



# מלונאים

בטאון תעשיית המלונאות בישראל • טבת תש"ע • ינואר 2010

אקולאב זהר דליה - לעולם נקי יותר

## הוועידה: 7 בינואר 2010, מלון דיויד אינטרקונטיננטל תל אביב במעמד שר התיירות סטס מיסז'ניקוב

פתיחה: נשיא ההתאחדות אלי גונן ■ דברים: נגיד בנק ישראל סטנלי פישר ■ דו"ח פעילות: מנכ"ל ההתאחדות שמואל צוראל ■ דיווח יושבי ראש הוועדות ■ רב שיח: מנחה העורך הכלכלי של ידיעות אחרונות סבר פלוצקר ■ אורח כבוד: שר האוצר יובל שטייניץ

# המטרה: 6.5 מיליון תיירים ב-2020

### אם מצרים וירדן הצליחו בעשור החולף להגדיל את מספר התיירים אצלן בלמעלה מ-160% גם ישראל מסוגלת בעשור הבא לפרוץ דרך בתיירות

תואר ראשון ושני במלונאות בבאר שבע ותואר ראשון בשלוחה באילת. האוניברסיטה העברית (באמצעות שלוחת רחובות) - מעניקה תואר ראשון מכללת עמק יזרעאל - מעניקה תואר ראשון אוניברסיטת חיפה - מעניקה תואר ראשון בתיירות המכללה האקדמית (רבי לשעבר) - מעניקה תואר ראשון בתיירות לדברי אלי גונן, התאחדות המלונות, בפעילות מאומצת רבת שנים, הצליחה להחזיר לתודעה את הפוטנציאל הטמון בתעשיית התיירות. עתה אנו מצפים למימוש מקווה שהמשלה תקבל את ההחלטות הנכונות ותעמיד לשר התיירות סטס מיסז'ניקוב את הכלים הנכונים והמשמעותיים לפרוץ את הדרך ולמנוע מישראל להיות כזב ברשימת המדינות המצליחות בתיירות.



קרוב לרבע מחדרי המלון מרוכזים באילת (11,155), בירושלים: 19% מחדרי המלון (9,281 חדרים), בתל אביב: 13% מחדרי המלון (6,628 חדרים), בים המלח: 8% מחדרי המלונות (4,011 חדרים).  
**יחסי עבודה:** בענף המלונאות קיים הסכם עבודה קיבוצי מול ההסתדרות ויחסי עבודה תקינים. העובדים אף נהנים מתנאים סוציאליים, מהטבות ומתמריצים.  
**מס' מועסקים במלונאות:** 31,200  
**מס' מועסקים בתעשיית התיירות:** כ-90,000  
**אקדמיציה של ענף המלונאות:** בעשור החולף גדלה האקדמיציה של הענף, כמקובל בעולם. כיום מכשירים המוסדות האקדמיים הבאים את עתודת הניהול של הענף לעשורים הבאים:  
אוניברסיטת בן גוריון - מעניקה

לאומי כפי שעשו שכנותינו בעשור הקודם, לגבש תוכנית רב שנתית בת 5 שנים לפיתוח התיירות ולתקצב אותה כראוי כמקובל ברוב מדינות העולם, שהצליחו לקדם את תעשיית התיירות שלהן, להקים לאלתר רשות לאומית לשיווק התיירות כמו במצרים, בירדן, בטורקיה וברוב מדינות העולם, לבטל את כל המגבלות הממשלתיות על התחרות בתעופה, לתמרץ יזמים להקים מלונות ואטרקציות, לסייע בשדרוג המוצר הקיים ולהסיר מכשולים קיימים כמו חובת הויזות לתיירים מאוקראינה וממדינות אחרות. בעניין הקמת רשות שיווק, אומר ממלא מקום נשיא התאחדות המלונות ב ישראל עמי הירשטיין: "לא נצליח לעשות את פריצת הדרך בתיירות ללא הקמת רשות לאומית לשיווק. בכל העולם הממשלות משתפות פעולה עם הסקטור הפרטי בשיווק וגם באחריות לתוצאות. אצלנו המדינה משווקת, ואילו הסקטור הפרטי מוכר מוצרים. לא יעלה על הדעת בחברה מסחרית כלשהי מתחום הקמעונאות, התקשורת, הסלולר, או כל תחום אחר, שהנהלה תשווק את מוצרי החברה בנפרד וללא קשר אמיתי למחלקת המכירות. אם תקום רשות שיווק ותפעל כראוי - מדינת ישראל תעמוד ביעדים ומשרד התיירות יתעצם מהמהלך".

מבוצו בתיירות הנכנסת. אני קורא לממשלת ישראל ללמוד משכנותיה: ממצרים, מירדן וגם מטורקיה ולאמץ את המודל המצרי-ירדני כדי לפרוץ דרך בתיירות".  
התאחדות המלונות בישראל מציבה את היעדים הבאים לעשור הבא:  
**4 מיליון תיירים בשנת 2012, 5 מיליון תיירים בשנת 2015 ו-6.5 מיליון תיירים בשנת 2020.**  
לדברי אלי גונן, שינוי בגישת המדינה לתעשיית התיירות יאפשר עמידה ביעדים. המשמעות תהיה תוספת של 108 אלף עובדים למעגל התעסוקה בענפי התיירות תוך 5 שנים, מ-148,000 מועסקים כיום נוכח לצמוח תוך 5 שנים בלבד ל-256 אלף מועסקים ותוך עשור נוכח להוסיף עוד 168,000 משרות ולהעסיק 316,000 עובדים בתעשיית התיירות. התרומה הישירה והעקיפה של תעשיית התיירות לתמ"ג תגדל, אם נעמוד ביעדים, מ-29 מיליארד שקל כיום (כ-4.7% מהתמ"ג) ל-68 מיליארד שקל (כ-7.8% מהתמ"ג) בשנת 2020. מי שחושב שאנחנו חולמים - שיסתכל שוב מה קרה סביבנו בעשור החולף ואיך ממשלות ששינו גישה ופעלו לפי חזון הצליחו לממשו. אני מקווה ששר התיירות סטס מיסז'ניקוב, יוביל אותנו לפריצת הדרך המיוחלת על בסיס המסקנות של כנס הרצליה הראשון לתיירות, שיום אף לפני מספר שבועות.



כך אומר נשיא התאחדות המלונות בישראל, אלי גונן, וקורא ליישום המודל המצרי-ירדני. ועידת המלונאים, שמתקיימת במלון "דיויד אינטרקונטיננטל" בתל אביב, מתרכזת בפוטנציאל הצמיחה העצום של תעשיית התיירות שקפאה על השמרים בעשור החולף ואזכבה מבחינת הישגיה. אלי גונן: "בעשור האחרון קפא מספר התיירים שהגיעו לביקור בישראל. בשנת 1999 ארחנו 2.3 מיליון תיירים (ששהו בישראל לכל הפחות 24 שעות), וכך גם ב-2009, בה ארחנו מספר זהה של תיירים. נתון זה גזר גם על תעשיית המלונאות סטגנציה. בניגוד לישראל, רבות ממדינות העולם הצליחו בעשור זה לפרוץ שיאים ולגדול. כך למשל, טורקיה הציגה צמיחה מדהימה של 233%, מ-7.5 מיליון תיירים ב-1999 ל-25 מיליון תיירים ב-2008. מצרים צמחה ב-173%, מ-4.5 מיליון תיירים ב-99' ל-12.3 מיליון תיירים, ירדן צמחה גם היא באופן מטאורי של 164%, מ-1.4 מיליון תיירים בשנת '99 ל-3.7 מיליון. דוגמות לצמיחה מואצת בתיירות יש אינספור סביב הגלובוס. ואילו אצלנו היה זה עשור

**בפתח העשור החדש: תמונת ראי של תעשיית המלונאות**  
**מספר מלונות רשומים בישראל:** 338  
**מספר חדרי המלון:** 48,000  
**פיזור הגיאוגרפי של המלונות:**

### טבלת מועסקים ושכר ממוצע לשנת 2009:

שכר ממוצע	מועסקים	האזור
6,300 ש"ח	5,600 ש"ח	ירושלים
7,000 ש"ח	5,300 ש"ח	תל אביב
5,400 ש"ח	2,000 ש"ח	חיפה והצפון
6,750 ש"ח	9,800 ש"ח	אילת
6,300 ש"ח	700 ש"ח	הרצליה
5,200 ש"ח	3,900 ש"ח	טבריה והגליל
5,300 ש"ח	8,000 ש"ח	נתניה
5,900 ש"ח	3,100 ש"ח	ים המלח
6,035 ש"ח	31,200 ש"ח (כולל עובדי חברות כח אדם)	סך הכל ארצי

של "עידית".

מנכ"ל חברת "מלונות דן" עמי הירשטיין מסביר כי תוצאות הרבעון השלישי מציגות את חוסנה של החברה ומוכיחות כי על אף האירועים הגלובליים והשינויים הגיאופוליטיים באזור, החברה שומרת על איתנות פיננסית ועל מקומה בצמרת תעשיית המלונאות הישראלית. "הירידה בהכנסות מתחילת השנה נובעת מהמשבר הכלכלי העולמי אשר מקטין את תנועת אנשי העסקים ותנועת התיירים המגיעים לישראל", אומר עמי הירשטיין. לדבריו, ניכרת גם השפעת מיבצע עופרת יצוקה על ההכנסות ברבעון הראשון של השנה, ועל אף הירידה בהכנסות נקטה רשת "מלונות דן" באמצעים הדרושים לשימור שיעור הרווח הטיפולי.



צילום: סיון פרג'

שזכתה במרכז משרד הביטחון לאספקת מזון לבסיסי צה"ל. חברת "מלונות דן" מחזיקה לאחר הרכישות ב-100% מהון מניותיה

דירקטוריון החברה החליט להאריך את כהונתו של עמי הירשטיין בתפקיד מנכ"ל החברה עד סוף שנת 2010.

הרווח הנקי של חברת "מלונות דן" מתחילת השנה הגיע ל-112.9 מיליון שקל לעומת 103 מיליון שקל בתקופה המקבילה בשנה שעברה - עליה של 9.5%. הכנסות החברה מתחילת השנה הגיעו ל-593 מיליון שקל, לעומת 637.5 מיליון שקל בתקופה המקבילה בשנה שעברה - ירידה של 7.7%. ברבעון השלישי של השנה הגיע הרווח הנקי ל-82.7 מיליון שקל לעומת 35.2 מיליון שקל ברבעון המקביל. במהלך הרבעון השלישי החברה השלימה את רכישת החזקותיהן של חברת TWI ושל חברת "אלטל", שותפותיה בחברת "עידית לוגיסטיקת מזון בע"מ,

רויאל גארדן" באילת. **מירב גברה זרביב** - מנהלת הקבלה במלון "שרוטל המלך שלמה" באילת. היתה מנהלת הקבלה במלון "שרוטל ספורט קלאב" באילת. **בת אל לוי** - מנהלת הקבלה במלון "שרוטל אגמים" באילת. היתה מנהלת הקבלה במלון "שרוטל לגונה" באילת.

**מנויים ברשת מלונות פתאל:** **מיקי אבני** - מנכ"ל אזור הצפון, נוסף על תפקידו כמנכ"ל מלון "לאונרדו פלזה" בטבריה. היה מנכ"ל מלון "גולדן טוליפ קלאב" בטבריה. **דני אלקלעי** - מנכ"ל אזור ירושלים, נוסף על תפקידו כמנכ"ל מלון "לאונרדו פלזה" בירושלים.

ב-23 השנים האחרונות היה מנכ"ל מלון "מוריה פלזה" בטבריה. **דדי לוי** - מנכ"ל אזור תל אביב, נוסף על תפקידו כמנכ"ל מלון "לאונרדו פלזה" בתל אביב. היה מנכ"ל אשכול המלונות באילת - "רויאל טוליפ" ו"גולדן טוליפ פריויליג". **עופר שיטריט** - מנכ"ל אזור ים המלח, נוסף על תפקידו כמנכ"ל מלון "לאונרדו פלזה" בים המלח. היה מנכ"ל מלונות "מוריה פלזה" ו"מוריה קלאסיק" בים המלח.

**גלית אבגי-כהן** (40) מונתה לתפקיד מנהלת יחסי הציבור ודוברת "ארמונות הרודס" באילת. בעלת תואר ראשון בארכיאולוגיה וגיאוגרפיה מאוניברסיטת תל אביב. היתה מנהלת תוכניות האקטואליה ברדיו "קול הים האדום" באילת, עוזרת ראש המינהל האקדמי ומשאבי אנוש בקמפוס אוניברסיטת בן גוריון באילת, עוזרת ראש המכון לביוטכנולוגיה באוניברסיטת בן גוריון, מנהלת הזמנות במלון "היאט" בים המלח, סגנית מנהל קבלה במלון "תדמור" בהרצליה ומרצה בבית הספר למלונאות "תדמור".

**ג'ני חמוי** ניבחרה ללוות את פעילות יחסי הציבור של משרד התיירות, אחרי שזכתה במרכז שניערך בין משרדים רבים ליחסי ציבור. היא מתמחה במתן שירותי ייעוץ תקשורתי ואסטרטגי למיגזר העסקי, התיירותי, המלונאי והתרבותי.

**ארז שחר** מונה לתפקיד קב"ט ראשי במלון "מוריה פלזה" בתל אביב. עבד כקב"ט במלונות "הילטון" ו"דן פנורמה".

**מינויים ברשת ישרוטל:** **סילבי כהן** - מנכ"לית אשכול מיצפה רמון - מנהלת מלון "בראשית" שייפתח בספטמבר 2010 ומלון "שרוטל פונדק רמון". עובדת 15 שנה ברשת "שרוטל" ובתפקידה האחרון היתה מנכ"לית אחוזת הבריאות והספא "ערוות הכרמל". **איה גרונדמן** - מנכ"לית אחוזת הבריאות והספא "ערוות הכרמל" עובדת ב"שרוטל" 21 שנים והיתה מנהלת הטיפעול של מלון "שרוטל רויאל ביץ'" ומנכ"לית מלון "שרוטל ים סוף" באילת. **אבי רוס** - מנכ"ל מלון "שרוטל ים סוף" באילת. מילא ב-11 השנים האחרונות מיגוון תפקידי ניהול במלונות "שרוטל". בתפקידו האחרון היה המנהל הטיפעולי של מלון "שרוטל רויאל ביץ'" באילת. **סיגי לבנקופ** - מנהלת תיפעולית של מלון "שרוטל רויאל ביץ'" באילת. ניהלה את "שרוטל פונדק רמון". **יניב אסרף** - מנהל הקבלה במלון "שרוטל ספורט קלאב" באילת. היה מנהל הקבלה במלון "שרוטל אגמים" באילת. **אייל פרץ** - מנהל משאבי אנוש באשכול "שרוטל ספורט קלאב" ו"שרוטל לגונה" באילת. **רון בראון** - מנהל הקבלה במלון "שרוטל לגונה" באילת. היה סגן מנהל הקבלה במלון "שרוטל

## מיספר מלונות: 12

## מיספר חדרים: 3,282

**פריסה:** ירושלים (3 מלונות), תל אביב (2 מלונות), הרצליה (מלון אחד), קיסריה (מלון אחד), חיפה (2 מלונות), אילת (2 מלונות), אשקלון (מלון אחד). כולם בבעלות החברה.

