשיבותם באבחון מיומנויותיהם של עובדים ושל מועמדים לעבודה. חמישית ואחרון, מפרטי תפקיד הם כלי התמצאות (אוריינטציה) לעובדים ולמועמדים לעבודה, באמצעותם יוכלו לבחון מה מידת ההתאמה של כישוריהם וניסיונם לדרישות המפרטים. עפ"י המתכונת והסגנון שפורטו לעיל, נציע בגיליון הבא שני מודלים של תיאורי תפקיד במלון: מנכ"ל וחשב.

## לעיון נוסף:

1) Model Job Descriptions, CHRIE - Council on Hospitality, Restaurant and Institutional Education, Washington DC and NACUFS - The National Association of College & University Food Service, East Lansing, Michigan, U.S.A, 1994.

2) Tasks To Jobs: Developing a modular system of training for the hotel industry, Hotel and Tourism, Series No. 3, International Labor Organization, Geneva, Switzerland, 1984.

• מקורות אלה דומיהם מציעים דיון כללי בנושא תיאורי תפקיד של ארגונים בענפי האירוח, ואינם דנים בתיאורי תפקיד ספציפיים של נושאי משרות בכירות (ניהוליות) במלון.

# פתח את הדלת לחווית אימון חדשה בבית המלון 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.

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

שמירה על אורח חיים בריא הינו דבר בסיסי בעת נסיעת עסקים או חופשה מכיוון שהפעילות הגופנית משפרת את רמות האנרגיה, מעוררת חברות וחיוביות כל הזמן. ציוד כושר הפך להיות דרישה סטנדרטית כאשר מדובר באירוח ברמה גבוהה.

Technogym הופכת את חדר הכושר במלון למרחב מעוצב שבו לקוחותיך יכולים להתאמן אך גם להירגע וליצור קשרים חדשים.

## הצטרף לעשרות בתי מלון בארץ שבחרו ב:

# TECHNOGYM®

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

י"בוא, 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)

# מלון מרינה על הגובה

# פרידה מן הטלפון הסלולרי

מלון "מרינה" בתל אביב פתח את עונת הקיץ בהשקת הבריכה המחודשת על גג המלון. לצד הבריכה פועל גם בר משקאות וחטיפים ומערכת סאונד משוכללת. לא פחות שווה – הנוף, עם המרינה, החוף והעיר תל אביב. הבריכה פתוחה לאורחי המלון וגם למי שאינם אורחים. גג המלון הוא גם מקום מתאים במיוחד להצגת המוניטאל על מסך ענק בגודל 4 x 8 מטרים, שעליו משודרים המישחקים מדי ערב. המסך הגדול, הבריכה ושרותי המזון תורמים לאווירה.



צילום: רונן לידור

שיקבלו את הטלפון, ינהלו רישום של השיחות הניכנסות והרישום יימסר לאורח כשיקבל את הטלפון בחזרה. לדברי מנכ"ל המלון דודי אשכנזי, השירות החדש יאפשר לאורחים ליהנות משהיה בבריכה וממנוחות צהריים מבלי להיות מוטרים מן הצילצולים. "גרנד ביץ' בתל אביב הוא מלון עיסקי", אומר דודי אשכנזי, "ומרבית האורחים הם אנשי עסקים – שיוכלו להתרכז בפגישות עסקים מבלי להחמיץ הודעות". השירות ניתן לאורחים חנים למשך ארבע שעות בכל יום שהיה במלון.



מלון "גרנד ביץ'" בתל אביב מאפשר לאורחים להיפרד מן הטלפון הסלולרי מבלי להחמיץ את הפניות אליו. פקידי הקבלה



מלון "אחוזת אסיינדה ביער" מרשת C HOTELS ארח עם כל הלב חיילי הנדסה קרבית המשרתים במוצבים צפוניים. שף המלון איציק מרציאנו ועוזרו הגישו לחיילים את מעדני המלון: קבבונים על שיפודי יקיטורו, תבשיל בקר עם פטריות פורטבלה, פילה דג עם רימון כבוש וכוסברה, סלט ומיבחר עוגות. מנכ"ל המלון רונית רונן ביקרה בחדר האוכל של החיילים ונהנתה משיבועות רצונם.

## אקספדיה נותנת צל"ש למלון הבוטיק סינמה



מלון "סינמה" בתל אביב, מרשת מלונות הבוטיק "אטלס", ניכנס לרשימת המלונות הטובים בעולם לשנת 2010 על ידי EXPEDIA INSIDER LIST. לרשימה ניכנסים מלונות אשר מוכיחים באופן עקבי מצויינות בשירות ובערכים נוספים. ברשימת המלונות הטובים ניכלל רק אחוז קטן מ-110 אלף מלונות.

"שירות מעולה לאורחים עומד בראש סדר העדיפויות שלנו", אומר המנכ"ל המשותף לרשת המלונות דני ליפמן. "אנחנו מרוצים מכך שהמאמצים שמשקיעים מנכ"ל המלון פיני נטרביץ' וצוות העובדים זוכים להכרה כל כך מכובדת". רשימת EXPEDIA INSIDER LIST לשנת 2010, מתבססת על חוות

דעתם של יותר ממיליון מלקוחות EXPEDIA ושל 400 עובדי EXPEDIA ברחבי העולם. מלון "סינמה", שהוקם על מיבנהו של קולנוע

# רמות עולה רמה



מלון במיבנה המרכזי. 40 חדרי המלון האחרים והלובי ישודרגו בשנה הבאה. במלון שבכפר הנופש "רמות" עומדות לרשות האורחים בקתות טבע למישפחות, מיתחם בוטיק שלה דה לקס וחדרי גן דה לקס. מעצבת הבית של כפר הנופש רמות אוסנת נוביק שילבה חומרים טבעיים – עץ, במבוק, חלוקי נחל בגוונים בהירים. מראה הכנרת הנישקף מהחלון מוסיף את שלו לאווירת הרוגע. בכך הסתיים השלב הראשון בשידרוג חדרי 40 חדרי הגן של כפר הנופש "רמות" שודרגו בהשקעה של 3 מיליון שקל. השידרוג כלל שיפוץ יסודי של החדרים הישנים, חדרי רחצה חדשים בעיצוב חדשני ומיתוג חדש לחדרים המשופצים – חדרי גן דה לקס.