**בניהול:** מלון "גני דן" בחיפה ובית הספר למלונאות "דן גורמה", חמישה טרקליני אח"מ בנמל התעופה בן גוריון (בשותפות).

**בתיכנון:** מלון על שטח של 8.5 דונם בעיר בנגלור בהודו, עם 250 חדרים בהשקעה של 50 מיליון דולר.

# חגיגה בשרתון תל אביב



משמאל: פרד סבח מ"אורטרה", עידית היימן מ"עמיאל תורס", ענת שילון מנהלת שיווק ומכירות של המלון, קרן אמיר עוזרת מנהלת השיווק והמכירות, מנכ"ל המלון ז'אן לואי ריפוש, מיכאל חייק מ"בון ויאז", ג'יין יעקבזאדי מנהלת יחסי הציבור של המלון. צילום: פביאן קולדורף

מלון "שרתון תל אביב, כמינהגו, ערך את מסיבת הלקוחות השנתית Star Choice Party, שמטרתה הבעת תודה ללקוחות המלון. האירוע התקיים בבריכה ונערך בסיגנון פנטזיה - פיות ושדונים קיבלו את פני האורחים והמיתחם כולו היה מעוצב באווירת פנטזיה עם עשיות ועץ מישאלות. זאת היתה הזדמנות להציג בפני האורחים את הקומה ה-18 המשופצת ואת הסוויטה הנשיאותית. באותה הזדמנות עודדו את האורחים להצטרף למועדוני הלקוחות של "סטרוד", שבהם חברים לקוחות עסקיים, מתכנני אירועים ואנשים פרטיים.



גלית אבגי-כהן



סילבי כהן

# רשת ישרוטל עושה תרבות

רשת "שרוטל" רכשה אלפיים וחמש מאות כרטיסים לפסטיבל הבין-לאומי "קלאסי בים האדום" שיתקיים בינואר, כדי להעניק רשת ביטחון ולהבטיח את קיומו של הפסטיבל באילת. במלונות "שרוטל" נערכו לארח את מי שיגיעו לפסטיבל, ובנו חבילות אירוח שכוללת שהיה במלונות והשתתפות בפסטיבל. בין היתר, יתקיימו הסעות לאורחי "שרוטל" מהמלון לנמל אילת בו יתקיימו הקונצרטים. לפני היציאה לקונצרט יהיה קוקטייל במלון, וקדרת מרק חם תוגש לחוזרים ממנו. ארוחת בראונץ' תוצע בשבת לאורחים במלון "שרוטל המלך שלמה".

מנכ"ל מלונות יזומת ומובילה אירועי תרבות רבים באילת. העזרה של "שרוטל" בקיום "קלאסי בים האדום" מתבטאת גם ברכישת אלפי כרטיסים וגם בהקצאת יותר ממאה חדרים חנים לנגנים ולצוותים האדמיניסטרטיביים של התזמורת האורחת ושל מארגני האירוע.

## מלונאים

בטאון תעשיית המלונאות בישראל  
ISSN 0793-6052

עורך ומפיק: יורם ברנע ■ עורכת מישנה: רומי גורודיסקי

המערכת:

ת.ד. 2154, נוה מונסון 60190

טלפון: 5-33333-5 [03] ■ פקס: 9154-533 [03]

barney1@013.net

## דבר המנכ"ל



### מלונאיות ומלונאים יקרים,

שנה מורכבת מגיעה לסיימה. נאבקנו והצלחנו להסיר את גזירת המע"מ אשר אימה עלינו, שנוספה גם היא לשלל קשיי 2009 - ספיחי עופרת יצוקה, השפעות המשבר הכלכלי העולמי ומעל לכל החמרה בתדמיתה של מדינת ישראל והתרחבות תופעות הגינוי לה. כאילו אין די בכל אלה, נספו ועלו התייקרויות התשומות מארנונה דרך מחירי החשמל וכלה בעליית המע"מ ועוד היד נטויה.

מלונאי ישראל למודי המשברים החמורים עומדים גם הפעם בהצלחה אל מול שפע האיזמים. אולם עמידתם של מלונאי ישראל איננה מפחיתה את חובתה של ממשלת ישראל להקל ולסייע לתעשיית התיירות לצלוח שנת משבר ולשמור על כושר התחרות המאוד שברירי שלנו אל מול המתחרים.

טרם נראית התמורה המיוחלת בעמדת הממשלה, טרם נתקבלה החלטת ממשלה מחייבת וארוכת טווח המגדירה את התיירות בעדיפות לאומית ראויה, טרם ננקטו הצעדים לביטול אפליית לרעה של תעשיית התיירות והמלונאות ויתר ענפי תעשיית היצוא של ישראל. התייקרות התשומות למלונות, ובעיקר אלה הנתונות לרגולציה ממשלתית, אינן מעידות על רגישות יתר של הממשלה לגורל התיירות. אי הקמתה של רשות לאומית לשיווק התיירות, כמו גם אי יישומן של המלצות "כוח המשימה" וד"ח E&Y - גם הם מתסכלים למדי.

בפתחה של שנת 2010, אנו כהרגלנו מייחלים לשנת מפנה אמיתית של הבנת צרכי תעשיית התיירות והעמדת האמצעים והמשאבים הראויים להצלחתה. מעבר לכל וכתמיד אנו מייחלים לשנת שלום. ככל עם ישראל גם אנו מייחלים לשובו בשלום של גלעד שליט לחיק משפחתו. שתהיה לנו ועידה מוצלחת ושנת תיירות משגשגת.

סמאליק 3 אורא

מלונאי ישראל משתתפים באבלו של  
אבי רוזנטל  
לשעבר מנכ"ל ההתאחדות  
**במות אימו**  
התאחדות המלונות בישראל

מלונאי ישראל משתתפים באבלו של  
רוני פיבקו  
מנכ"ל רשת "קלאב הוטל"  
**במות אביו**  
התאחדות המלונות בישראל

## שירות ברמה שלא הכרת



קופירייטינג: תמי פישל | ייצוב: סטודיו שתיים

ומחיר שכדאי שתכירו!



בלעדי לבתי מלון אתה קובע את מועד האספקה\*

את כנות, גדרה, טל. 08-8680270 (רב קו) | פקס: 08-8681029 | אבי. מנהל מכירות מוסדי < 052-5887073  
www.cesarea.co.il | info@mizron-neto.co.il  
\*במצרים קיימים.



נובמבר 2009:

## ירידה בלינות תיירים עליה בלינות ישראלים

נשיא "התאחדות המלונות בישראל" אלי גונן מודאג מהפער בין הירידה במספר כניסות התיירים לבין מספר הלינות במלונות, אשר נעשה למגמה קבועה. "בנובמבר נירשמה במלונות ירידה של 16% בלינות תיירים, ובמספר כניסות התיירים לארץ נירשמה ירידה של 6% בלבד. הפער מלמד על קיצור זמן שהיה של התיירים בישראל או על שינוי בתמהיל התיירים, ועל גידול זמן שהיה של התיירים שמגיעים לישראל אך אינם צורכים שרותי תיירות. "אני מקווה שתוכנית העבודה של משרד התיירות תיתן תשובה טובה לנושא השיווק של ישראל בעולם ותוביל לגידול בלינות התיירים", אומר נשיא ההתאחדות.

## תיירים

835 אלף לינות, ירידה של 16%

מקום	מספר לינות באלפים	שינוי לעומת ספטמבר 2008
הרצליה	11	-27%
ים המלח	53	-23%
נתניה	29	-22%
ירושלים	262	-20%
אילת	110	-19%
קיבוצים	40	-18%
טבריה	74	-17%
חיפה	21	-10%
תל אביב	170	-4%
נצרת	29	+1%

## ישראלים

825 אלף לינות, עליה של 11%

מקום	מספר לינות באלפים	שינוי לעומת ספטמבר 2008
אילת	400	+8%
ים המלח	138	+11%
ירושלים	45	+52%
נצרת	4	+30%
טבריה	55	+25%
הרצליה	6	+18%
תל אביב	37	+9%
קיבוצים	51	+8%
חיפה	19	+3%
נתניה	9	-11%

## תכוסה

66% לעומת 70% בנובמבר 2008

ים המלח - 82%; תל אביב - 72%; אילת - 70%; נצרת - 70%; ירושלים - 69%; טבריה - 63%; חיפה - 63%; הרצליה - 56%; נתניה - 57%; קיבוצים - 57%.

## ינואר-נובמבר 2009

18.4 מיליון לינות; ירידה של 8% במספר הלינות הכולל במלונות; ירידה של 21% בלינות תיירים - 7.5 מיליון; עליה של 4% בלינות ישראלים - 10.9 מיליון; תפוסת חדרים ארצית ממוצעת - 60%, ירידה של 10%.

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

# שילמת תשלומי ארנונה ב'חזר? יתכן כי תוכל לקבל כספך בחזרה בדרך של קיזוז

יצחק מיוחס, עו"ד, יפעת רחמני, עו"ד

התשלומים של הרשות, לבית המשפט סמכות לדון בתביעת ההשבה. נדגיש כי בברע 2824/091 עיריית חיפה נ' לה נסיונל חברה ישראלית לביטוח בע"מ ציין נשיא בית המשפט העליון לשעבר, השופט שמגר, כי בניסיונות בהן אין מחלוקת ששולמו תשלומי ארנונה ביתר, ראוי שהרשות תשיב את הכספים אף ללא התדיינות. בפסה"ד נדחתה בקשת מר בן גרא למתן צו הצהרתי להשבת תשלומי היתר ששילם אשר חלה עליהם התיישנות. עם זאת, נענה ביהמ"ש לבקשתו ופסק כי המועצה מנועה מלפעול כנגדו בהליך גביה מנהלית בגובה הסכום ששילם ביתר לפני שבע השנים האחרונות. נקבע כי לא ניתן להעלות טענת התיישנות כנגד קיזוז הנעשה במסגרת הליך גביה מנהלית של ארנונה. יצוין כי בעניין התמודדות עם הליכי גביה מינהלית - השופט גינת בעת"מ (חי) 3061/06 רכבת ישראל בע"מ נ' עיריית חדרה קבע שיש להגביל את השימוש שעושות רשויות מקומיות במנגנון הגביה המינהלית במקום פניה לערכאות משפטיות, בקובעו כי "נקיטה בהליכי גביה מינהלית כברירת מחדל, כדבר שבשיגרה, אינה סבירה".

זכות הקיזוז מוסדרת בחוק החוזים (חלק כללי), התשל"ג-1973, וניתן להשתמש בה גם לתשלום חובות. קיזוז ניתן להפעיל רק לגבי חיובים כספיים שהגיע המועד לקיומם. חיובים קצובים ניתנים לקיזוז בין אם הם נובעים מעסקה אחת ובין אם לאו, בעוד שחיובים בלתי קצובים ניתנים לקיזוז רק אם הם נובעים מעסקה אחת. חיוב נחשב קצוב אם הוא נוקב בסכום כסף או שניתן לקצוב את שיעורו על-די פעולה אריתמטית פשוטה. ויובהר, כל אחד מהצדדים לפעולת הקיזוז נדרש להיות חייבו ונושהו של הצד האחר. השופט אטדגי הסביר בפסה"ד כי שאלת התיישנות זכות הקיזוז של תשלומי ארנונה ביתר בהליך הגביה

לרשות המקומית אפשרות בחירה בין שני מסלולים לגביית חובות. הראשון בדרך של הגשת תביעה לביהמ"ש כתביעת חוב אזרחי, והשני בדרך של גביה מנהלית ללא פנייה לביהמ"ש מכוח פקודת העיריות/פקודת המועצות המקומיות ופקודת המסים (גבייה). במסגרת הליך הגביה המנהלית יכולה הרשות לגבות "חוב" תוך שהיא עוקפת את המסגרת השיפוטית. בהליך זה, הרשות היא שקובעת כי קיים חוב כלפיה היא שקובעת את ההליכים שיינקטו נגד ה"חייב". כל זאת מבלי להוכיח את קיום ה"חוב" ושיעורו בפני ביהמ"ש. הליך חריג זה שלכאורה מביא ליעילות הגבייה, עלול לפגוע בזכויות יסוד של החייב.

בפסק דין של בית משפט שלום בת"א בהפ (ת"א) 200700/07 יואב בן גרא נ' מועצה אזורית חוף השרון (להלן: "פסה"ד") עלתה שאלת התיישנות זכות הקיזוז של תשלומי ארנונה ביתר במסגרת הליך הגביה המנהלית.

מר בן גרא שילם במשך שנים ארנונה על כל שטח ביתו בתעריף אחיד, עד שגילה כי בגין המרתף שבשטח ביתו קיים תעריף מופחת. השגה שהגיש באותה שנה התקבלה, ולאחר מו"מ הסכימה המועצה לקזז מחובו החדש כלפיה רק את סכום תשלומי היתר ששילם בגין שבע השנים האחרונות. נישום החולק על חיוב ארנונה שקיבל נדרש לעמוד בסד זמנים במסגרת הליכי השגה וערר. לפיכך, לצורך הגשת תביעה להשבת תשלומי ארנונה ששילם ביתר עליו לצלוח שתי משוכות בטרם יזכה ליומו בביהמ"ש. האחת היא משוכת טענת התיישנות. מדובר בטענה שניתן להעלות רק בהזדמנות הראשונה לפי חוק התיישנות, תשי"ח-1958 בחלוף שבע שנים. השנייה, משוכת טענת "סופיות המעשה המינהלי", לפיה משלא מוצתה הזכות במועד לפי החוק, הפכה השומה שהוציאה הרשות לסופית. כשמדובר בטענת

## אלי גונן: הישראלים מקזזים

ברבעון הראשון של 2009 היתה ירידה בלינות ישראלים במלונות, אך מאז אפריל (למעט ספטמבר) יש במלונות יותר ישראלים מאשר ברבעון הראשון של 2008. הדבר מקזז את הירידות בלינות תיירים. "בזכות האורח הישראלי אנחנו מצליחים לשמר את מצב כוח האדם במלונות ולהימנע ככל האפשר מפטורים. לינות הישראלים סייעו לנו השנה גם לשמרו על שכר העובדים - אשר עלה השנה נומינלית ב-2% למרות המשבר בתיירות, והוא עומד כיום על ממוצע של 6,000 שקל", מסביר נשיא התאחדות אלי גונן.



מנכ"ל מלון "מרניה" בתל אביב פול מילויצקי חנך חניון אופניים לירות אורח המלון. שוכרי האופניים יקבלו קסדה, מנעול וחוברת מסלולי טיול ואתרים מעניינים. המחיר - 100 שקל ליום או שישים שקלים לשעתיים. פול מילויצקי מראה דוגמה אישית. צילום: מורג ביטן.