## טיפים לבחירת כספות למלונות

מרכזית לניהול הכספות בחדרים. החיסרון הברור במקרה של כספת כזו הוא שיש צורך בפריצה אלימה במקרה של כשל המנגנון האלקטרוני. **כספות קוד המשלבות שימוש בקוד אישי וכרטיס חדר בר תוקף** כמובן שהכספות הן חלק אינטגרלי מתוכנת הנעילה של המלון יחד עם המנעולים האלקטרוניים. כספת זו מעניקה ביטחון כפול לאורח – פתיחה באמצעות קוד אישי וכרטיס. עבור הנהלת המלון היתרון הוא בשימוש ציוד אחיד (מסופון, מקורד ותוכנה מרכזית) למערכת המנעולים והכספות של המלון. יש עוד שני קריטריונים במערכת השיקולים לבחירת כספת חדר: גודל – הגודל המקובל והנדרש כיום הוא Lap Top המתאים למחשבים ניידים. לטוויטות ניתן להציע כספות גדולות יותר. ידידותית למשתמש – לוח תצוגה ברור, לוח מקשים הבנוי מלחצנים נפרדים ולא מלוח מודפס (חשוב גם משיקולי אמינות), הוראות הפעלה פשוטות. לסיום ולא פחות חשוב – מומלץ לחפש חברה יציבה בעלת ניסיון מוכח של שנים ושירות תיקונים ומוצר שמותקן ברשתות המלונות הגדולות. בישראל ניתן למצוא את קו הכספות למלונות של Onity המיובא בלעדית לישראל על ידי אוניטק מערכות בע"מ. אוניטק מערכות בע"מ מציעה למלונות כספות במגוון דגמים ובמגוון גדלים, כך שהחפצים החשובים של האורחים – ממחשבים ניידים ועד חפצים גדולים יותר – יהיו מוגנים ובטוחים. **מוגש על ידי אוניטק מערכות בע"מ**

סביבה בטוחה היא חלק מהדרישה של אורחי המלון לחוויית האירוח שלהם, לכן כספות המותקנות בחדרים הן חלק מהשירותים שהנהלת המלון מעמידה לרשות האורחים. בשוק קיימות כספות מסוגים שונים, בגדלים שונים ובעלות טכנולוגיות פתיחה שונות. כיצד יש לבחון איזה כספת מתאימה לדרישותיך ואיזו כספת תתאים להתקנה במלון שלך? ראשית, חשוב להבין כי קיימות מספר תפיסות ביטחון ותפעול לגבי כספות חדרים. בעניין זה, אנו מבחינים בין שלושה סוגים של כספות: **כספות קוד עם מפתח פיזי ספציפי** פתיחת חרום בשילוב קוד חרום ייחודי לכל כספת או משותף לכל חדרי המלון. היתרון המרכזי של כספת כזו הינו שאין צורך בפריצה אלימה על ידי קידוח דלת הכספת במקרה של כשל המערכת האלקטרונית. חשוב לבדוק שהפתיחה באמצעות מפתח חרום נרשמת גם בלוג הפתיחות של הכספת לצורך תחקור אירוע. החיסרון הוא כמובן ששימוש בקוד חרום אחיד לכל המלון מהווה סיכון בטחוני ושימוש במפתחות חרום מהווה בעיה לוגיסטית בניהול ואחסון מפתחות. **כספת קוד עם פתיחת חרום בעזרת מסופון ייעודי** כספת מסוג זה מאופיינת בתכונת Non Resident Code שמשמעותה היא שהמסופון הוא זה שמנפק את הקוד שמאפשר את פתיחת החירום ונדרשת הרשאה לשימוש במסופון באמצעות קוד אישי. הכספת עצמה "טיפשה" ואין אפשרות להזין קוד חרום ישירות מלוח המקשים של הכספת. כספת מסוג זה מאפשרת ברוב המקרים שילוב עם תוכנה

**תקופת ההחזר לבניית מלון בישראל היא עשרים שנה, לעומת שתים-עשרה שנים בחו"ל**  
רפי וינר, סגן נשיא "התאחדות המלונות בישראל ומנכ"ל רשת "תמרס"

**חברת אל על לא צריכה לטוס לאילת**  
איזי בורוביץ', מבעלי השליטה ב"אל על"

**תל אביב היא מקום הנופש היפה ביותר בישראל**  
עמי הירשטיין, מנכ"ל רשת "מלונות דן"

**בשנת 2010 מישרד התיירות יקצה חצי מיליארד שקל לסיוע לפרויקטים מלונאיים**  
סטס מיסז'ניקוב, שר התיירות

**אסור להניח למשרד התיירות להרוס את התיירות בים המלח**  
דוד פתאל, הבעלים של רשת פתאל

## חדש: תיכון קולינרי

הטבחנות לצד לימודים עיוניים בשילוב תעודת בגרות, אומרת מנהלת המיכללה גילה כהנא. במיכללה לומדים מדי שנה 600 סטודנטים במיגוון מסלולי לימוד: מינהל מלונאות, אמנות הבישול, קונדיטאות, ניהול משק, מחלקת קבלה, ניהול בר ומיסעדה וניהול והפקת אירועים. צוות המרצים מורכב מאנשי מקצוע בכירים - מנהלי מלונות, מנהלי מחלקות, שפים ומרצים אקדמאים.

תוכנית הלימודים כוללת לימודים עיוניים בנושאים מקצועיים של אמנות הבישול לצד לימוד מקצועות הליבה כמקובל בבתי ספר תיכוניים. בנוסף כוללים הלימוד לימודי טבחנות מעשיים ושימוש בציוד המתקדם המצוי במיכללה. תלמידים בכיתות הגבוהות יושבצו בעבודה תמורת שכר במלונות, במיסעדות ובחברות קייטרינג. "פתיחת המסלול נועדה לאפשר לבני נוער לרכוש את מקצוע

מיכללת "הולידיי אין" בטבריה תפתח בשנת הלימודים הקרובה תיכון קולינרי - מסלול תיכון יחודי לכיתות י'-י"ב. המיכללה מתמחה בהכשרה במקצועות המלונאות, האירוח והמזון, ותכשיר את התלמידים במקצועות אמנות הבישול. בית הספר התיכון יהיה בפיקוח ובמימון מישרד התעשייה המיסחר ותעסוקה, והוא יקנה לבוגריו תעודה מקצועית של אמנות הבישול ואפשרות לתעודת בגרות.



כ-400 עוזרות ועוזרים אישיים ומנהלות לישכה של מנהלי חברות עסקיות מלקוחות רשת "דן", הוזמנו לארוחת בוקר שופעת מטעמים במלון "דן תל אביב". ארחו אותם מנכ"ל הרשת עמי הירשטיין, מנכ"ל המלון איתי אליעז ומנהלת המועדונים של רשת "דן" דיצה בן משה. כולם התקבצו באולם "המלך דוד" המשקיף על הים ונהנו מופעה של אדיי מילר. צילום: סיון פרג.

## קחו יומיים לירושלים

יוצעו חבילות תיירות מיוחדות הכוללות כניסה לאירועים, מיבצעים במלונות, כניסות מזולות לאתרים ולמוקדי תיירות. מישרד התיירות ישיק בשנת 2010 עשרות מיליוני שקלים לקידום ירושלים כעיר תיירות, לקידום פסטיבלים וארועי תרבות, לסיוורם למחליטנים ולהפקת מוספים ייעודיים.