## סטט מ'יסז'ניקוב:

### רציתי להיות שר התיירות

והוא פונה לתיירים שוחרי דת, היסטוריה ותרבות, שבעיניהם אלה הן סיבות טובות טובה לבקר בארץ. בתחומים אחרים, כמו נופש ובידור, יש לישראל מתחרים באזור, וקשיים נוספים הם היותה של ישראל מקום לא שקט שעלויות שהיה בו הן לא נמוכות. "המציב החדש גרם לעליה בתיירות הניכסת, ומיבחנו התוצאה מראה כי באוקטובר נירשם שיא השיאים". השר ציין לשבח את ראש הממשלה ואת שר האוצר, שמודעים לערכה הכלכלי של התיירות. שנת 2009 תסתיים לדבריו עם 2.7 מליון תיירים, 11% פחות מאשר בשנה שעברה, והוא צופה לעוד שלושה מליון תיירים בשלוש השנים הבאות. עוד בתוכנית - פיתוח תיירות ניהה כמו אופניים, מרפא, יין וגסטרונומיה ופיתוח המיגור החרדי והרוסי. עיתונאים נאמרו במיפגש עם "מוריה פלזה" בתל אביב.

בניגוד לאחרים שלא רצו בתפקיד שר התיירות, סטט מ'יסז'ניקוב ביקש אותו בגלל היותו משרד כלכלי. "זה היה משרד איזוטרי", אמר סטט מ'יסז'ניקוב, "אבל בגלל היותי מנוסה בתחום הכלכלה והשיוק - ידעתי שאוכל לתרום מניסיוני ולקדם את התיירות". שר התיירות מאמין בתיכנון אסטרטגי לטווח ארוך, ובדרך זו יוכל לבצע מהפכה בתעשיית התיירות. בשמונה החודשים שהשר בתפקיד, הוא פעל להבטחת תקציבים לעידוד התיירות, ביניהם תקציב שיווק בגובה 250 מיליון שקל לשנה - תקציב גבוה מאי פעם. את הדגש, לדבריו, יש לשים על שווקים שיש סיכוי שתגיע מהם מסה של תיירים. "צריך להפוך את הארץ לפנינת תיירות", אמר השר, "זאת נעשה באמצעות הגדרה מחדש מהו המוצר. בלי זה - לא נצליח להתרום". לדבריו, משרד התיירות מציג את ישראל כארץ הקודש שמרכזת ירושלים,

# התייעלות אנרגטית במלונות

בשיתוף משרד התיירות והתאחדות המלונות, לעידוד המלונות להחלפת מזגנים במצננים כחלק מהמאמץ לחיסכון באנרגיה. "הוצאות האנרגיה מגיעות ל-7% מהמחזור, והן ההוצאה השלישית בגודלה אחרי כוח אדם, מזון ומשקאות, וניתן לחסוך סכומים ניכרים על ידי נקיטה בצעדי ייעול", אמרה רומי גורודיסקי, "ובכך לשמור גם איכות הסביבה". חברות שעוסקות בתחומים השונים של התייעלות אנרגטית הציגו את הפתרונות המוצעים על ידן בדוכנים שהוצבו ברחבת הכניסה של אולם הכנס, ופירטו באופני הנאספים באולם את הצעותיהם. במהלך הכנס קיבל מנכ"ל מלון "לוט" בים המלח נחמיה בן פורת, את אות "המלון הירוק" כהערכה על החיסכון באנרגיה ושמירה על איכות הסביבה שהנהיג במלון.



שנשאו מומחים בתחומים מגוונים בנושא זה. הכנס, הנחיתה של סמנכ"לית "התאחדות המלונות בישראל" רומי גורודיסקי, נפתח בדברי מנכ"ל התאחדות המלונות שמואל צוראל ומנכ"ל משרד התשתיות הלאומיות שאול צמח. שאול צמח הכריז על הקמת קרן

"התאחדות המלונות בישראל" בשיתוף המשרד לתשתיות לאומיות, קיימה כנס ראשון מסוגו בנושא התייעלות אנרגטית במלונות. מטרות הכנס - הצגת טכניקות לחיסכון באנרגיה ושימוש באנרגיה ירוקה. בכנס השתתפו מאות מלונאים שגילו עניין רב בדברים

## ספירת מלאי, על פי משרד התיירות

- מלונות - 337
- חדרים - 45,000
- ירושלים - 69 מלונות, 9,000 חדרים
- באילת - 50 מלונות, 11,000 חדרים
- בתל אביב - 49 מלונות, 6,000 חדרים
- בים המלח - 15 מלונות, 4,000 חדרים
- בטבריה והכנרת - 45 מלונות, 6,000 חדרים
- סה"כ לינות - 20 מיליון
- תיירים - 40%, 8 מיליון לינות
- ישראלים - 53%, 12 מיליון לינות

# כולנו מחכים לשינוי המיזח

## רומי גורודיסקי

כמי שמלווה את המלונאות במשך שנים רבות, נכחה ונוכחת במספר רב של ועידות מהסוג הזה, קשה שלא להתעורר לתחושת ד'ה וו קשה. שוב ושוב אנחנו פוגשים אותם אנשים שנתנו את שנותיהם הטובות למלונאות, שנאבקים יום יום ועונה עונה באתגרים האדירים שניצבים בפניהם. אנשים טובים, וחלקם חברים טובים שלי, שאני יודעת בעל פה את קשייהם ומצוקותיה מידי שנה. אנחנו מתכנסים ומטכסים עצה כיצד להציע את המלונאות והתיירות על ואל דרך המלך, ומידי שנה עולים הקשיים ונשמעים הקיטורים (המוצדקים) של העוסקים במלאכה. מידי שנה אנו מנסים להציג בפני מקבלי ההחלטות את הקשיים שבפניהם אנחנו עומדים את החסרונות היחסיים שמהם אנחנו סובלים ביחס למדינות השכנות. מידי שנה אנחנו מתקנאים במודלים מחו"ל - אירלנד, טורקיה, ירדן ומצרים, והשינוי הגדול והמיזחל עדיין לא פה. ב-10 השנים האחרונות הזמנו לוועידות השונות 10 שרי

תירות שונים, שמעתי עשרות פעמים את המושג "שמיים פתוחים" וקראתי - מי יודע כמה פעמים - על החשיבות הכלכלית והחברתית העצומה של תעשיית המלונאות למדינה. שמעתי שרים ומנכ"ל משרדי ממשלה מבטיחים הבטחות שובות לב שיקפיצו את מספר התיירים בעשרות אחוזים בשנה, ועדיין השינוי המיזחל שעליו כולם מדברים ומבטיחים לא כאן. שנת 2009 מאחורינו. העשור הראשון של המילניום השלישי גם הוא מאחורינו. חרף התסכול והאכזבה מהשינויים המתחייבים שלא קרו, אני מוכרחה לסיים בנימה אופטימית. התיירים הישראליים, שאת רובם אני מכירה באופן אישי, הם אנשים חרוצים, יצירתיים מסורים לעבודתם וחדורי תחושת שליחות. הם שגרידים מצוינים של ישראל, מגיע להם להצליח ומגיע לנו להצליח איתם. אני מאחלת להם ולכולנו שהבטחות הפעם לא תהיינה ריקות מתוכן ושבוועידות הבאות נקצור ביחד את פירות השינוי.



מייסד טוויטר ביז סטון הגיע לארץ לכנס הבוגרים של המיכללה למינהל והתארח במלון העסקים "קראון פלזה סיטי סנטר" בתל אביב. מנכ"ל המלון רון יריב (מימין) מקבל את פניו של ביז סטון. צילום: ארקדי בורנשטיין.

## מיסעדה חדשה בלובי מלון דניאל

דודו כהן שאב מהמיטבח המרוקאי של אימו, שהיא השפית שנותנת לו השראה. "למדתי ממנה להיות מדויק באוכל", הוא מסביר. ומנה שטרומ מוסיף: "כל טבח חייב לאכול מדי פעם במיסעדה כאורח כדי לבחון בעצמו את הטעמים".

"עלמה" פתוחה לאורחי המלון, לאורחיהם ולאנשים מן החוץ, ויש בה פתרון גם למבוגרים וגם לילדים. "פרצנו דרך בעולם המלונאות ואנחנו מגישים ארוחות בוקר עם מיבחר יותר גדול מארוחות רגילות במלון". מנה שטרומ מצוי כבר עשרים שנה בתחום הקולינרי ומומחה לארוחות איטלקיות, אחרי שלמד בסורנטו באיטליה. שף המלון דודו כהן נימצא במלון "דניאל" יותר משנה. הוא למדה ב"תדמור", עבד במלון "קראון פלזה" בתל אביב, היה שף במיסעדה, שף במלון "סונסטטה", ב"קיסר פרמייר" בים המלח ובמלון "גולדן טוליפ" בים המלח כעשר שנים. לפני תפקידו במלון "דניאל" בהרצליה עבד במלון "דניאל" בים המלח. "אנחנו מתמקדים באוכל איכותי ועדכני שעשוי מחומרי גלם איכותיים, וכל הזמן משתדלים לשפר ולחדש", אומר שף דודו כהן. השילוב של שף המלון והיועץ הקולינרי הוא שילוב של מלונאות ומסעדות, שילוב שמספק לאורחים מיבחר רב טעמים. השלב הבא - שינוי במיסעדת "שיזן", שיהיה לה קו אסיאתי עם נגיעות ים תיכוניות.

שף מלון "דניאל" בהרצליה דודו כהן והיועץ הקולינרי מנה שטרומ, מגישים בלובי המלון תפריט ים תיכוני ואיטלקי במיסעדת "עלמה". המיקום מעורר תיאבון - במרכז הלובי, מול חלונות שנישקפים אל הים ומצדיקים את התפריט הים תיכוני והאיטלקי. בין המטעמים המוצעים בארוחות הבוקר - גלילי גבינת ברינה, פילפלים קלויים ועלי רוקט; טונה בפוקצ'ה עם רוטב ירוק, טונה בשמן זית, עגבניה ומלפפון חמוץ; סלט טונה ים תיכוני עם תפוחי אדמה, עגבניות שרי, מלפפון, זיתי קלמטה, פילפל קלוי ושמן זית; בוקר של בריאות עם סלט ירקות ונבטים, גבינת ריקוטה, גבינה צפתית, חלבון ביצים ויוגורט עיזים. לצד כל אלה מיוגון עשיר של קינוחים. במשך כל היום מוגשות ארוחות סלט, כריכים, מרקים צבעוניים, פיצות, פסטות, דגים וקינוחים. היועץ הקולינרי מנה שטרומ מסביר כי הרעיון של מיסעדת הלובי הוא שהמיסעדה תהיה לא מתוחמת. "בגלל מייגבלות הכשרות", אומר מנה שטרומ, "אנחנו מגישים ארוחות חלביות כשרות שאינן נופלות באיכותן ובטעמן מארוחות אחרות". מיסעדת



מנה שטרומ (מימין) ושף המלון דודו כהן

**Silverbyte**  
Group

Integrated Hotel Solutions



תוכנת ניהול מלון



הפצה ושיווק לערוצי המכירות



אתרים ומסחר אלקטרוני לבתי מלון

קבוצה אחת - פיתרון שלם

# המלונאים

## טיול, מזון טעים ומזון רוחני



וסיפר על ראש עיר שמצא דרך להתגבר על הקיצוץ הנדרש ממנו, וקיצץ בדבר הכי כואב - ארוחות חמות לזקנים בבתי אבות. כשהוא נותן פומבי לדבר במסיבת עיתונאים למשל, שזוכה לכיסוי תקשורתי, נוצרת דעת קהל רחמנית ואז יש סיכוי טוב לגזירה להעלם. כך גם לגבי הספרייה לעיוורים שכשהוכרז שעומדים לסגור אותה קמה תגובה קשה בציבור, או סגירת של גלי צה"ל שגרמה למחאה המונית. כך פמוגגים גזירות של קיצוצים וממשיכם לחוג. "תפקידו של מנהיג ישראלי הוא - אם יעשו הדברים הנכונים.

המיפגש של פורום המלונאים התקיים הפעם במלון "הר ציון" בירושלים, והיה נעים, טעים ומעניין. התיכנון של מנהלת הפורום רומי גורדיסקי כלל נסיעה מרוכזת מתל אביב, סיור בירושלים, מטעמים במלון "הר ציון", הדלקת נרות, שיחה עם חברת הכנסת אורית זוארץ והרצאה מפי העורך הכלכלי של עיתון "הארץ" נחמיה שטרסלר.

### ירושלים מקרוב

מורה הדרך המוסמך עמי תמיר (שיש לו גם תואר M.A. בבילוגיה ובחינוך מאוניברסיטת בר אילן) הוביל את המלונאים בסימטאות

לעזור בארזיה והפיצו את החבילות. הצוות שהשתתף בעבודה היה רומי גורדיסקי, אירית גזית, אורנה שטרקמן, נירה רמון, יפה בן דוד, אלזה ספקטור, רחל גולדברג ואורלי ברמן. רונית חוטר ישי, נירה רמון, אלזה ספקטור, סילבי כהן, אמיר אופנהיימר ממסעדת פינגוויין וסמדר רינות נמרודי התרימו והביאו כמויות מרשימות של מוצרי נקיון, אורז, שמן, אבקת מרק, שעועית, עדשים, מיץ לימון, ביסקוויטים, סוכר, קמח, שקדי מרק, פסטה, מלח, עוגות דבש, שקיות בייגלה, בקבוקי יין לקידוש, רסק עגבניות, קורנפלקס, קטניות, זיתים, דבש, שוקולית, פסטה,

הפורום שכבר שעות אחדות לא בא מזון לפיהן. שף מוטי יוסף, 15 שנה במקצוע, למד שלוש שנים במיכללת "הדסה", והוכיח במיפגש את יכולתו. השולחנות העמוסים היו יפים ומפתים והטעם זכה לשבחים. שף מוטי יוסף הכין קנפסים חלביים, רול של לדר עם גבינת עיזים ופקן סיני, קרוסטיני ברוש, גבינת קממבר ובלסמי, אבטיח (כן - אבטיח אדום ומתוק, בירושלים בחודש דצמבר) עם גבינה בולגרית, טונה אדומה צרובה על מצע עשבי תיבול, מיני כריך בקרואסון חמאה, בטטה מתוקה ברוקפור, תחרה של פרמזן, תאנה בעיטור קרם גבינת רוקפור. אל אלה



שף מוטי יוסף



נחמיה שטרסלר



ח"כ אורית זוארץ



אירית גזית



אריאלה שמידע דורון



רומי גורדיסקי

**סוף דבר**  
בחנוכה כמו בחנוכה, היתה גם הדלקת נרות. אירית גזית הציבה חנוכה גדולה במקום מצוין - ליד חלון שפונה לעבר העיר העתיקה, ואריאלה שמידע דורון ערכה את ההדלקה בכוונה רבה. בסופו של דבר, כמו בכל אירוע מוצלח, יש יד מכוונת ביוזמה, בתיכנון ובאירגון שזכה לביקורות חיוביות. מאחורי המיפגש הזה (כמו מאחורי המיפגשים הקודמים) עומדת סמנכ"לית התאחדות המלונות רומי גורדיסקי, שראויה לכל שבח.

להופיע בציבור כמי שעובד קשה ומקדיש את כולו לציבור הבוחרים. לכן - משאים ומתנים חשובים מתקיימים לאורך כל הלילה, כדי שבבוקר יופיעו הניבחרים עם עיניים טרוטות ויוכיחו שהם מקדישים את עצמם לציבור. נחמיה שטרסלר פירט את המרכיבים של המשבר הכלכלי העולמי וסיפק חומר רב למחשבה וציפיות לעתיד. "אל תאמינו להפחדות ולאזהרות של מי שמתיימרים להיות מומחים", אמר, "כי ברוב המקרים האזהרות לא מתמשות". הוא סיפר על פרופסור

קטשופ, טונה, מלפפונים, תירס, פתיתים, מרק עוף ותרומות כספיות. קומנדו המלונאים נהנה מתחושה נעימה של סיפוק כשחוו חיוך של שימחה אצל המישפחות שקיבלו את החבילות.

### לפתוח את הדלת לנשים

חברת הכנסת אורית זוארץ, יו"ר השדולה לקידום נשים ואימהות, לקחה את הנושא כמשימה שנובעת מהיותה חברת כנסת. היא עוסקת בחקיקה לשינוי חברתי על מנת לנפץ את תקרת הזכוכית שמונעת מנשים להגיע לשוויון זכויות. היא זיהתה שלנשים יש קושי להתקדם ולהשתלב, ולדעתה אסור לשכוח שגם להתקדמות יש מחיר. "אני פרצתי והגעתי", מסבירה ח"כית אורית זוארץ, "ואני מסייעת לאחרות ללכת באותה דרך". נשים לא מפרגנות לנשים ונשים לא מקדמות נשים, וחשוב לזכור שלנשים בעמדות חשובות יש מפתח שבעזרתו אפשר לקדם נשים אחרות. "תפתחו את הדלת לנשים", מפצירה ח"כ אורית זוארץ. הופעתה היתה נעימה ומעוררת מחשבה ודבריה נישמעו בעניין רב.

### ושלא יעבדו עליכם

עוד אורח שהופיע בפני "פורום המלונאים" הוא הפרשן הכלכלי נחמיה שטרסלר, שהפליא להכניס את השומעות לרזי הכלכלה ולאחורי הקלעים של פעילות כלכלית על גווניה השונים. הוא סיפר על פטנטים של ניבחר ציבור שנידרשים לקצץ תקציבים,

התלוו מתוקים בשלל צורות, צבעים וטעמים: מרקוז שוקולד ופיצוחים, חטיף בריאות, באונטי שוקולד וקוקוס, מרמלדה פסיפלורה ופירות יער, סידר חם וערמונים חמים. חוץ מזה ששף מוטי יוסף מומחה לאוכל, הוא גם איש טוב. כל מה שנישאר במיטבח בימים חמישי, שישי ושבת, הוא מעביר ביום ראשון בבוקר לבית תמחי ירושלמי, ובכך מנעים את חייהם של הניזקקים.

### קומנדו המלונאים

לא רק שף מוטי יוסף עושה דברים טובים, גם לסמדר רינות נמרודי לא חסר. היא, במיסגרת מעגל נשים בסביון ובמטרה לסייע למישפחות מעוטות יכולת באור יהודה, ביהוד ובפתח תקוה, רתמה את פורום המלונאים לסייע בעבודה הברוכה שהיא עושה. היא דיווחה במיפגש הקודם של פורום המלונאים על המפעל, והזמינה את חברות הפורום להצטרף למעשה הטוב הזה. הפעם סמדר רינות נמרודי דיווחה על מה שנעשה לקראת ראש השנה. תברות הפורום (רק חלקן, כמובן) השיגו תרומות מוצרים, הגיעו

ציוניות בירושלים, סיפר על היציאה מהחומות, הראה את טחנת הרוח, הציג את משכנות שאננים והרחיב על סר משה מונטיפיורי. משם פנו לשער ציון ולידו סיפר על נפילת הרובע היהודי ואחר כך על ההיסטוריה של בית הכנסת החורבה. עוד ביקרו בבתי מחסה וסיימו בשיר של יוסף שריג - אור וירושלים.

### יפה להפליא וטעים במיוחד

היעד הבא היה מלון "הר ציון", שמנוהל על ידי אירית גזית. ניכר עליה שהיא אוהבת את מה שהיא עושה, ובכל פינה במלון ניכרת תשומת הלב שלה לכל פרט ופרט. היא הינחתה את שף המלון מוטי יוסף וצוותו לעשות כמיטב יכולתו כדי לפנק את חברות



המוע האחרון

# הסוויטה הנשיאותית של שרתון תל אביב: בקומה ה-20, מול הים, 115 מ"ר



צילום: מתיאס המל

מלון "שרתון תל אביב" מציע סוויטה יוקרתית חדשה וחדשה, המשתרעת על פני שטח של 115 מ"ר עם מרפסת בגודל של 8 מ"ר. זוהי הסוויטה הנשיאותית שמעוצבת בסגנון ביתי חמים ושופעת פינוקים: חדר אוכל, טרקלין, אזור עבודה ניפרד, חדר שינה, חדר אמבטיה, חדר ארוגות, פינת איפור, שרותי אורחים ניפרדים, מירפסת עם ריהוט גן, אפשרות לחדר שינה נוסף, מיטבחון וחלונות אטומים לרעש. בסלון - ספות וכורסות איטלקיות ומיטת KING SIZE עם מזרון המותג של "שרתון" SWEET SLEEPER BED. בנוסף - מישרד מאובזר עם מחשב מולטימדיה (מסך מגע, מיקלדת ועכבר אלחוטיים), חיבור חופשי לאינטרנט ואפשרות צפייה בטלוויזיה. מכשיר פקס - מרפסת

מכונת צילום וסורק, נגן ipod. עוד בסלון המרווח מסך טלוויזיה מסתובב ו-DVD מובנה, מערכת הגברה, בר משקאות עם מיטב המשקאות האיכותיים ומיני בר עם משקאות קלים. פינת האוכל מותאמת לשמונה סועדים, מיטבחון עם כניסה ניפרדת, חדר אמבטיה כשהאמבטיה מול חלון הנישקף לים ובו חלוקי אמבט, נעלי בית, תכשירי טיפוח ועיסוי מים המלח ותכשירי קוסמטיקה יוקרתיים של BLISS LAB. האורחים בסוויטה הנשיאותית נהנים גם מסלסילת פירות אקזוטיות, בקבוק יין משובח, פטיפורים, פירות, סידורי פרחים, עיתון יומי, מכשיר להכנת קפה ותה, שירותי משק בית צמודים, שירות ציחוח נעליים, שרותי גיהוץ ושירותי חדרים.

# מלונאות טכנולוגית 2010: התארגנות סילברבייט

או כיצד לסנכרן את הטלפונים הניידים לפעילות המלונאית מצד אחד וכיצד לספק מידע של המלון לאורח המלון בסלולר. כל אלה ועוד הם אתגרים מרתקים שבוודאי ידרשו זמן פיתוח וחשיבה יצירתית. למזלנו הרב, המשאב האנושי בתחומי הפיתוח פורה ויצירתי ואנו חשים זכות לקחת חלק בהנהגת דור הטכנולוגיה המלונאית.

המכירה שמקיפים אותו. לצורך כך הוקמה חברה נוספת בשם חברת GOC ישראל, שנועדה לטפל בכך במקצועיות ובצורה ממוקדת עם מענה טכנולוגי. חברת GOC ישראל מאפשרת היום למרכזי ההזמנות במלון לשנות מחירים באופן מהיר (חיוני בעולם אתרי האינטרנט) ולעבוד באופן אוטומטי מול כל ערוצי המכירה. קצב הדברים דורש מענה אונליין ובזמן אמת ואישורים ללא טלפונים ופקסים. הדרישה תורגמה לתוכנה העובדת כפקיד אלקטרוני באפס טעויות. המיזם כולל כיום גם חיבור סוכנים ישראלים למלונות, כך שבלחיצת כדור יעדכן המלון את כל הגורמים העובדים - מולו קרי אתר הבית, מרכז הזמנות סוכנים בארץ, סוכנים בחו"ל ואתרי אינטרנט בארץ ובחו"ל. המיזם יספק לסוכנים מידע זמין בזמן אמת של המבצעים של המלון. העשור הראשון נגמר וכבר אנו פועלים לאיתור המגמה הבאה ולפיתוח הבא. הראש וצוות הפיתוח של החברה כבר נמצאים בעיצומן של התאמות התוכנה לשנים הקרובות, בהנחה שכולנו מחשבים מהלכים דורשי מידע. אנו חוקרים כיצד להעשיר את האינפורמציה לאורחי המלון המסונכרנת עם תכנת הניהול

כחברת התוכנה המלונאית המובילה בישראל, אנו חייבים להימצא בחזית הידע. בקבוצת "סילברבייט" אנו כל הזמן מתאימים את יכולות המערכת להתקדמות המטאורית של הטכנולוגיה. מרגע שזיהינו שאתרי אינטרנט החלו לתפוס נפח הולך וגובר בכניסת הזמנות למלון בחו"ל, התאמנו את המגמה לארץ. יחד עם מומחים בתחום הקמנו את חברת "סילברטרוול", על מנת לספק פתרון אינטרנטי חיוני - מנוע הזמנות באתר הבית מסונכרן לתוכנת הניהול של המלון בטכנולוגיית קישור אישור. כיום, לאחר שלוש שנים בלבד, בחטיבת האינטרנט למעלה ממאה וחמישים לקוחות הנהנים מאתר אינטרנט מקצועי ומשרותי קידום, אשר יוצרים מקור הכנסות חדש ומשמעותי למלון. הדגש היום הוא על הגברת ההכנסות למלון באמצעות קידום אתר הבית. בעשור הראשון של שנות האלפיים נוספו אתרי אינטרנט, סוכני נסיעות חו"ל, סוכני נסיעות ישראלים ועוד ערוצי מכירה ישירים ואינטראקטיביים למלון. עשרות ערוצי מכירה שהתווספו הביאו גידול בהכנסות אך יצרו בעיה חדשה: מרכז ההזמנות של המלון איננו מצליח להתמודד בעילות עם עידכון עשרות ערוצי

## התייעלות אנרגטית במלונות

כנס ראשון מסוגו נערך במלון "שרתון תל אביב" ביוזמת "התאחדות המלונות בישראל" ובשיתוף משרד התשתיות הלאומיות ומומחים בתחום.

לקבלת חומר בנושא ניתן לפנות אל רומי גורדיסקי, סמנכ"לית התאחדות המלונות, rumi@iha.org.il, 03-5170131

## המלונות הטובים ביותר בחרו במזרנים הטובים ביותר!



- \* רשת מלונות ישוטל \* רשת מלונות דן \* רשת מלונות ירושלים
- \* רשת מלונות אמריקה ישראל \* רשת מלונות ירושלים
- \* רשת מלונות פתאל \* דיוויד אינר קונטיננטל
- \* רשת קלאב הוטל \* רשת מלונות קיסר
- \* רשת שרתון נוהר \* רשת אטלס \* רשת מלונות פימה \* רשת אקור בבל \* רשת מלונות הילטון
- \* מלון תלמידי אילת \* רשת מלונות אילת
- \* מלון מלכת שבא אילת \* נים \* דיאל
- \* שזאן \* הרצליה \* לט, חדר, טיפוחים וסמל
- \* בנין ספא \* רננים \* חושלים \* ת"א \* קרלטון
- \* נהריה \* ת"א \* נובל \* חזאל - ים המלח \* מלון חוף ניר \* קלאב הוטל - לטרקוין \* פוחם, גלר
- \* נובל, מרידיאן - בטי הארחה ומלונות
- \* קיסריה \* מלון גליל - פרי \* מלון אופרה תלמידי
- \* מלון מוקסה רומניה \* מלון נציה רומניה
- \* מלון סטרלר רומניה \* מלון קונטיננטל הולנד

אתם מזדמנים להצטרף לבתי המלון המובילים בארץ ובעולם, ולהעניק לאורחים שלכם שינה של 5 כוכבים. אצלנו תמצאו פתרונות כוללים לחדרי השינה וללובי: מגוון מדרגי בריאות, מיטות מתכונות ומערכות ריחוק עם המרכז הבריאותי של עמית.



King Koil. Serta

המחלקה הטכנית ואנשי המקצוע המומחים של עמית יציא עבור מוצרים אחרים לפי המפרט שאתה תקבע. לתאום פגישה: מוח' מסודות ובתי מלון עמית ניר צבי. טל' 08-9274821, 08-9274777, פקס' 08-9274760

# רשת אטלס אימצה את מלון שלום

מלון "שלום" בתל אביב משנה את פניו ויהיה מלון בוטיק בהשקעה של 15 מיליון שקל. רשת "אטלס" שכרה את המלון לעשרים שנה מבעליו, דוד לוי ומישפחתו, שניהלו את המלון במשך שלושים שנה. המלון המחודש יעוצב בסגנון של בית נופש פרטי על שפת הים ויציע 52 חדרים אירוח, מהם 22 גדולים במיוחד. בחלק מהם יהיה ג'קוזי וחלקם פונים אל הים. לובי המלון יעוצב כסלון אירוח בבית קיץ פרטי, והגג

הצופה אל הים יהיה לאונג' פתוח לאורחים. את פיתוח המלון תוביל חברת "ויזן הוספיטליטי" של מרטין ערב ומיכאל חי, ועל עיצוב המלון מופקד אדריכל אריה דבילנסקי. מלון "שלום" יצטרף למלונות הבוטיק והקונספט של הרשת - "סינמה", "סנטר", "מלודי" ו"ארט + בתל אביב, "הרמוני" בירושלים ו"שדות" בצומת צריפין. עוד בניהול הרשת - מלונות "טל", ו"סיטי" בתל אביב ו"נובה" באילת.



מלכת היופי של שנת 2007 והמתמודדת במורץ למליון לירן כוהנר, חגגה את יום הולדתה ה-21 במלון "דן אכדיה" בהרצליה, עם אימה, סבתה ודודתה. מנהל אגף החדרים בן ינובר הרעיף עליה פינוקים כדי המלך.

# מלון קרלטון בתל אביב

## עוצב מחדש בהשקעה של 15 מיליון שקל

שודרג הלובי בקו עיצובי נקי ומודרני עם צבעים בהירים, ונוסף לו דק חיצוני הפונה לים להנאת האורחים שימצאו פינות ישיבה בחוף, סמוך לים. העיצוב נעשה בידי מעצב הפנים עזרא עטיה המתמחה בעיצוב מלונות יוקרה. עם סיום השיפוץ רחבת הדק החיצונית בכניסה למלון משתלבת עם שביל הדק של נמל תל אביב. המנכ"ל ג'ימי זוהר, שאף פעם לא שוקט על השמרים, מסביר כי כדי למשוך את אנשי העסקים דרושות השקעה מתמדת, התחדשות ויצירתיות במיתקני המלון ובשירות לאורך במטרה ליצור בידול בין מלונות היוקרה בתל אביב.