המחודש, יריד חוצות היוצר ופסטיבל תיאטרוני בובות. ללנים בירושלים יוענקו כרטיסים לסיוורים רגליים באגן העיר העתיקה ובמערב העיר ולסיוור באוטובוס התיירותי. במסע הפרסום שותפים מישרד התיירות, עיריית ירושלים, מישרד ראש הממשלה, הרשות לפיתוח ירושלים והתאחדות המלונות בירושלים. במסגרת מסע הפרסום

מסע פרסום לעידוד תיירות פנים לירושלים יצא לדרך בהשקעה של מיליון שקל. מסע הפרסום יימשך עד סוף אוגוסט, נועד לחשוף את אפשרויות הביילוי בבירה ולמצב את העיר כיעד מתאים לביילוי ביום ובלילה. בין האירועים במהלך הקיץ - פסטיבל הקולנוע הבין-לאומי, פתיחה חגיגית למוזיאון ישראל

## תיירות מאוקראינה:

# אין ויזות - יש תיירים

הכנסה של כ-200 מיליון דולר למשק המדינה". בשנת 2009 ביקרו בארץ 73,500 תיירים מאוקראינה, ולפי הערכת מישרד התיירות - בעיקבות ביטול הויזות צפויה עליה של עד 200 אלף תיירים מאוקראינה בשנה כבר בשנים הקרובות. לאחר ביטול הויזות מרוסיה, חל גידול של מאות אחוזים: מ-193,500 בשנת 2007 ל-402,000 בשנת 2009.

שנים בשוק התיירות באוקראינה, וביטול הויזות יסיר את המחסומים והביורוקרטיה. ראש הממשלה בנימין נתניהו הביע את תמיכתו במהלך והינחה את המשרדים הרלוונטיים לפעול לקידומו. "מדובר בהחלטה בעלת השלכות חברתיות וכלכליות חשובות למשק", אומר שר התיירות. "כל 100 אלף תיירים נוספים מייצרים 4,000 משרות חדשות ותוספת

הממשלה אישרה את ביטול הויזות לתיירים מאוקראינה, אשר יביא להגדלת מיספר התיירים שמגיעים מאוקראינה לארץ. "זהו הישג מדיני חשוב שיביא לשיפור היחסים עם מדינה ידידותית", אומר שר התיירות סטס מיסז'ניקוב, "וגם הישג כלכלי שיגדיל באופן ממשי את התיירות הניכנסת". מישרד התיירות פועל כבר מיספר

## מלון גרנד קורט בירושלים

### חגג יום הולדת חמש



בעלי המלון הנרי טייק (מימין) והמנכ"ל דודי אשכנזי צילום: מוזג ביטן

בעיריית ירושלים אלי נחמיאס, מנכ"ל התאחדות המלונות בירושלים אריאל רוטשטיין, יו"ר התאחדות המלונות בירושלים אריאלה שמידע ואחרים. "במהלך שנות קיומו התארחו במלון 1,200,000 אורחים", מספר המנכ"ל דודי אשכנזי, "והושקעו בהקמתו 250 מיליון שקל על ידי משפחת טייק. בימים אלה יושקעו במלון 50 אלף שקל בשידרוג ובהחלפת ציוד וריהוט". המלון, 4 כוכבים זה לקס עם 442 חדרים - השלישי בגודלו בירושלים, משתרע על שטח של

מנכ"ל מלון "גרנד קורט" בירושלים דודי אשכנזי אירח כאלף אנשי תעשיית התיירות והמלונאות במלאת חמש שנים למלון. האירוע כלל קוקטייל קבלת פנים, תזמורת ג', ארוחת ערב על שפת הבריכה והופעה של מאיה בוסקילה. בעלי המלון הנרי טייק העניק צ'ק של 50 אלף שקל לעמותת "ילדים שלנו" של בית החולים שניידר, כחלק ממחויבות המלון לקהילה. באירוע השתתפו, בין השאר, נשיא "התאחדות המלונות בישראל" אלי גונן, מנכ"ל ההתאחדות שמואל צוראל, מנהל מחלקת התיירות

## רשת קיסר פרמייר מאמצת סיגנון דרום אמריקני

הראשי של "נסטלה פוד סרוויס". רשת "קיסר פרמייר" חתמה על הסכם שיתוף פעולה עם "נסטלה פוד סרוויס", במסגרתו תבצע הרשת רכישות בהיקף של שני מיליון שקל בשנה, ובין היתר תכניס לתפריט ארוחת הבוקר את מוצרי בונז'ור המשווקים על ידי "אסס".

"קיסר פרמייר" עברו סדנת בישול ובשרים בסיגנון דרום אמריקני. במיסגרת הסדנה למדו להכין אמפנדה צ'יליאנית במילוי בשר, קסדיה עם נתחוני פרגיות וקציצות בשר ברזילאיות. השף המדריך - שף עדי שוורץ, השף



מימין: מנהלת "קיסר פרמייר" בירושלים רונית דיין, מנהל הכספים של הרשת נפתלי ויינגרטן, סמנכ"ל השיווק של הרשת ישראל חייט. צילום: מוזג ביטן

# רשת אפריקה ישראל: המלון הראשון בפייסבוק

לפגוש את הגולשים באופן ישיר ולהציע להם תכנים מועילים – כמו טיפים, המלצות לחופשה, מיבצעים ייחודיים ומתכונים.”

רשת מלונות “אפריקה ישראל” מנהלת 3,200 חדרים ב-16 מלונות בארץ ובעולם, מתוכן בארץ 2,377 חדרים ב-10 מלונות – “קראון פלאזה”, “הולדיי אין”, “אקספרס” ו”פטי”.

בין 12 בצהריים ל-12 בצהריים למחרת – זוכה את בעליו בחופשה באחד ממלונות הרשת. סמנכ”ל השיווק של הרשת אלי ורט, מסביר כי יש חשיבות לחיזוק הקשר בין הגולשים למותג. “נמשיך



אחרי שרשת “אפריקה ישראל” ניכסה לפעילות שיווקית ב”פייסבוק”, הושקה לאחרונה אפליקציה נוספת – הקמת מלון בפייסבוק. הגולשים מוזמנים להקים מלון ולאכלס אותו. המלון שימשון את מיספר האורחים הגדול ביותר



לרגל יום הולדתו השיבשים, ארח המנכ”ל הראשון של מלון “שרתון תל אביב” הרולד ריצמן את העובדים והמנהלים שפתחו את המלון בשנת 1977. בארוחת הערב החגיגית השתתפו בתיה בריקמן – אז מלצרית והיום סגנית הנשיא למשאבי אנוש בחטיבה הדרום אמריקנית של “סטרווד”, חאלד כאבוב – אז מלצר שירות חדרים והיום שופט מחוזי, קלמנט חסיד – מנכ”ל המלון בעבר והיום מנכ”ל “הילטון” במלטה, יוסי וירצר – אז מבקר מזון ומשקאות והיום מנכ”ל שלושה מלונות בורשה, וונדי גרי – מנהלת יחסי הציבור הראשונה, יוסי דרום – זמר הבית הראשון, דורון אליעזר – אז פקיד קבלה והיום מנהל קבלה ב”קראון” ואחרים.

## להיות ידידותי לסביבה = להיות ידידותי לתקציב מערכת חיסכון באנרגיה למלונות

קיימים. במוצע התפוסה העולמי במלונות עומד על 65%. מתוך 65% אלו, אורח נמצא בחדר כ-40% מזמן השהות שלו, בדרך כלל לצורך שינה. כלומר, זמן לא מבוטל מחממים, מקררים ומאירים חדר ... ריק!

יש פתרון להתייעלות בצריכת אנרגיה – התקנת מערכת ניהול אנרגיה חכמה ופתרונות בקרת אקלים. מערכת כזו תחסוך בעלויות, תשפר את “השורה התחתונה” של המלון ואת נוחות האורח ותהפוך את המלון לעסק ירוק וידידותי לסביבה.

כיצד זה עובד? קיימות שתי שיטות עיקריות: חיבור חשמל לחלק או לכל מערכות החדר על ידי שימוש בכרטיס מגנטי (כל כרטיס או כרטיס הדר בלבד). מערכת גילוי נוכחות המווסתת את צריכת האנרגיה (בעיקר למיזוג) בהתאם להתנהגות האורח בחדר. מערכת ©Onity / Senercomm (ייבוא בלעדי על ידי אוניטק מערכות בע”מ) היא מערכת המשלבת חיישני אינפרא פסיביים PIR לזיהוי נוכחות ושליטה דיגיטלית בטמפרטורה עם אסטרוטגיות שליטה במיזוג האוויר על ידי התאמת הטמפרטורה לשימוש יעיל לפי מצב הנוכחות בחדר.

המערכות מהסוג הראשון זולות יחסית, פשוטות להתקנה, לא מחייבות תשתיות חיווט מורכבות ומתאימות להתקנה בחדרי מלון

ממוצע התפוסה העולמי במלונות עומד על 65%. מתוך 65% אלו, אורח נמצא בחדר כ-40% מזמן השהות שלו, בדרך כלל לצורך שינה. כלומר, זמן לא מבוטל מחממים, מקררים ומאירים חדר ... ריק!

יש פתרון להתייעלות בצריכת אנרגיה – התקנת מערכת ניהול אנרגיה חכמה ופתרונות בקרת אקלים. מערכת כזו תחסוך בעלויות, תשפר את “השורה התחתונה” של המלון ואת נוחות האורח ותהפוך את המלון לעסק ירוק וידידותי לסביבה.

כיצד זה עובד? קיימות שתי שיטות עיקריות: חיבור חשמל לחלק או לכל מערכות החדר על ידי שימוש בכרטיס מגנטי (כל כרטיס או כרטיס הדר בלבד). מערכת גילוי נוכחות המווסתת את צריכת האנרגיה (בעיקר למיזוג) בהתאם להתנהגות האורח בחדר. מערכת ©Onity / Senercomm (ייבוא בלעדי על ידי אוניטק מערכות בע”מ) היא מערכת המשלבת חיישני אינפרא פסיביים PIR לזיהוי נוכחות ושליטה דיגיטלית בטמפרטורה עם אסטרוטגיות שליטה במיזוג האוויר על ידי התאמת הטמפרטורה לשימוש יעיל לפי מצב הנוכחות בחדר.

המערכות מהסוג הראשון זולות יחסית, פשוטות להתקנה, לא מחייבות תשתיות חיווט מורכבות ומתאימות להתקנה בחדרי מלון

## חווייה קולינרית בניחוח צרפתי



חמישים אורחים לבשו מדי שף ונהנו מחווייה ייחודית. למשתתפים בסדנת נערכה ארוחת גאלה שהוגשה על שני שולחנות אבירים בצבעי שחור-לבן, והיוותה רמז למה שיהיה עליהם להכין: כבד אווז ברוטב פירות יער, דג טרי עם ירקות ורוטב למון גראס ויסמין, נתח פילה אנגוס צלי ושקדי עגל ברוטב פורט בשילוב ארטישוק ירושלמי וכמהין. לקינוח – קונסומה פירות יער, סורבה לימון תוצרת בית וסיגר מרציפן שקדים בליווי יינות ברקן וסגל.

הפעילות שכללה סדנת בשרים בהנחיית שף אלכס זובקה, סדנת מנות ראשונות בהנחיית שף שאול בן אדרת, סדנת אפיה וקינוחים בהנחיית שף ערן שוורצברד, סדנת יינות ואוכל בהנחיית יותם שרון, סדנת אלכוהול בהנחיית טל חוטינר וכיתת אמן עם שף סטפן הצרפתי, זוכה תחרות “קרב סכינים”.

“החלטנו להיות יצירתיים”, מספר מנכ”ל המלון רונן שי, “לפתוח את המיטבה לאורחים ולהפגיש אותם עם שפים מובילים”.

מלון “הילטון אילת מלכת שבא” קיים סדנת בישול ייחודית – עם שפים מובילים שהתחלקו ביידע שלהם עם 50 מארחי המלון. האורחים קנו תבילת נופש שכוללת סדנת בישול וקיבלו תמורה מלאה להשקעתם. מנהלת פרויקטים ויחסי ציבור אלינור חיון חברה ל”ענני תקשורת”, כדי למנף את סדנת הבישול לתוכנית טלוויזיה שתוקרן בערוץ 10 ובערוץ החיים הטובים. נושא הסדנה, חווייה קולינרית בניחוח צרפתי, רומז על

## מלונות דן מזנקים בעליה

ברבעון הראשון של שנת 2010 חלה עליה משמעותית בכניסות תיירים לישראל לעומת התקופה המקבילה בשנה שעברה”, אומר יו”ר חברת “מלונות דן” מיקי פדרמן, “שהייתה בשלהי מיבצע עופרת יצוקה והמשבר הכלכלי. מגמה זו איפשרה לנו לחזור ולהציג נתונים טובים מאוד במיוחד ברבעון הראשון, שידוע כחלש יחסית בענף התיירות”.

במאי השנה רכשה חברת “מלונות דן” את מלון “ריג’נסי ירושלים”, תמורת 47 מיליון דולר.

הרבעון הראשון של 2010 הניב לרשת “מלונות דן” זינוק חד ברווח הנקי שהגיע ל-21 מיליון שקל, לעומת הפסד של 24 מיליון שקל ברבעון המקביל בשנה שעברה.

זהו רבעון ראשון הטוב ביותר בתולדות הרשת.

הכנסות הקבוצה משרותים עלו ב-60% והסתכמו ב-210 מיליון שקל, לעומת 131 מיליון שקל ברבעון המקביל בשנה שעברה. ההון העצמי של החברה ל-31.3.10 הסתכם ב-697 מיליון שקל.



מנכ”ל מלון “קראון פלאזה סיטי סנטר” במגדלי עזריאלי רון יריב, רוה נחת כשהצטלם עם הדוגמנית רותם סלע ועם אריאל רוטר (ממישפחת קסטרו) הם התארחו, אף לא, בסוויטה הנשיאותית. מימין: רותם סלע, רון יריב, אריאל רוטר.

# 8 מיליון שקל הושקעו בשידרוג מלון קראון פלזה ים המלח



הסולריום ובקרוב יושקע סכום נוסף בשידרוג מיתקני המלון, מיתקני הספא והחדרים. "אנו רואים את עצמנו מחויבים לשפר את מלונות החברה", אומר יעקב סודרי, "במיוחד בגלל התגובות של האורחים והגורמים המקצועיים בענף".