עוצב באווירה סקוטית-אירית, "קרלטון על הים" עוצב כטברנה יוונית והלובי היה מועדון ג'ז. אורחים רבים הגיעו כדי ליהנות מכל אלה, ביניהם בעלי המלון שהגיעו מחו"ל, אנשי עסקים ואחרים מתעשיית התיירות. 15 מיליון שקל הושקעו במלון לצורך עיצובו מחדש, שאחריו הוא מכריז על עצמו כמלון היוקרה היחיד בתל אביב עם כניסה מכיוון הים. "התחרות בין מלונות היוקרה, בעיקר על אנשי עסקים מחו"ל, מחייבת בידול ומתן ערך מוסף לאורחים", אמר מנכ"ל המלון ג'ימי זוהר, שהתהלך בין האורחים כחתן לכל דבר. במיסגרת השיפוץ

רוח קלילה נשבה מן הים, נגנים בחצאיות ניגנו בחמת חלילים וריקשות אדומות מובלות בידי גברים חסונים הסיעו את האורחים. כל זה התרחש ברחבת הכניסה למלון "קרלטון" בתל אביב, שבה היו פינות שופעות פיתויים קולינריים ובסמוך עוצבה טברנה יוונית, עם כיסאות נמוכים, מוזיקה טובה, מלצרים ומלצריות בתלבושות יווניות ואוכל. שפע של אוכל, שלא נישאר מיותר אפילו לרגע. שלושה מוקדים הוכנו לחגיגה שנערכה לרגל השדרוג הנרחב ולרגל המהפך בכניסה - שהועתקה מחזית המלון לכיוון הים: דק הכניסה למלון



מנכ"ל המלון ג'ימי זוהר (משמאל) נהנה ממוזיקה סקוטית



הנהלת "רשת פתאל" חגגה את פתיחתו של מלון "לאונרדו בזל" בתל אביב בגילגולו החדש, לאחר ששופץ בהשקעה של 5 מיליון שקל והותאם לעיצוב העולמי של מלונות "לאונרדו". משמאל מנהל המלון איתן אוחנה, מנהל קבוצת מלונות תל אביב דדי לוי, הבעלים של הרשת דוד פתאל, מנכ"ל הרשת גדי פריבר. צילום: יוני רייף



צילום: עמית גירון

"שתי הסוויטות החדשות מציעות את רמת האירוח הגבוהה ביותר", אומר המנכ"ל רפי וינר. "הן משלבות נופש יוקרתי עם אפשרות לאנשי עסקים לקיים פגישות כשלושתם כל הצידוד הדרוש".

אלגנטי, יש מירפסת בגודל 5 מ"ר שמצופה דק מעץ ברזילאי, משקיפה אל הים, יש בה שתי אמבטיות ומיקלחת נפרדת, שני חדרים, מערכת להכנת קפה, מיני בר ופינת ישיבה לפגישות. יש חיבור לאינטרנט ומסך טלוויזיה LCD 40 אינץ'.

## פינוקים במלון דניאל

שתי סוויטות מנהלים חדשות נחנכו במלון "דניאל" בהרצליה. הסוויטות מיועדות לאנשי עסקים ולזוגות שפאר עושה להם את זה. בסוויטות, שעוצבו על ידי דניאלה ראובני ואריה דבילנסקי, מוצע עושר רב של הנאות: הן מרווחות מאוד, העיצוב מודרני-



קיבלה החלטה לשדרג מועדונים של שלושה וארבעה קילשונים ולסגור מועדונים של שני כוכבים - ובכך יהיו כל המועדונים ברמה גבוהה. הבילוי ב"קלאב מד" עולה לא מעט כסף, אבל אפשר לחסוך. לעולה לא מקדימים להזמין מוענקת הטבה של בין 150 יורו ל-250 יורו לאדם.

נימדת בקילשונים, ובחורף 2010 יושק מיתחם סוויטות ברמה של חמישה קילשונים, מפואר ויוקרתי, במועדון הסקי VALD'SERE. במקום יש סוויטות וסוויטות משפחתיות, שבהן אפשר לקבל שרותי קונסיירז', ארוחת בוקר שמוגשת לחדר, חבילת סקי-פס ושיעורי סקי עם מדריכים מקצועיים. הנהלת "קלאב מד"

מד" נוסד בשנות החמישים על ידי שני יזמים יהודים, כשלאנגד עיניהם היתה הסיסמה "ליהנות מהחיים". איך עושים את זה? האורח מקבל חבילה מושלמת שמסירה ממנו כל דאגה - טיסה, שהיה ובילוים באתרים הטובים ביותר באירופה ובארץ. "קלאב מד" באילת לא מציע גלישה על שלג, אבל כל יתר העינוגים שאילת מציעה משתלבים היטב בתוכנית הפינוקים של "קלאב מד". חשוב לדעת שבמועדוני קלאב מד יש עוד שני דברים חשובים: שמירה קפדנית על איכות הסביבה ומיתחם מיוחד לילדים - וזה כולל הדרכה בסקי.

מנכ"ל "קלאב מד" ישראל זאב דהן מסביר כי הצרכן הישראלי דורש רמה גבוהה - מלונות איכותיים, ארוחות גורמה וכל השרותים הנלווים, ולכן מתאימים את עצמם מועדוני "קלאב מד" שמציעים גם סידורים לשומרי כשרות. "המועדונים שלנו פרוסים במקומות הטובים והמפורסמים בעולם", מוסיף זאב דהן, "וזה חלק מן ההנאה".

## החורף הגיע לקלאב מד

"קלאב מד" משיקה את עונת החורף עם חוברת המהדרת של פיתויים. הדגש, כמו תמיד, הוא "הכל כלול" - במלוא מובן המילה. "הכל כלול" לא מתייחס רק לאוכל, אלא גם לבידור ולכל מה שעושה את החופשה לשופעת חוויות, שאין במהלכה שום הוצאות נוספות, שום הפתעות.



# עתיד גדול למלונות קטנים

## שרתון סיטי טאור מנדב את אולם הכנסים

מלון העסקים "שרתון סיטי טאור" ברמת גן מסייע ל"אירגון משפחות נירצחים ונירצחות" ומנדב את אולם האירועים במלון לפגישות ולפעילות אירגוניות אחת לשבועיים. נוסף על האולם יקבלו המתכנסים שרותי תקשורת וכיבוד קל. האירגון הוקם על מנת לסייע למישפחות הנירצחים בפשעים פליליים אחרי האסון שפקד אותם, לתמוך בשיקום המישפחות ולספק להן מידע על זכויותיהן. יו"ד האירגון לרה צינמן מספרת כי מלון "שרתון סיטי טאור" פתר את הבעיה של מקום להתכנסויות זרועות פתוחות. במיסגרת פעילותו האירגון מפעיל קבוצות תמיכה בהנחיית מנחים מקצועיים, מקדם חקיקה להורדת רמת הפשיעה, מעלה מסע פרסום אינטרנטי להגברת המודעות לבלית האלימות ומכשיר את חברי האירגון במתן תמיכה לאחרים.

מהחדרים, בר משקאות שפועל 24 שעות ביממה, חדר ישיבות, עיסקיים, בעיקר מחו"ל, ובהאים לקוחות



שרות עסקים וחדר טיפולים. על גג המלון ניתן לקיים אירועים והנוף הנישקף ממנו - מרהיב. מיקום המלון תורם לא מעט להנאה ממנו - הגנים הבהאיים נימצאים בסמוך, וקרוב אליו מדרחוב, מיסעדות, בתי קפה, מרכז קניות. סמוך למלון תחנת רכבת מרכז ובמרחק הליכה קצר הנמל וחוף הים. המלון פועל כבר שמונה חודשים והתפוסה עולה בו מחודש לחודש. "המלון ריווחי כבר מהחודש השני", אומר בגאווה אבי אגאג'ני, "ומאחר ומוגשות בו רק ארוחות בוקר, יש הסדר עם מסעדות סמוכות לארוחות צהריים וערב. במלון מופעלים ארבעים חדרים והצוות מונה חמישה עשר איש.

שעולים לרגל למרכז שלהם בחיפה. התמהיל הוא 70% תיירים ו-30% ישראלים, שבאים בעיקר בסופי שבוע, בחגים ובקיץ. אבי אגאג'ני מזכיר בהערכה את עמותת התיירות של חיפה שמשקיעה הרבה בעידוד התיירות לעיר. בין השאר - טיולים חינום ברחבי העיר לקבוצות שבאות לשני לילות ויותר. 20% מההזמנות למלון מגיעות באמצעות האינטרנט, ומי שמזמין באמצעות אתר המלון נהנה מהנחה של 5%. כיום מטפל אבי אגאג'ני, יחד עם יום מחו"ל, בהקמת מלון ליד קרית שמונה במיבנה שהיה בזמנו טירה. גם זה יהיה מלון בוטיק עם עשרים וחמישה חדרים.

בניה למגורים הרבה יותר ריווחית, ומישרד התיירות נותן מענקים רק להקמת מלונות - אבל לא בתל אביב אלא רק באזורי ביקוש כמו ירושלים, ובפריפריה."

### יש תמורה להשקעה

לדבריו של אבי אגאג'ני, חיפה היא דוגמה טובה של התייחסות נכונה. ראש העיר יונה ירב משקיע בעיר והתוצאות ניכרות לעין. הוא מסביר כי המגמה המתפתחת בעולם היא מלונות בוטיק קטנים שלא יכילו יותר ממאה חדרים. במלון קטן אפשר להעניק לאורח יותר יחס אישי ולספק לו



אבי אגאג'ני עוסק במלונאות כבר יותר משלושים שנה, והאמון שלו בענף לא פג למרות כל התלאות. המשבר הכלכלי העולמי והמצב



פינוקים. במלון בוטיק האורח נהנה גם מחוויה עיצובית וגם מחוויה אישית. ברוח זאת הוא מנהל את מלון "קולוני" בחיפה, במיבנה לשימור הגרמני. המיבנה הוקם על ידי הטמפלרים בשנת 1905 ועבר גילגולים שונים. לימים, בעלי המיבנה היו בני מישפחת אפינגר שהיו יצרני כירכרות, שהפעילו אותו כמלון, אחר כך המקום הוסב לבית אבות, אבל כל אלה הם נחלת העבר.

### מלון קולוני

אבי אגאג'ני לקח את המלון לניהול, וההוראה הבסיסית שלו למעצב היתה לשפץ הכל ברוח הימים ההם. המלון שופץ תוך הקפדה על שימור פריטים רבים מן העיצוב המקורי: חלונות ותריסי עץ, אריחים מצויירים ומעקות עץ. הרהיטים עשויים עץ אלון ועוצבו בהתאם לאופי המלון, וכל אלה לצד פריטי הקידמה: מסכי טלוויזיה שטוחים, אינטרנט חופשי בחדרים ובשטחים הציבוריים, מיניבר, כספת, ערכת קפה, מייבש שיער וטלפון עם חיוג ישיר. וגם - אריחי שיש בחדרי האמבטיה, ג'קוזי בחלק

הבטחוני פגעו בתיירות, אבל לדעתו של אבי אגאג'ני אפשר להתגבר על זה. "עם מוצר טוב ומנהל טוב, אפשר להגיע לריווחיות - למרות המצב". עד לפני חמש שנים אבי אגאג'ני היה שכיר ועבד במלונות באילת, בירושלים, בנצרת ובזכרון יעקב, ואז החליט להיות עצמאי ולנצל את הידע הרב שצבר במלונאות. הוא הקים חברה לייעוץ ולניהול מלונות, חבר לשני משקיעים מהקהילה הפרטית בלוס אנג'לס והתחיל לנהל את מלון "ארמון הירקון", סמוך לנמל תל אביב. הוא מנהל את המלון כחמש שנים ומרוצה מן התוצאות. התפוסה השנתית הממוצעת של המלון מגיעה ל-87% והריווחיות התיפעולית היא 50% מהמחזור. אבי אגאג'ני הגיע למסקנה שיש סיכויים טובים לריווחיות במלונות עירוניים קטנים, שפועלים על בסיס לינה וארוחת בוקר. "זהו הסוד לריווחיות", הוא אומר, "כי במלון ברמה טובה עם תקורה נמוכה של עובדים וניהול נכון - התוצאות הטובות לא יאחרו לבוא. חבל שלא בונים מלונות חדשים בתל אביב, למרות שהתפוסה בעיר היא הכי גבוהה בארץ. לא בונים מלונות - כי

## 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

יבוא, שיווק ואחריות: אנטסק (1987) בע"מ agentek.co.il/sport



# דוד גולדפיין: נסיון בחו"ל, יישום בארץ

האתגרים היה, לדבריו, להתמודד עם אנטישמיות ועם היותו ישראלי. כמה חודשים לאחר הגעתו למקסיקו, הסתבר לו שהיתה התנגדות מצד אחד הבעלים לקבל אותו לעבודה. השם גולדפיין לא ערב לאוזניו ועובדת היותו ישראלי יצרה התנגדות נוספת. זה חלף עם הזמן לאור ההצלחה במשימות, וגם כשהסתבר שהמטוס הפרטי של הבעלים הוא מתוצרת ישראל. הטייס סיפר לו על הישראלים המוצלחים, ובסופו של דבר הוכנס למלון אוכל כשר לכבוד חתונת יהודיות מפארות ומכניסות. קושי נוסף היה תימחור מסודר, שמאפשר להתנהל במטבע מקומי מול הדולר.

## ניתקלת במצבים מיוחדים?

בדרך כלל הייתי צריך לאתר פלחי שוק מתאימים, למצוא שווקים חדשים, לחדש נוהלים או להשיג קונגרסים גדולים. זאת היתה העבודה השוטפת. אבל לעיתים ניתקלתי במצבים שדורשים פתרון מקורי. הגעתי לאורוגואי בתקופת חג המולד, כשהמלון היה ריק. האורחים היו מגיעים בדרך כלל רק לקראת סילבסטר, ובאותה שנה חנוכה היה בימי חג המולד. כדי למלא את המלון המצאתי חבילת חנוכה שאותה שיווקתי ליהודים עשירים בכל ארצות האזור.

## אתה יכול לרשום לזכות הצלחות?

למרות כל הקשיים, שחלקם היו פוליטיים, ציפו ממני להציל את המצב ולעשות ניסים. עשיתי כמיטב יכולתי, והתוצאות היו טובות - תפוסה יותר טובה ורווחים יותר גדולים. הסוד הוא עבודה קשה, אהבה ומסירות למקצוע. אירגנתי והדרכתי הרבה צוותי מכירות, והתוצאות לא אחרו לבוא. היום, כשאני בארץ, אני נהנה מילדי ומנכדי, ולהיות סבא הוא אתגר לא פחות חשוב מניהול מלונות. אני בוחן עכשיו מיספר אפשרויות עבודה בארץ, וכך אוכל לצל את הידע שצברתי בשנים האחרונות ולהביא תועלת.



שף מלון "עינבל" בירושלים איציק ברק הכין בחג ההודיה לכבוד האורחים האמריקנים במלון חמישים תרנגולי הודו ממולאים על פי מתכון אמריקני מסורתי - עם רוטב אוכמניות, מרק בטטות, מאפה גזר, מחית תפוחי אדומה, שעועית ירוקה ופאי פקאן. צילום: מורג ביטן.

בכל מקום ושונים ממדינה למדינה ומעיר לעיר.