מנכ"ל הרשת יעקב סודרי

מנכ"ל המלון דודו עוז מוסיף כי הלובי עוצב מחדש על פי תוכניתו של האדריכל בוקי צוקר. "אנחנו מבטיחים לאורחים חווית אירוח ברמה הגבוהה ביותר".

במלון "קראון פלזה" בים המלח 304 חדרים, 15 סוויטות וחדרי דה לקס. קומה אחת, קומת השקט, מיועד לזוגות המבקשים לבלות חופשה רגועה.

רשת "אפריקה ישראל" מנהלת 11 מלונות בארץ, 4 מלונות ספא ומרכזי כנסים ונופש באתרי מרפא ברוסיה, 4 מלונות בוטיק במרכז בוקרשט, ולפני חודשים אחדים החברה חנכה את מלון העסקים "אקה מריין" במוסקבה.

תוכנית ההשקעות של מלונות "אפריקה ישראל" מקיפה את מלונות "קראון פלזה" והולדיי אין" ברחבי הארץ, ובימים אלה מסתיים השלב הראשון - שידרוג מלון "קראון פלזה" בים המלח בהיקף של 8 מיליון שקל. מנכ"ל מלונות "אפריקה ישראל" יעקב סודרי מוסר כי השיפוץ בים המלח כלל את המיבנה החיצוני, שילוט חדש ושיפוץ יסודי של חוף הים הפרטי של המלון. בימים אלה ניבנים מחדש מיטחי

## מלונות ישרוטל מגישים מינות מיוחדות לאורחים רגישים



השר הפדראלי לכלכלה וטכנולוגיה של גרמניה ריינר ברודלר, הגיע לישראל עם פמלייתו והתארח במלון "דן תל אביב" לאחר ביקור בירושלים. מנכ"ל המלון איתי אליעז, קיבל את פניו ולאחר קבלת הפנים החמה לווה השר לסוויטה מפוארת הצופה לים בה חיכו לו פינוקים רבים. מאוחר יותר השר השתתף בקוקטייל חגיגי שנערך במלון בהשתתפותם של יו"ר חברת "מלונות דן" ויו"ר לשכת המסחר ישראל-גרמניה מיקי פדרמן, שגריר גרמניה בישראל ואנשי מפתח במשק ובכלכלה הגרמנית. בזמן האירוע שודר משחק המונדיאל של גרמניה נגד אוסטרליה על מסך באולם. צילום: ישראל הדרי.



יו"ר רשת "ישרוטל" רפי שדה

רצונם של אורחים עם רגישות לאוכל ומינגלות רפואיות בתחום המזון - כמובן שכל זה לא על חשבון הטעם. "בעיקבות פניות של אורחים שמתכננים חופשה במלונות ומיכתבי תודה מאורחים שהיו וקיבלו מענה הולם", מסביר מנכ"ל הרשת רפי שדה, "ביקשתי מהשפים של 12 מלונות הרשת להעריך באופן קבוע להכנת מנות אוכל מיוחדות לאורחים שמבקשים זאת".

פתרונות בנושא מזון ומשקאות מוצעים לחולי צליאק הרגישים לגלוטן, אשר מקבלים לחמים מיוחדים, עוגות מיוחדות ומנות בלי קמח, וכך גם לאורחים הרגישים למוצרי חלב.

השפים של מלונות "ישרוטל" נערכים במיטחים כדי לספק את

## הפיתוי של מרינה



מלון "מרינה" בתל אביב מציע מחירי פיתוי - במיוחד לזוגות צעירים אבל גם לאורחים אחרים - בסוויטות שעוצבו מחדש על ידי האדריכלית נילי סתיו. לדבריה, הסוויטות מפוארות ומפנקות במיוחד. "בסוויטות המעוצבות לא ניסינו להתחרות בים הכחול ובשמים התכולים שנישקפים מהחלונות הפונים לים, אלא השתמשנו בגווני



מיתחם ספא וכוסר על שטח של 1,000 מ"ר נחנך במלון "קראון פלזה" בירושלים. בהשקת מיתחם הספא "סייבס" השתתפו מנכ"ל "קבוצת לפידות" קובי לפידות אשר סיפק את הצילום, מנכ"ל המלון מיכאל פלסו, אנשי עסקים ירושלמיים, שחקני קבוצת בית"ר ירושלים, דוגמניות ודוגמנים. במיתחם מיטב מכשירי כושר וספורט, 6 חדרי טיפולים, ג'קוזי, סאונות יבשות ורטובות ומיקלחת לחץ. מימין: מנכ"ל "לפידות ספורט" קובי לפידות, מנכ"ל המלון מיכאל פלסו ומנהל הספא רוני.



הסוויטה הנשיאותית במלון "לאונרדו בוטיק" ברמת החי"ל בתל אביב היתה המקום בו בחר קובי שמעוני (סבלימיל, הבעלים של חברת טאקט) לבלות חופשה נעימה לפני ואחרי נישואיו לאינס. סמנכ"ל טאקט גיא ברנע מוסיף בשם קובי שמעוני: "בחרנו לקחת סקס זמן מהחיים, לפני ואחרי החתונה, כדי ליהנות מפינוק אמיתי - שישקף את הפינוק הצפוי לנו בעתיד". צילום רפי דלויה.

# מיקבץ

כנס ראשון של אירגון OECD יתקיים לראשונה בירושלים, ובו ישתתפו אישים בולטים בתחום התיירות והכלכלה בעולם. יוזמנו לכנס 50 שרי תיירות, החסות תהיה של שר התיירות סטס מיסז'ניקוב וישתתפו בו הנשיא שמעון פרס, ראש הממשלה בנימין נתניהו, נגיד בנק ישראל סטנלי פישר, מזכ"ל אירגון התיירות העולמי, ראשי תעשיית התיירות בארץ ובעולם ואישים בכירים מן הכלכלה העולמית והישראלית. התאחדות המלונות לקחה על עצמה לארח את חברי המימלחת בערב מיוחד שכולו "טעימה ישראלית".



מלון הספא "שיזן" בהרצליה מציע חבילות מפנקות ליום החתונה: איפור כלה, עיצוב שיער ועיסויים. בנוסף - חדר ZEN מול הים, פלטות טעימות, פירות, שי - שמני עיסוי, ארוחת בוקר רומנטית ושימוש בכל מיתקני הספא - ג'קוזי, בריכה פנימית, סאונה רטובה ויבשה, חדר כושר, בריכה חיצונית וגישה לים.



מ-20 ביולי עד 2 באוגוסט תתקיים בתל אביב אליפות אירופה לנוער בכדורסל. עבורם הוזמנו 234 חדרים במלונות "טל", "סיטי", "מטרופולין", "מרינה", "גרנד ביץ" ו"לאונרדו פלזה". המתחרים מגיעים מעשרים מדינות, ומרכז ההזמנות ב"עמותה לתיירות תל אביב-יפו" יתאם בין איגוד הכדורסל, המלונות והשחקנים.



הבעלים של "רשת פתאל" דוד פתאל, מברך על החלטת הממשלה לבטל את הצורך באשרות כניסה לתיירים מאוקראינה. ההחלטה תביא, לדבריו, לצמיחת התיירות. הרשת, על 30 מלונותיה בארץ, נערכת לתיירות האוקראינית, מרחיבה את המחלקה המטפלת בתיירות ניכנסת ממדינות חבר העמים ופותחת נציגות בקייב.



במלונות "ישרוטל" מתייחסים גם לאורחים בגיל שנתיים. בהודעה מראש יהיה ניתן לקבל מיטת תינוק עם ציפה, סדין ושמיכה, ערכת האכלה וסינר וחבילת מגבונים לחים. וגם - שרפרף הגבהה, אמבטיה ומושב לאמבטיה, ישבון, כיסא אוכל ועגלת תינוק. סמנכ"ל התיפעול של הרשת מוסיף כי השירות המיוחד לפעוטות הוא ללא תשלום. ניתן גם להזמין שרותי שמרטפות בתשלום.



רשת "מלונות פתאל" שוכרת את "עיר המלכים" באילת למשך 10 שנים ותנהל אותה. המקום נפתח בשנת 2005 ומהווה אטרקציה מרכזית באילת. במקום יושקעו 4 מיליון שקל בהקמת מיתקנים חדשים, והוא יפעל גם בשבתות ובחגים.



תלמידי קורס אמנות הבישול ב"דן גורמה" יצאו לסויר לימודי בצפון בנושא בשרים. התלמידים ביקרו במפעל "מרינדר" וב"מעדני יחיעם" ולמדו עישון, יישון ויבוש בשרים. מדריך הטבח ב"דן גורמה" שף מוריס הנדלר מרוצה מהחשיפה של התלמידים למיגוון חומרי הגלם והמוצרים במפעלי הייצור. "זוהי הזדמנות מצויינת עבור התלמידים לצפות בתהליך הטיפול בבשר מפירוקו עד למוצר המוגמר", אומר שף מוריס הנדלר.



מנכ"ל חברת "יעדים" ערך סקר שקבע כי יש עליה חדה בפעילות הנופש המוסדי בישראל, אשר יגדל השנה ב-30% לעומת השנה שעברה. ההיקף יהיה יותר ממיליארד שקל לעונה. עוד בסקר - 45% מן הישראלים יוצאים ליותר משלוש חופשות בשנה, 30% יוצאים לשתי חופשות בשנה ו-15% פעם בשנה.




רשת "מלונות פתאל" חזרה בה מההחלטה לקצץ באופן מיידי את העמלות לסוכנים, ודחתה את הביצוע למרץ 2011.

רשת מלונות "אפריקה ישראל" ומיכללת "הולדיי אין" בטבריה חגגו את האירוע הקולני השנתי של הרשת. באירוע שכוורתו "לא על הלחם לבדו יחיה האדם", הציגו 11 שפים של מלונות הרשת, עם סטודנטים ממיכללת "הולדיי אין", מיצגי אוכל וטעימות ממבחר מאכלי עמים ותרבויות. השתתפו באירוע מנכ"ל הרשת יעקב סודרי, מנכ"ל המלונות של הרשת, ח"כ אורית נוקד, בעל מיתחם "הולדיי אין" בטבריה איש העסקים יחזקאל מורד, בכירים ממשרד התעשייה המיסחר והתעסוקה, אישים מתעשיית התיירות ושפים. בחסות חברת "פילסברי" הוענקו מלגות הצטיינות לשישה סטודנטים מצטיינים במיכללה.



# פרימה מתרחבת: מלון נוסף בטבריה



התאחדות המלונות בישראל  
ספר המלונות  
מלון אורחים  
יוסק בדצמבר 2010  
במסגרת הועידה הארצית  
ראה עמוד 2

רכשה מלון בטבריה בהשקעה של 15 מיליון שקל. זהו חלק מתוכנית ההתרחבות של הרשת, ובעיקבות הרכישה יתחיל מהלך של רכישת מלונות נוספים שיאפשרו חופשות במחירים אטרקטיביים.



מנכ"ל רשת פרימה אתי לוי רשת המלונות "פרימה", בעלת שמונה מלונות ברחבי הארץ, בפוטנציאל התיירות באזור.

המלון בטבריה, PRIMA TOO, עובר תהליך שיפוצים בהשקעה של 5 מיליון שקל, אשר כולל עיצוב מחדש של כל החדרים, החלפת שטיחים בפרוזדורים ושיפור מערכות החשמל ומיזוג האוויר. במלון שמונים חדרים לזוגות ולמישפחות, והוא ממוקם בלב האזור ההיסטורי של טבריה. מנכ"ל רשת פרימה אתי לוי מסבירה כי הוחלט להרחיב את הפעילות בגליל מתוך אמונה בפוטנציאל התיירות באזור.



ראש סגל הבית הלבן רם עמנואל בילה להנאתו שבת במלון "קראון פלזה" בים המלח. למרות המולה סביבו, הוא נהנה עם אורחיו מרחצה בים המלח ומארוחת שבת של חמין בחדר האוכל, עם יתר אורחי המלון. לשמאלו: מנהלת יחסי הציבור במלון אדוה אשל. צילום שלומי כהן.

# לא על הלחם לבדו



צילום: מיכאל חורי

# ניתוח התנהגותן של הוצאות המלון כגורם מהותי לקבלת החלטות

שחר פרילינג CPA (ISR) MBA, LL.B

רב הכנסותיו של מלון ממכירות משמשות ברובן לכיסוי הוצאות הפעלה והתחזוקה, שכן הוצאות המלון מהוות בין 85 ל-95 אחוזים מכלל ההכנסות. על כן, ברור כי לניהול ולבקרה על העלויות יש תפקיד מכריע בהצלחה וברווחיות המלון. במטרה לנהל בצורה נכונה את הוצאות המלון, חשוב להבין שיש סוגים שונים של הוצאות. סיווג נכון של הוצאות יעזור לנו בקבלת החלטות ניהוליות נכונות לגבי נושאים רלוונטיים לאותה הוצאה או המושפעים ממנה. להלן פירוט את סוגי ההוצאות כאשר חלקן מוכרות יותר מהאחרות:

## הוצאות בהתאם לשיקול דעת

אלה הן הוצאות שאינן משפיעות באופן ישיר על המכירות וניתן להוציא אותן לפי שיקול הדעת (אלה הן בדרך כלל הוצאות שהבעלים או ההנהלה מחליטים על הצורך בהן). ההחלטה על הוצאות מעין אלה תתקבל בעת המתאימה לכך ובהתאם לשיקולי תקציב, שיקולים תפעוליים ועוד. לדוגמה, צביעה של האזורים המשמשים לתיפעול המלון "The back of the house". ניתן לקבל החלטה שמבצעים את הצביעה השנה או בשנה הבאה בהתאם למיכלול שיקולי ההנהלה.

## הוצאות רלוונטיות "Relevant Cost"

הוצאות רלוונטיות הינן הוצאות הקשורות קשר ישיר לקבלת ההחלטה. לדוגמה, המלון שוקל החלפת מכונת צילום בקבלה. הוצאות הרלוונטיות בדוגמה הן עלות המכונה (בניכוי ההכנסות ממכירת המכונה הישנה), עלות ההדרכה של העובדים ועלות התחזוקה והציוד ביחס למכונה הישנה.