## איפה עבדת בחו"ל?

עבדתי באחת עשרה ערים בשבע מדינות. בין היתר - ארצות הברית, מקסיקו, פנמה, טורקיה, יוון, ארגנטינה, ברזיל, אורוגואי. רוב התפקידים שלי כללו עבודות מטה בפיקוח על מלונות נופש, מלונות עירוניים ומלונות בוטיק בערי שדה ובערי נופש. בשנים האחרונות עבדתי במלונות המשלבים נופש והימורים בקזינו. זהו פלח שוק מיוחד המצריך התמחות מיוחדת באורחים בעלי ממון שלהם תביעות ייחודיות שאותן צריך למלא. התמחית גם בפתיחת משרדי שיווק ומכירות במלונות חדשים או במלונות שבהם היה צריך להעלות את התפוסה ואת ההכנסות.

"האתגר העיקרי ברוב המקרים היה לבצע את העבודה בשלט רחוק", מסביר דוד גולדפיין, "ולמרות המרחקים העצומים - היה צורך לאתר בעיות ולפתור אותן. אתגר נוסף היה לייצר צוותי שטח מיומנים, אשר מסוגלים להוות אוטריטה מקצועית ברמה טובה. התקופה במיאמי היתה מאופיינת במיספר רב של טיסות ארוכות פעמים אחדות בשבוע, פיקוח על צוותי עבודה מתרבויות שונות והכשרה של עשרות אנשים שלא כולם הגיעו מרקע מלונאי. אלה שהגיעו מאירופה שאפו לנהל את העסקים כאילו היו באירופה, דבר שכמובן היה בלתי אפשרי. עוד קושי נבע מזה שכל סרטי ההדרכה היו בשיטות שהיו מקובלות בצפון אמריקה, דבר שלא תאם את הנהלים והסיגנון של מדינות דוברות ספרדית". דוד גולדפיין מספר כי אחד הקשיים נוצר מן העובדה שרוב השחקנים בסרטי ההדרכה היו לבנים עם עיניים כחולות שנשאו שמות כמו ג'ון, ועם מראה כזה ושמות כאלה קשה לאנשים עם מנטליות שונה ליצור קשר. זה תבע מדוד גולדפיין להיות גם מתורגמן של המנטליות כדי להגיע לתוצאות. אחד



דוד גולדפיין, מוותיקי המלונאים בישראל, חזר לארץ אחרי שנים רבות של עבודה בחו"ל בתפקידים בכירים שונים בתעשיית המלונאות. עכשיו הוא ייסאר בארץ מתוך רצון לעבוד כאן ולהיות קרוב למישפחתו. לאחר שהיה הארוכה בחו"ל, הוא יכול להשוות בין עבודתו המלונאית בחו"ל לבין העיסוק המלונאי בארץ. "יש דברים רבים דומים", הוא מסביר, "היות ולתעשיית התיירות והמלונאות יש מאפיינים דומים, אבל לכל מדינה יש תכונות שונות. חיי היום יום דומים, אבל השוני הוא באתגרים שקיימים

# CONDE NAST TRAVELER דן אילת במקום השביעי במלונות הנופש



ברשימת עשרת המלונות הטובים ביותר מיוצגים מלונות מדובאי (בארבעת המקומות הראשונים), מירדן, מאבו דאבי ומעומן.



רפי בארי: מקור לגאווה צילום: סיון פרג'

מגזין התיירות האמריקני הנחשב ביותר, קבע כי מלון "דן אילת" הוא במקום השביעי בקטגוריית אתרי הנופש במיזרח התיכון ואפריקה. בגיליון נובמבר 2009 דירגו הקוראים את 700 המלונות הטובים ביותר בעשרות מדינות, ו"דן אילת" - המלון היחיד מישראל ברשימה - הוא מעשרת המלונות הטובים ביותר.

סמנכ"ל השיווק והמכירות של רשת "דן" רפי בארי, משתבח בהישג ואומר: "הזכות להופיע ברשימה במקום כל כך מכובד מהווה עבורנו מקור לגאווה והוכחה כי השקעתנו הבלתי פוסקת בהענקת חוויית חופשה מושלמת - נושאת פרי".

## מאירים טוב יותר וחוסכים המון בהוצאות החשמל!

התייעלות אנרגטית ופתרונות ירוקים לסביבה



Power Led 3



נורות CFL עוצמתיות



מתאם מטיק T5



Power Led 5



נורות CFL עוצמתיות

חסכון  
70%  
בצריכת החשמל



www.oran-matic.co.il

צלצל עכשיו לחסכון: 1-700-555-292

# הדו"חות הכספיים:

## מדריך לקריאתם, להבנתם ולניתוחם

- חלק שני -



מלונאים

המוסף הכלכלי

מגיש: חבר מועצת ההתאחדות רוני פינקו

לפניכם חלקו השני של מדריך שימושי, ממצה ונקצר, לקריאת הדו"חות הכספיים של חברות עסקיות בכלל ובענף המלונאות גם כן. מטרת המדריך: הבנת המידע הגלוי והחבוי בדו"חות הכספיים לסוגיהם; ניתוח הנתונים הכספיים והביאורים החשובים בדו"חות; הסקת מסקנות נכוחות מן הדו"חות השונים, על כול סוגיהם.

של מחויבויות החברה כלפי לקוחותיה (אחריות למוצרים, חוזרות ועוד)? כידוע, יש לסכם עלויות אלה במדויק ולנכותן מן המכירות (כלומר, מן ההכנסות).

שאלה אחרת הקשורה באותנטיות של נתוני ההכנסה נוגעת להפרשה לחובות מסופקים, אשר אף היא מנוכה מן ההכנסות: עד כמה נאמנות למציאות ההפרשות לחובות מסופקים? כיצד נוכל לבדוק ולהעריך זאת? ייתכן אמנם שביקורת רואה חשבון תאטר ותתריע על מקרים קיצוניים של הפרשות בלתי הולמות, אך נדמה שאין בנמצא מבקר שיידע לקבוע נחרצות כי הפרשה לחובות מסופקים בשיעור של 2% מן המכירות היא נמוכה מידי, ואילו הפרשה של 3% היא מתאימה בהחלט. בדרך-כלל, אנו מסתפקים בהכרה ששיעור ההפרשה נמצא אי-שם, בתחום מספרי המוכר לנו "כסביר" (בענף שלנו, בשוק שלנו וכיו"ב), ודי לנו בתחושה זאת.

### מהו רווח?

בתמצית, הרווח הוא ההפרש שבין הון הבעלים בתחילת התקופה הנמדדת, לבין הון הבעלים בסוף תקופה זאת. ראוי לעמוד כאן על ההבדל שבין מדידת רווח לבין מדידת הון, במובן הכלכלי ובמובן החשבונאי. במינוח כלכלי, הון הוא ערכו הנוכחי של תזרים התשלומים העתידי הצפוי; הון חשבונאי הוא סכום

והפרשות בספרים בגינן). הדגשנו כי ככל שקיום העסקה מסופק, רישום ההכנסה יהיה מסופק גם כן. עוד הטעמנו כי עסקה עשויה להיחשב מסופקת מסיבות שונות, כגון: השבת המוצר ע"י לקוח שחזר בו, ביטול הזמנת השירות ע"י מזמין בלתי-מרוצה, התקשרות בעסקה עם לקוח שהוא, כמסתבר, חדל-פירעון ולא יהיה בידיו לשלם תמורת הסחורה או השירותים שקיבל ועוד. במצבים אלה וכיוצא באלה, לא נרשום הכנסה בגין העסקה. ואולם המציאות העסקית מורכבת מהתניות פשטניות אלה.

נניח חברה המספקת בקבועות, לאותו לקוח עצמו, את אותם המוצרים או השירותים. האם עליה לקבל את אישורו לכול עסקה ועסקה, בכול פעם מחדש? מה דינה של פירמה שאינה מקבלת החזרות וביטולים? (מדיניות גורפת של "אין החזרות" ו"אין ביטולים" למוצרים ולשירותים, אסורה בחוק במדינות רבות כיום, אך התופעה עדיין תיתכן, במידה זו או אחרת, בהתאם לטיבם ולאופיים של המוצר או השירות). האם עלינו לבדוק גם בעסקאות אלה כי הלקוח אכן "אישר" את המוצר או את השירות? איך נדע להעריך את היכולת הפיננסית, או את כושר הפירעון, של כול לקוח ולקוח? כיצד ננהג כאשר איננו יודעים להעריך זאת? האם לא נרשום הכנסה מאותן עסקאות? מי יידע להעריך את עלותן האמיתית

אמת? (דיון חלקי). **בחלקו השני של המדריך**, המונח לפניכם, נדון בנושאים הבאים: מידת אמיתותם של סעיפי ההכנסה בדו"ח רווח והפסד (המשך הדיון), מהו רווח? מהם עיקרי ההבדלים שבין רווח כלכלי לרווח חשבונאי? דו"ח תזרים המזומנים: תזרים המזומנים מפעילות שוטפת, תזרים המזומנים מפעילות השקעה ותזרים המזומנים מפעילות מימון, העקרונות לניהול נכון של תזרים המזומנים, הדו"ח על השינויים בהון העצמי, שש קבוצות הניתוח העיקריות של הדו"חות הכספיים: יחסי נזילות, יחסי רווחיות, יחסי יעילות תפעולית, ניתוחי מנוף פיננסי, ניתוחי הון מניות, ניתוחי תזרים המזומנים.

סיימנו את חלקו הראשון של המדריך בדיון בשאלה החשובה: כיצד נדע מה מידת מהימנותם של נתוני ההכנסה בדו"חות רווח והפסד. ציינו כי בתקינה החשבונאית בישראל ובעולם מקובלים שני תנאים עיקריים לשם הכרה בהכנסה (כלומר, לשם רישומה כהכנסה מוכרת): האחד, על בעלי ההכנסה לכאורה לספק בגינה מוצר או שירות כלשהם והשני, קבלת התמורה בגין המוצר או השירות חיבת להיות מובטחת לגמרי, בטרם תירשם כהכנסה מוכרת בספרים.

(לשם פשטות הדיון, נתעלם ביודעין, מנגיעה בנושאים חשבונאיים אחרים שהם רלבנטיים להקשרנו: חובות מסופקים, חובות אבודים

של נתונייהם, ומתוך תובנות אלה נוכל להסיק מסקנות על מגמותיה העסקיות של החברה, על כיווני התפתחותה ועל העתיד הכלכלי-פיננסי הצפוי לה. ניתוח מקצועי ושיטתי של הדו"חות הכספיים, אבחון מדוקדק של המגמות (השליטיות) המסתמנות בהם ואחיה באמצעי הזהירות הנדרשים, עשויים למנוע פשיטות רגל והשקעה בחברות כושלות ובפירמות שלהן פוטנציאל מובהק לכישלון עסקי. ממצאים אמפיריים רבים בארץ ובעולם, בענפי כלכלה שונים ומגוונים, מלמדים כי ברוב המקרים שבהם נקלעו פירמות עסקיות לקשיים של ממש, היו הדו"חות הכספיים שלהן זרועים אותות מברשי-רע, שנה, שנתיים ואף יותר, בטרם החריף המשבר ופרץ במלוא עוצמתו.

**בחלקו הראשון של המדריך**, שפורסם בגיליון הקודם של "מלונאים" (ספטמבר 2009), סקרנו נושאים אלה: המטרות שלהן משמש ניתוח הדו"חות הכספיים; העקרונות החשבונאיים העיקריים והנחות היסוד המרכזיות שעליהם מתבססים הדו"חות הכספיים; העקרונות של הדיווח החשבונאי; כללי החשבונאות המקובלים, ההוצאות, ההשקעות וההבדל שביניהן, הדו"חות הכספיים העיקריים של החברה: המאזן ודו"ח רווח והפסד, מהו הסעיף החשוב ביותר בדו"ח רווח והפסד של המלון? מהי הכנסה? נתוני ההכנסה בדו"ח רווח והפסד - האם הם נתוני

נזכיר בחטף מהן מגבלותיהם של מדריכים מעין זה ומהם האילוצים המכבידים על כותביהם: החובה לדיוק מקצועי מלא מחד, וקוצר הידיעה, המצמצמת את הדיון - מאידך. תחילת המדריך במסגרת מקום קצרה ונוקשה שהוקצתה לו מראש, מקשה על סקירה ממצה די הצורך של נושאים, ולפרקים אף מונעת לגמרי את מיצוי העיון בנושא מסוים, זה או אחר. זאת היא אפוא התורה כולה כשהיא מוצעת על רגל אחת, והמבקשים להרחיב את המצע יפנו אל הספרות המקצועית הענפה מאוד בכל נושאי המדריך. מעט מן המעט ממנה אזכרנו בשולי דברינו, כאן ובגיליון הקודם.

כאמור, מסגרת הדיון בשלושת חלקי המדריך היא החברה העסקית באשר היא, לאו דווקא בענף המלונאות, או בענף מסוים כלשהו. אין להבין את הדו"חות הכספיים המלונאיים דווקא, אלא בתוך הקשר רחב של קריאה-מתוך-הבנה בדו"חות החשבונאיים העיקריים של הפירמה העסקית בכלל. עם זאת, לא נמנענו מלציין, בהקשרים המתאימים, מסקנות ותובנות ייחודיות, שניתן להפיק מן הדו"חות הכספיים בהקשרים מלונאיים ותיירותיים.

הדו"חות הכספיים לסוגיהם הם, כידוע, מקורות המידע הגלויים החשובים ביותר אודות פעילותם העסקית של מושאי הדו"חות בעבר. קריאה מושכלת בהם תיתן בידינו כלים לאבחון ולניתוח מדויק

הנכסים פחות ההתחייבויות בנקודת זמן נתונה (תאריך המאזן), ובתנאי שהנכסים וההתחייבויות רשומים על-פי הכללים החשבונאיים המקובלים.

**תובנה:** נוכל להסיק מכאן שהרווח הכלכלי הוא הערך המהווה של הגידול בנכסים, ואילו הרווח החשבונאי הוא הגידול בערך הנכסים החשבונאיים. רווח כלכלי לתקופה נתונה הוא התזרים (נטו) בתוספת העלייה (או הירידה) בערך הנכסים. זאת לדעת: תזרים מזומנים איננו בהכרח רווח חשבונאי, ולעומת זאת כלולות ברווח החשבונאי גם הכנסות והוצאות שאינן כרוכות בתזרים מזומן.

## עיקרי ההבדלים שבין רווח כלכלי לרווח חשבונאי:

1) הרווח הכלכלי צופה פני עתיד, ומדידתו נעשית על-פי הערך הנוכחי של תזרים המזומנים. מדידת הרווח החשבונאי, לעומת זאת, מסתמכת על עובדות מן העבר.

2) מדידת הרווח הכלכלי עשויה לכלול רווחים צפויים שטרם מומשו; החשבונאות, לעומת זאת, אינה מתייחסת לרווחים שעדיין לא מומשו. 3) מדידה כלכלית של הרווח תלויה במידה ניכרת בהנחות ובמשתנים שהינם רנדומאליים (הכוונה למשתנים שהיקרותם הסטטיסטית אקראית). היא נעשית בתנאים של אי-ודאות ומכאן נטייתה לסובייקטיביות. המדידה החשבונאית, לעומת זאת, שואפת לאובייקטיביות ולודאות מרבית, בהתאם לעקרון הניטרליות החשבונאית, הקובע כי המדידה החשבונאית תיעשה ללא תלות באינטרסים או בהטיות של ספקי המידע.