## עלות שקועה/עלות אבודה sunk cost

מדובר בהוצאה שכבר בוצעה ולא ניתן לקבל החזר בגינה ולפיכך אינה רלוונטית לצורך קבלת החלטות עתידיות. לדוגמה, תשלום ליועץ בגין ייעוץ בבחירת מכונת צילום מיטבית למחלקת הקבלה. מאחר והתשלום שולם והייעוץ כבר ניתן, ההוצאה איננה רלוונטית יותר לקבלת החלטות עתידיות.

## הוצאות קבועות

הוצאות קבועות הינן הוצאות שאינן מושפעות מהיקף המכירות של המלון (בטווח הקצר). לדוגמה, הוצאות ביטוח של המלון, עלות שכר המנהלים, הוצאות מימון על הלוואות ועוד.

## הוצאות משתנות

הוצאות משתנות אלה הוצאות המשתנות ביחס ישיר לפעילות

המכירות של המלון. כלומר ההוצאה תהא גבוהה יותר ככל שהתפוסה של המלון תגדל. לדוגמה, אם לוקח חצי שעה לנקות חדר אורח, עלות שעת מנקה הינה 30 שקל, עלות חומרי הניקוי לחדר 10 שקל, העלות המשתנה לחדר, במקרה זה עבור כל יום שהייה הינו  $10 + 30/2 = 25$  שקל.

## הוצאות מעורבת

למעשה, מרבית ההוצאות הן הוצאות מעורבות המכילות מרכיבים קבועים ומרכיבים משתנים.

הוצאות מעורבות כוללות, אך לא רק, עלות עבודה, אחזקה ואנרגיה. לדוגמה, ההוצאה על כוח אדם בקבלה. נידרש כוח אדם קבוע, מינימאלי, על מנת לתפעל את מחלקת הקבלה מאחר והמחלקה צריכה להיות מאוישת במהלך כל שעות היום, ובנוסף יש להעסיק כוח אדם נוסף ככל שהתפוסה במלון גדלה.

לפיכך לצורך קבלת החלטות מיטביות יש לדעת להפריד את הוצאות המעורבות לחלקיהן - הקבועות והמשתנות. יש מספר שיטות להפרדה בין סוגי ההוצאות. במאמר זה נתמקד בשיטה אחת קלה להבנה וליישום - שיטת המינימום/מקסימום.

דוגמא: להלן טבלה המסכמת הוצאות שכר של אגף החדרים במלון בהתייחס למחזור ההכנסות מהאגף.

חודש	מכירות	עלות שכר	עלות שכר
ינואר	מינימום	5,000	7,200
פברואר		9,000	8,000
מרץ		14,000	9,000
אפריל		13,000	10,700
מאי		13,000	12,300
יוני		15,000	12,000
יולי		21,000	13,000
אוגוסט	מקסימום	21,000	13,200
ספטמבר		15,000	11,900
אוקטובר		10,000	7,600
נובמבר		10,000	7,600
דצמבר		7,000	7,500
		153,000	120,000

ינואר הוא החודש החלש ביותר מבחינת מכירות ושכר ולכן סימנו אותו כחודש מינימום. בהתאמה, חודש אוגוסט מסומן כחודש מקסימום מאחר והמכירות בחודש זה הן הגבוהות ביותר.

## שלב א'

הפחת את נתוני המינימום מנתוני המקסימום כמודגם להלן:

## שלב ב'

חלק את ההפרש בשכר (1) בהפרש במכירות (2) כדי לקבל עלות משתנה של עבודה לכל שקל מכירות:  $6,000/16,000 = 0.375$  - עלות משתנה עבודה לכל שקל מכירות.

## שלב ג'

השתמש בתוצאה של שלב ב' כדי לחשב את העלות הקבועה

אוגוסט* סה"כ שכר:	13,200
פחות עלות שכר משתנה ( $0.375 * 21,000$ ):	7,875
סה"כ עלות קבועה לחודש:	5,325

$100 + 1000 \setminus 100 = 135$  נניח שאנחנו בחודש ינואר הביקוש לחדרים במלון הוא אפסי. מנהל המלון קיבל הצעה לאייש 100 חדרים, אך במחיר הנמוך מ-135 שקל, האם המנהל יסכים לקבלה? התשובה, ניראה כי משתלם יותר יהיה לו לקבל את ההצעה מאשר לדחותה.

על מנת שהמלון יהיה רווחי, עליו להשכיר כל חדר במחיר העולה על 135 שקל, זוהי מתמטיקה פשוטה, אך בין אם המלון מלא ובין אם הוא ריק,

קיימות הוצאות קבועות בסך 1,000 שקל ביום. במחיר של יותר מ-100 שקל לחדר אך פחות מ-135 שקל המנהל עדיין יקבל את ההצעה, שכן עדיף לכסות לפחות חלק מן העלות הקבועה גם אם לא את

סה"כ הוצאות שכר שנתיות (סיכום כל החודשים):	120,000
הוצאות קבועות שנתיות ( $12 * 5,325$ ):	63,900
הוצאה משתנה שנתית:	56,100

## להלן מספר דוגמאות להחלטות ניהוליות שניתן לקבל תוך שימוש בהדגמה

### האם משתלם למכור לינה בחדר מתחת למחיר עלות?

מובן מאליו כי כאשר עסק מוכר את מוצריו במחיר הנמוך מעלות ייצורן הוא מפסיד ולטווח הארוך סופו שייקלע לקשיים וייסגר. אך חשוב לזכור כי ענף המלונאות הוא תלוי עונה, ועל כן בתקופות מסוימות לא ייצא ביקוש לכל הסחורה המוצעת, כלומר התפוסה החדרים לא תהיה מלאה.

במקרים מסוימים יש הצדקה כלכלית להוריד את המחירים אל מתחת לעלות הכללית של תיפעול המלון, בתנאי שהם נישארים מעל עלות המשתנה. דוגמה: מלון מסוים מכיל 100 חדרים והעלות הקבועה של אחזקתו - תשלום משכורות לצוות העובדים הקבוע, ביטוח וכ' הוא 365,000 שקל לשנה, כלומר אלף שקל ליום. על כל חדר תפוס ישנה הוצאה משתנה של 100 שקל.

סה"כ הוצאה לחדר = הוצאה קבועה + הוצאה משתנה

מכירות (שקל)	עלות שכר (שקל)
אוגוסט (מקסימום) -	21000
ינואר (מינימום) -	5000
	16000 (2)
	6000 (1)

אפשרי של מענקים מהממשלה עקב אי-תפעול וכ'.

## תשלום שכירות קבועה או משתנה?

ניתן להשתמש בניתוח עלות קבועה ומשתנה גם כאשר ניתן לבחור בין שתי אלטרנטיבות לאופן תשלום הוצאה.

לדוגמה, נניח שניתן לשלם דמי שכירות קבועים עבור מיבנה המלון בסך של 30,000 שקל לחודש (360,000 שקל בשנה) (חלופה א') או שכירות הניקבעת כאחוז מהמכירות נניח 6% ממחזור המכירות (חלופה ב').