## דו"ח תזרים המזומנים

בניגוד לדו"ח רווח והפסד, דו"ח תזרים המזומנים מציג תנועות מזומן ושווי-ערך למזומן בלבד. דו"ח תזרים המזומנים מאפשר לנו לבחון את זרימת המזומנים בחברה ואת יכולתה "לייצר" מזומנים, כאשר המטרה, תמיד, היא יצירת תזרים מזומנים חיובי, שפירושו כי סך תקבולי מזומן ושווי-מזומן, בתקופה הנמדדת, עולה על סך הוצאות מזומן ושווי-מזומן באותה תקופה. הדו"ח מנתח באופן

מפורט את התנועה ביתרת המזומן, בחלוקה לשלוש קבוצות עיקריות:

1) **תזרים מזומנים מפעילות שוטפת:** נבחר תחילה מה פירוש "מזומן". מזומן כולל מזומנים בשקלים ובמט"ח, פיקדונות בנקאיים (בלבד), המיועדים למשיכה בתוך תקופה שאינה עולה על שלושה חודשים, ואגרות-חוב ממשלתיות שתקופת פדיון בעת ההשקעה אינה עולה על שלושה חודשים. הגדרה זו של מזומן איננה כוללת פיקדונות לפרקי זמן ארוכים יותר, משיכות-יתר בבנקים ומזומנים ששימושם מוגבל (מזומנים משועבדים או מזומנים שהנהלת החברה הועידה לשימושים ספציפיים). לא נכללים בהגדרה גם ניירות-ערך סחירים, וזאת בשל הסיכון הרב הכרוך בהם וחוסר הודאות לגבי מידת סחירותם בשוק, במחירים סבירים. בסעיף זה נרשמות תנועות הנובעות מפעילותה השוטפת של החברה, כפי שהיא מוצגת בדו"ח רווח והפסד של הפירמה, והוא מבטא את יכולתה לייצר מזומנים מפעילותה העסקית הרגילה, ללא קשר לאירועים הוניים או מימוניים. דו"ח זה מתבסס על תקבולי החברה בתקופה החשבונאית, בניכוי תשלומים ששילמה בתקופה זאת. במסגרת פעילותה העסקית הרגילה של החברה יש הוצאות והכנסות רבות שאינן כרוכות במעבר של מזומן או שווי-מזומן, למשל: הוצאות פחת, רווח הון ממכירת רכוש קבוע, הפרשות לפיצויים ולחופשה, עלייה בערכם של ניירות-ערך סחירים, עלייה או ירידה בסעיפי חייבים, זכאים, מלאי ועוד. כדי לקבל תזרים מזומנים אמיתי מפעילות שוטפת של החברה, יש לנטרל מתוך הרווח הנקי פעילויות נטולות מזומן ושווי מזומן כדוגמת הפעילויות שמנינו לעיל. יודגש כי בעוד שהלוואה שנטלה הפירמה תירשם בתזרים המזומנים מפעילות מימון בסימן חיובי, כמזומן שנכנס אל החברה, הרי שתשלום הריבית בגין הלוואה יירשם בתזרים המזומנים מפעילות שוטפת של החברה, בסימן שלילי, כמזומן היוצא מן החברה. רישום תשלומי הריבית בתזרים המזומנים מפעילות שוטפת נובע מן המוסכמה החשבונאית לפיה רואים בתשלומים אלה חלק

אינטגרלי של עסקי החברה. אפשר להציג תזרים מזומנים מפעילות שוטפת לפי שתי גישות:

"הגישה הישירה" שבה מוצגים כול תזרימי המזומנים השוטפים באופן מפורש: תזרים מזומנים מן המכירות, תזרים מזומנים מן הקניות, תזרים המזומנים מהוצאות הייצור ועוד.

"הגישה העקיפה" שבה מוצג הרווח הנקי, ומנוטרלים ממנו כול הסעיפים הכלולים ברווח, אך אינם כרוכים בתזרימי מזומן או שווי-מזומן. בדיווח לציבור מקובלת "הגישה העקיפה".

2) **תזרים מזומנים מפעילות השקעה:** בסעיף זה נכללים התזרימים הכספיים (תקבולים ותשלומים) של החברה, הקשורים להשקעות ולרכוש קבוע, כלומר, פעולות הצפויות לתרום לעסקיה במשך שנים מספר. הסעיפים העיקריים הם: מכירה וקנייה של רכוש קבוע, מכירה וקנייה של מלואי-חובה, ניירות-ערך, השקעות בחברות-בנות, קבלת מענק השקעה (בדומה למענקי השקעה של משרד התיירות למלונות), מתן הלוואות לזמן ארוך ועוד. בדרך-כלל, המדובר בהשקעות שוטפות הנחוצות כדי לשמר את תשתיות החברה. כשבוחנים את יכולת הפירמה לייצר מזומנים, יש להתייחס גם לתזרים זה, בנוסף לתזרים המזומנים הנובע מן הפעילות העסקית השוטפת.

3) **תזרים מזומנים מפעילות מימון:** החלק השלישי של תזרים המזומנים דן בפעילות המימון של הפירמה. גם כאן, כמו בתזרים המזומנים מפעילות השקעה, תיבחן תנועת מזומנים שלא השפיעה כלל על דו"ח רווח והפסד של החברה. סעיף זה כולל בעיקר תקבולים מהנפקת מניות וממימוש אופציות, הנפקת או פירעון אג"ח, תשלומי דיבידנד לבעלי המניות, קבלה ופירעון של הלוואות לזמן ארוך, קבלת אשראי לזמן קצר מן הבנקים ומן הציבור ועוד.

**על כול תזרים מזומנים להיות ערוך על-פי אחת משלוש קבוצות עיקריות אלה.**

סכום התנועות בשלוש הקבוצות צריך להיות שווה להפרש החשבוני שבין יתרת המזומנים בתחילת השנה, ליתרת המזומנים שבסופה. וזאת לדעת: אין המדובר במזומנים שקליים בלבד, אלא גם במט"ח, בפיקדונות לזמן קצר ובאג"ח לזמן קצר

(פחות מ-3 חודשים). לכול דו"ח תזרים מזומנים מצורף ביאור חובה, המפרט את הפעולות הכלכליות שלא היה מעורב בהן תזרים מזומנים. לניהול הנכון של תזרים המזומנים נודעת השפעה מכרעת על ערכו של הדו"ח ככלי ניהולי. רמת הניהול של תזרים המזומנים קשורה, בראש ובראשונה, באיסוף ממצה של הנתונים המשמשים לו חומרי-גלם, ובאיכותם (=בנפקותם) של נתונים אלה. דו"ח תזרים המזומנים הוא גם תחזית ולפיכך, ככל שיהיו נתוניו וודאיים יותר תקטן מידת אי הודאות בניחותיו ובתחזיותיו.

## על קצה המזלג: עקרונות הניהול הנכון של תזרים המזומנים

מושכל ראשון: איסוף הנתונים המרכזיים לדו"ח תזרים המזומנים ואיתור מקורות המידע העיקריים של הדו"ח. דפי הפירוט של חשבונות הבנקים ודפי הדיווח של חברות כרטיסי האשראי מספקים לנו מידע רב על מועדי החיוב ועל סכומי החיוב של העסק, ונותנים בידינו כלים בסיסיים לחיזוי עתידו "התזרימי". יש לשמור על פשטות מבנהו של הדו"ח המפרט את הכנסות העסק ואת הוצאותיו, ויש להקפיד על נוחותו למשתמש כדי לאפשר אימות מהיר של הנתונים. עלינו לבחון את נתוניו של תזרים המזומנים החודשי לא רק בהשוואה לחודש הקודם, אלא גם בהשוואה לתקופות אחרות לגמרי. כדי לשקף תזרים מזומנים מציאותי, על-פני זמן, יש לחשב ממוצע תזרימי של תקופות שונות בשנה. יהיה זה משגה לערוך תזרים מזומנים שנתי עפ"י נתוני חודשים ספציפיים, "לא מייצגים", שאינם מבטאים את הממוצע בתקופה הנמדדת (בדרך-כלל: שנה).

**בענף המלונאות, למשל, אין לבנות תזרים שנתי המבוסס על חודשי הקיץ או החגים.** רצוי להגיב באיפוק הראוי על תוצאותיו של דו"ח תזרים המזומנים. תגובות של קיצוניות-יתר, אשר אינן הולמות את מצב הדברים לאשורו, עלולות להסב נזק של ממש. הערכות אופטימיות מידי עלולות להציבנו בפני משבר תזרימי

עד כדי איום קיומי על הפירמה; הערכות פסימיות מידי עלולות לרפות את דינו עד כדי עצירה מוחלטת של תוכניות פיתוח, והחמצה של הזדמנויות עסקיות חד-פעמיות. בחישובי תזרים המזומנים יש לזכור תמיד לקחת בחשבון את ההוצאות (התשלומים) באשראי, כמו גם את ההכנסות (התקבולים) באשראי. רצוי להימנע במידת האפשר מעריכת תזרימי מזומנים לטווח הארוך, שכן הפרדיקטביליות התזרימית ניצבת ביחס הפוך לטווח הזמן של הדו"ח: ככול שתזרים המזומנים ארוך-טווח יותר, הוא מבוסס יותר על הערכות, אומדנים וסברות, ופחות מזה על נתונים אמפיריים תקפים. במסגרת המדיניות התזרימית, יש לקבוע תקרה מקסימאלית לתשלומי הפירמה, בהתאם לתחזית התקבולים שלה, ככול מועד נתון. אם חרגנו מתקרת התשלומים שנקבעה למועד מסוים, עלינו לדחות תשלומים אחרים למועדים אחרים (שבהם צפויים תקבולים לפירמה).

אם הקבלנו את התשלומים אל התקבולים במועד נתון, רצוי שנקבע גם תקרת תשלומים שהיא נמוכה בשיעור של 10% עד 20% מן התקבולים החזויים למועד זה, והסיבה לכך ברורה: בעוד שהתשלומים שעלינו לשלם וודאיים לחלוטין, התקבולים, מצד שני, אינם וודאיים במלואם. זאת ועוד: מומלץ לקבוע תאריכים קבועים לפירעון תשלומיה של הפירמה. רצוי מאוד שמועדים אלה יהיו שונים ממועדי התשלום של מיסיה: מס-הכנסה, מע"מ וביטוח לאומי. כך ייקל עלינו להעריך לאתגר את מידת עמידתנו בתקציב. תשלום סדיר לספקים, במועדים קבועים ומדויקים, מניח את המסד לקשרי עבודה נאמנים ואמינים עימם, ואלה מיתרגמים, עד מהרה, לגמישות, לפשרנות, לויתורים ולהנחות מצידם, הן בהסכמי ההתקשרות עימנו והן בפרקטיקה היומיומית של מגעינו עימם. יש לערוך מעקב יומיומי אחר תזרים המזומנים ולבדוק את מהות הפרשים הנובעים מכול תנועה ותנועה בתזרים. הפרשים החורגים מהערכותינו - יש לחקור ביסודיות את סיבותיהם. חשוב לזכור כי גם טעויות בחיובים קבועים, סדירים

וברורים, הם חיזיון נפרץ בעסקים. על כול פירמה עסקית להצטייד ב"מקדם ביטחון" ולהניח מזומנים ושווי-מזומנים "ליום סגריר", שכן ההוצאות הבלתי צפויות הן לחם חוקם של עסקים באשר הם.

## דו"ח על השינויים בהון העצמי

הדו"ח על השינויים בהון העצמי נמנה על הדו"חות המפורסמים לציבור. דו"ח זה מציג את כול השינויים (התוספות והגרועות) שחלו בהון העצמי של החברה בתקופה המדווחת: גיוס הון בבורסה, מימוש ני"ע להמרה, חלוקת דיבידנדים, הזרמת הון בעלים נוסף. חלוקת דיבידנדים נכללת לעיתים קרובות בדו"ח זה, שכן החברה רשאית לחלק דיבידנד מתוך רווחיה בתנאי שלא קיים חשש סביר כי בכך תישלל יכולתה לעמוד בהתחייבויותיה, הקיימות והצפויות, בבוא מועד פירעונן.

## הכרת הדו"חות הכספיים וניתוחם

משהכרנו את הסעיפים העיקריים שבדו"חות הכספיים, נוכל ליטול לידינו מחשבון ולחשב את היחסים הפיננסיים החשובים. מהם נוכל ללמוד על מצבה העסקי האמיתי של הפירמה בהשוואה לתקופות המדידה הקודמות (שנים חצאי שנים, רבעונים וכו'), ובהשוואה מתחרותיה. על מידע זה בעיקר תתבסס החלטתנו האם להשקיע בפירמה, אם לאו. כזכור, נהוג לחלק את הסעיפים העיקריים שבדו"חות הכספיים לשש קבוצות עיקריות, אשר כל אחת מהן משקפת את מצב הפירמה מזווית ראייה אחרת, ולהשוות נתונים אלה לתוצאות העבר שלה ולתוצאות מתחרותיה בענף שבו היא פועלת. כאשר המדובר בחברות ציבוריות, נוכל לחשב את כול אלה על-פי הנתונים המופיעים בדו"חות הכספיים המלאים שלהן, הזמינים לכול באתר האינטרנט של הבורסה לניירות-ערך, ובאתריהן של החברות עצמן.

## שש קבוצות הניתוח העיקריות של הדו"חות הכספיים

### יחסי נזילות

בקבוצה זו נתמקד בעיקר

בשלושה סוגי יחסים: יחס שוטף, יחס מהיר, הון חוזר. **יחס שוטף** = סך הנכסים השוטפים של הפירמה (מונה השבר) מחולקים בסך התחייבויותיה השוטפות (מכנה השבר). יחס זה נועד לבחון את יכולתה של החברה לעמוד בהתחייבויותיה לטווח הקצר. תוצאתה של חלוקה זו היא מנה גדולה או קטנה מ-1. ככול שהיחס גדול מ-1, הרי שיש לפירמה יותר נכסים שוטפים מהתחייבויות, ובכך משתפרת יכולתה לעמוד בהתחייבויותיה השוטפות; ככול שהיחס קטן מ-1, הרי שהתחייבויותיה השוטפות של החברה גדולות מנכסיה השוטפים והיא תתקשה לפורען. תזכורת: "נכסים שוטפים" (או "רכוש שוטף") הם מזומנים ונכסים נזילים אחרים שקל יחסית להמירם למזומנים, כמו ניירות-ערך סחירים, שטרות חייבים ושטרות לגבייה, השקעות לטווח קצר, הוצאות מראש (או הוצאות נדחות), מלאי וכדומה. "התחייבויות שוטפות" (או "התחייבויות לזמן קצר") הן חובות לזמן קצר של הפירמה, בעיקר אשראי בנקאי ואשראי מסחרי.