ראשית יש למצוא את נקודת שיווי המשקל של המכירות בין שתי החלופות. כלומר, מהו גובה מחזור השנתי שייצור אדישות בין הבחירה בכל אחת מהחלופות. את נקודת שיווי המשקל נקבל באמצעות הצבה בנוסחה הבאה:  $שכר דירה שנתית קבועה(חלופה א') / אחוז מהמכירות (חלופה ב') = 360,000 / 0.06 = 6,000,000$  שקל.

אם המלון צופה הכנסות ממכירות של מעל 6,000,000 בשנה, מומלץ למלון לקבל את חלופה (ב').

אם הצפי למכירות נמוך יותר, מומלץ לבחור בחלופה (א'). יש לציין שאת הצפי יש לבחון לאורך כל תקופת הסכם השכירות.

## שבירת מחירי שוק

(Rate-Cutting Method)

מנהלי מלונות יכולים להציע ללקוחות תמחור - חסר על מנת לשבור את השוק, להזיק למתחרים ולמשוך לקוחות חוזרים חדשים, שנוהגים לפקוד מלונות אחרים. שיטה זו יכולה להתגלות כמסוכנת במידה ומתעלמים מהעלויות, שכן כאשר העלויות המשתנות גבוהות ממחירי החדרים, הרווח נשחק.

השימוש בשיטה זו נעשה על מנת לפצות על האובדן ברווחיות פר חדר על ידי מכירת חדרים נוספים. הרווח הנוסף שנוצר הוא בפשטות הרווח שנגזל מהמתחרים.

שיטה זו נפוצה במספר מקרים: כאשר נכנס שחקן חדש לשוק בו הביקושים קבועים יחסית; כאשר מבקשים למתג מחדש את המלון כמלון במחירים אטרקטיביים, או כאשר ישנו משבר בתעשייה וירידה חדה בביקוש.

הסכנה הנובעת ממצב זה היא שהמתחרים יאלצו להוריד את מחיריהם, ובכך עלולה להיווצר מלחמת מחירים הזולים ולא ניתן יהיה להעלותם בחזרה לרמת הרווחיות. במידה ומתעלמים מהעלויות, והעלויות המשתנות גבוהות ממחירי החדרים, עלולים להצטבר הפסדים נכבדים.

## סימוכין:

Michael M. Coltman Financial Control for your Hotel

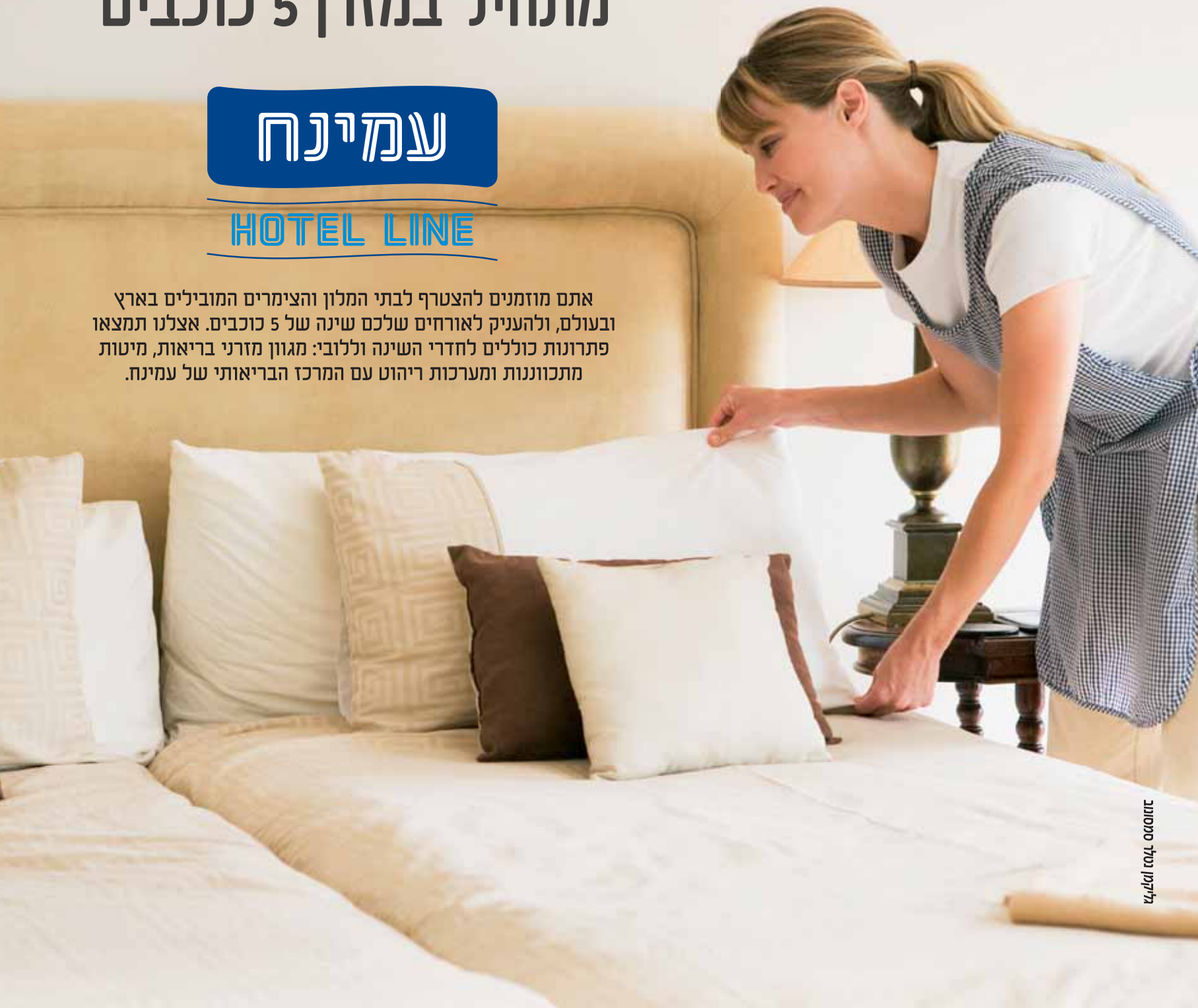
הכותב הוא רואה חשבון ומשפטן

# מלון 5 כוכבים מתחיל במזרן 5 כוכבים

## עמינח

### HOTEL LINE

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.



עמינח - יצרנית ריהוט

בין לקוחותינו: רשת מלונות ישרוטל • רשת מלונות פתאל • לאונרדו בוטיק, לאונרדו פלזה, לאונרדו און, 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, דיוויד 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, בוקרשט, אופרה, נציה, סנטרל - רומניה • ויטקוב, טוליפ אין - צ'כיה • טרמינוס, קוונטין - הולנד • מאות בתי הארחה אכסניות נוער וצימרים בקיבוצים ברחבי הארץ



מחלקת פתרונות ישיבה

מחלקת פתרונות אירוח

מחלקת ספות נפתחות

מחלקת מזרנים