**יחס מהיר** = היחס המהיר, בדומה ליחס השוטף, בוחן את יכולתה של הפירמה לעמוד בהתחייבויותיה, אך מנקודת-מבט אחרת. כאן ההנחה היא כי יש הכרח בפירעון מיידי של החובות, דבר אשר יחייב מימוש מהיר של המלאי, במחירים שיהיו נמוכים באופן ניכר מן הרשום בספרי החברה. חישוב היחס המהיר ייעשה כך: סך הנכסים השוטפים בניכוי המלאי הקיים (מונה השבר) מחולקים בסך התחייבויות השוטפות (מכנה השבר).

**הון חוזר נטו** = ההון החוזר הוא הסכום שייותר "פנוי" בקופת הפירמה למימון פעילותה, לאחר שפרעה את הלוואותיה קצרות-המועד. יחס זה מחושב כך: הרכוש השוטף (או הנכסים השוטפים) של החברה בניכוי התחייבויותיה לטווח הקצר. ככול שההון החוזר גבוה יותר, רמת הסיכון נמוכה יותר, שכן רמת נזילות גבוהה תעניק כיסוי טוב יותר להתחייבויותיה השוטפות של החברה.

### יחסי רווחיות

**שיעורי הרווחיות הגולמית, התפעולית והנקייה** = הפירמה העסקית איננה מלכ"ר;

אדרבא, מטרתה, בראש ובראשונה, להפיק רווחים ולמקסם רווחים לבעלים (או לבעלי המניות שלה). שיעורי רווחיות שונים, מתוך מחזורי מכירה (הכנסות) שונים, משקפים את הרווחים שמפיקה החברה מכול שקל של מכירות (הכנסות). השוואת שיעורי הרווחיות בתקופה נתונה לתקופות מדידה קודמות עשויה ללמד על שינויים ביעילותה של החברה, או בתנאי השוק שבהם היא פועלת. כאשר המדובר בחברות ציבוריות שנתונין פומביים, נוכל גם להשוות את ביצועיהן לביצועי פירמות אחרות בענף, ולמקמן בהשוואה למתחרותיהן. תזכורת: רווח, בהגדרתו הכלכלית, הוא התמורה הניתנת ליזם על השקעתו, על ההתחייבויות ועל הסיכונים שנטל על עצמו בהשקעה, בהקמה, בהפעלה ובניהול של עסק נתון. כיום רווחת ההגדרה החשבונאית בלבד, ולפיה הרווח הוא היתרה החיובית המתקבלת, במסגרת הפעילות הכלכלית בתקופה חשבונאית נתונה, מההכנסה, מהתקבולים, או ממחירי המכירה שנוכו מהם ההוצאות שהיו כרוכות ביצירת אותן הכנסות (הוצאות בגין גורמי ייצור קנויים או שכורים וכן פחת). אם סכום היתרה המתקבלת הוא חיובי - נוצר רווח; אם סכום היתרה שלילי - נוצר הפסד. הרווח הוא מדד ליעילות, שכן הוא התמורה הניתנת למקבל ההחלטות. קיומו של רווח ושיעורו עשויים להעיד על איכות ההחלטות המתקבלות בארגון ועל יעילות תהליכי קבלתן. היתרה האמורה מופיעה כתוצאה בדו"ח רווח והפסד של הפירמה.

תזכורת: רווח גולמי מבטא את סך המכירות (ההכנסות) בניכוי עלות המכירות. הרווח הגולמי נקבע אפוא לפי חלקו בתוך מחזור המכירות של החברה (שיעור הרווח הגולמי). גידול ברווח הגולמי אינו מעיד בהכרח על התייעלות או על שיפור בפעילות הפירמה. רווח תפעולי, המופיע בדו"ח רווח והפסד של החברה, הוא הרווח שהניבו הכנסות החברה מפעילותה השוטפת, בניכוי ההוצאות המתייחסות לפעילות זו. רווח לפני מס הוא הרווח התפעולי פחות

הוצאות המימון. הרווח נקי (רווח לאחר מס) הוא הרווח לפני מס, לאחר ששולם מס הכנסה בגינו, או לאחר שהופרש סכום המס שיש לשלם בגין אותה הכנסה. הרווח הנקי הוא הבסיס למדידת הרווח (הנקי) למניה. רווח למניה הוא החלק היחסי למניה אחת, מתוך הרווח הנקי השנתי (לאחר מס), של החברה שהנפיקה את המניה. יחס זה מחושב ע"י חלוקת הרווח הנקי בסך כול המניות שהנפיקה החברה.

**רווח נקי ביחס לסך הנכסים במאזן** = יחס זה בוחן מה שיעור הרווח הנקי שהפיקה החברה מכול שקל שהושקע בנכסיה השונים. הרווח הנקי ביחס לסך הנכסים במאזן מחושב כך: סך כול הרווח הנקי של החברה מחולק בסך כול הנכסים שלה.

**רווח נקי להון עצמי** = יחס זה מבטא את התשואה על ההון העצמי. יש שני אופנים לחישוב יחס הרווח הנקי להון העצמי: האחד, מחשב את ממוצע ההון העצמי של החברה לאורך תקופת

הדיווח; האחר - מאמץ כנתון קובע את סכום ההון העצמי כפי שהוא מופיע במאזן החברה. במסגרת כללי העקביות החשבונאיים, יש לדבוק לאורך זמן באחת משתי הגישות, ובמיוחד בעת השוואה בין תקופות דיווח שונות.

**יחסי יעילות תפעולית מהירות מחזור הלקוחות** = היחס שבין הכנסות החברה למספר לקוחותיה מבטא את מספר הפעמים שבהן "גלגלה" הפירמה את מכירותיה באשראי ללקוחותיה, כלומר: כמה פעמים עשתה שימוש בכסף זה לשם מתן אשראי ללקוחותיה? ככול שמהירות המחזור גבוהה יותר, כך גבוהה יותר מידת הביטחון שהאשראי שהעניקה החברה ללקוחותיה אכן יוחזר לה. **אשראי לקוחות בימים** = יחס זה מבטא את מספר ימי האשראי הממוצעים שנותנת החברה ללקוחותיה, והוא מחושב כך: סך לקוחות החברה (מונה השבר) מחולק בהכנסותיה (מכנה השבר).

## בגיליון הבא:

## הדו"חות הכספיים:

### מדריך לקריאתם, להבנתם ולניתוחם

#### חלק שלישי -

עיקרים בניתוח הדו"חות הכספיים



ניתוח המאזן - מטרת ושיטות



ניתוח דו"ח רווח והפסד - מטרת ושיטות



ניתוח דו"ח תזרים המזומנים - מטרת ושיטות



מדדים ויחסים הנגזרים מן הדו"חות הכספיים



איתור קשיים בפירמה עסקית

המנה המתקבלת מוכפלת ב-365 ימים (אם המדובר בדו"ח שנתי), או במספר הימים שברבעון החולף. ככל שהמכפלה גבוהה יותר, מעיד הדבר על קשיי החברה בגביית חובות מלקוחותיה. קשיים אלה עלולים, מצידם, לעורר קשיי נזילות ניכרים.

**אשראי ספקים בימים =** יחס זה מחושב כך: סך ספקי החברה (מונה השבר) מחולק בעלות המכירות (מכנה השבר). המנה המתקבלת מוכפלת ב-365 ימים (אם המדובר בדו"ח שנתי), או במספר הימים שברבעון החולף. יחס אשראי-ספקים בימים מצביע על האשראי הממוצע (בימים) שמקבלת החברה מן הספקים שלה.

**מחזור מלאי בימים =** מן היחס הזה נוכל ללמוד מהו מספר הימים אשר במהלכם צפוי מלאי החברה להימכר, והוא מחושב כך: סך המלאי (מונה השבר) מחולק בעלות המכירות (מכנה השבר). המנה המתקבלת מוכפלת ב-365 ימים (אם המדובר בדו"ח שנתי), או במספר הימים שברבעון. מחזור מלאי נמוך עשוי להיות אינדיקטור ליעילותה של הפירמה, אך הוא גם עלול לבשר על מחסור צפוי במוצריה. מחזור מלאי גבוה, לעומת זאת, מעיד על קיומם של עודפי מלאי במחסני החברה. מלאי עודף פירושו הוצאה גדולה מכפי הצורך בסעיף "קניות" ובמלאי גבוה של המוצרים הממתינים במחסנים: התקלקלות, השחתה, בזבז, זריקה; מלאים עודפים פירושה, בקצרה, נזק כספי. יש להוסיף לכך את עלות האחסון של המוצרים, שכן, עפ"י מוסכמה אמפירית מקובלת, עלות האחסון גדלה ביחס ישר להגדלה בכמות המלאי.

#### ניתוחי מנוף פיננסי

**מנוף פיננסי =** במאזני החברות ניתן למצוא אינדיקטורים המתריעים מפני רמת סיכון גוברת בפעילותה העסקית של החברה. אחד היחסים שאנליסטים נוהגים לבדוק הוא היחס הנקרא: "מנוף" או "איתנות פיננסית". המנוף הוא היחס שבין התחייבויותיה של החברה לבין הונה העצמי, וככול שהוא גדל, עולה גם מידת הסיכון הטמונה בפעילות החברה. "איתנות פיננסית" אומדת את שיעור ההון העצמי ביחס לסך המאזן (התחייבויות + הון

עצמי), וככול שחלקו היחסי של ההון העצמי קטן יותר, הפירמה ממונפת יותר, הסיכון בה גבוה יותר וסיכוייה להיות חדלת-פירעון – גדולים יותר. המנוף הפיננסי הוא אפוא סך השקלים שמפעילה הפירמה כנגד כול שקל של הון עצמי. המנוף הפיננסי מוגדר כיחס שבין סך ההתחייבויות של החברה לבין סך ההון + סך ההתחייבויות (או סך כול הנכסים) שלה. במילים אחרות: המנוף הפיננסי מחושב כיחס שבין ההון הזר של החברה (סך התחייבויותיה) לבין ההון העצמי שלה. היחס הזה הוא המצביע על איתנות פיננסית. ככול שהיחס גבוה יותר, יהיה שיעור התשואה של בעלי המניות גבוה יותר (אם החברה רווחית). עם זאת, כאמור לעיל, ככול שהיחס גבוה יותר, עשוי הדבר להעיד אף על כך שרמת הסיכון של החברה גבוהה יותר, שכן מרכיב גבוה של הון זר בתמהיל ההון של החברה (הכולל, כאמור, הון עצמי והון זר, ממנוף), עלול להשפיע לרעה על נזילותה ולהסב לה הוצאות מימון כבדות.

**יחס הון זר =** יחס זה מבטא את שיעור ההון הזר לעומת סך המאזן (הנכסים) של החברה. קיים יחס ישר בין רמת הסיכון העסקי של הפירמה לבין יחס ההון הזר: ככול שהיחס גבוה יותר, כן גבוהה יותר רמת הסיכון. יחד עם זאת, ככול שהיחס גבוה יותר, כן גדל הסיכוי להשיג תשואה גבוהה על ההון העצמי.

**יחס הון עצמי =** יחס זה מחושב כך: ההון העצמי מחולק בסך המאזן. קיים יחס הפוך בין רמת הסיכון העסקי של הפירמה לבין יחס ההון העצמי: ככול שהיחס גבוה יותר, נמוכה יותר רמת הסיכון, שכן נתח יחסי גבוה של הון עצמי הוא עדות לכך כי על החברה מגנה רשת ביטחון הוגנת, שתאפשר ספיגה בלתי טראומטית של הפסדים בצוק העיתים, ואף תוכל לממן השקעות נוספות בנכסים קבועים. תזכורת: ההון העצמי של החברה משקף את ההפרש שבין נכסי החברה לבין התחייבויותיה. בהון העצמי עצמו יכולה הפירמה "לשחק" ולשנות את הרכבו, ע"י חלוקת דיבידנד או ע"י חלוקת מניות הטבה. בדרך-כלל נהנה גם המשקיע

מאפשרויות תמרון אלו. לפני שנתעמק בסוגיית ההון העצמי, ניתן דעתנו לשניים – שלושה מושגים שהם משגרת לשונו של המאזן החשבונאי: הון מניות, קרנות הון (פרמיות) ועודפים. הון המניות הוא מספר המניות, בערכיהם הנקובים, שהנפיקה החברה למן הקמתה (כוונתנו להון מניות מונפק). לעומתן, הקרנות או הפרמיות מבטאות את התמורה העודפת שקיבלה החברה, מעבר לערך הנקוב של הון המניות שהונפק. המרכיב השלישי של ההון העצמי הם העודפים. הכוונה היא לרווחים ולהפסדים שהחברה צוברת מפעילותה השוטפת.

**דיבידנד (חלוקת דיבידנדים) =** הדיבידנד הוא חלק מרווחי החברה המיועד לחלוקה לבעלי המניות. החברה מעוניינת, כביכול, לפצות את מחזיקי המניות שלה על אחזקותיהם, אשר אינן מניבות להם, למעשה, כול תשואה, אלא אם ימכרום לאחר עליית שערים. על כן מחליטות חברות, מעת לעת, על חלוקת דיבידנד במזומן. את הדיבידנד יכולה החברה לחלק רק מתוך רווחיה המיועדים לחלוקה, כלומר מתוך סעיף העודפים. פקודת החברות (וחוק החברות שהחליפה בשנת 1999) קובעים כך במפורש. חברה מפסידה אינה יכולה לפיכך לחלק דיבידנדים. מי זכאי לקבל דיבידנדים? משהחליטה החברה על חלוקת דיבידנד, זכאים לכך כול בעלי המניות של החברה. החלוקה תהיה שווה, ובשפת השוק נאמר כי הדיבידנד יחולק "פרו-ראטה" (=לטינית: על-פי יחס), כלומר מי שמחזיק בכמות יחסית, מסוימת, של המניות, יקבל חלק יחסי, מקביל, של הדיבידנדים.

#### ניתוחי הון מניות

**מכפיל רווח =** מכפיל הרווח הוא אחד היחסים הפופולאריים ביותר, הן מפני שהוא מוכר, כך נדמה, גם להדיוטות, והן בשל נפישותו ותדירות השימוש בו. מדד זה מבטא את היחס שבין מחיר המניה בבורסה לבין הרווח השנתי הנקי למניה. כאמור לעיל, הרווח השנתי הנקי למניה הוא הרווח הנקי של החברה, מחולק במספר המניות שלה. הרווח הנקי למניה מופיע בתחתית דו"ח

רווח והפסד. מכפיל הרווח הוא למעשה ביטוי, בשנים, של תוחלת החזר ההשקעה במניה (למשקיע). במילים אחרות: יחס זה מבטא את אורך התקופה (בשנים), הדרושה לשם החזר השקעתו של המשקיע במניה. מקובל להשוות את מכפיל הרווח לנתוני חברות מתחרות בענף וכן לממוצע הענפי. מכפיל רווח נמוך מן המתחרים או מן הממוצע הענפי מעיד כי מחיר החברה בשוק הוא נמוך בהשוואה למתחרותיה.

**מכפיל הון =** גם יחס זה מתבסס על תמחור החברה בשוק שבו היא פועלת. מכפיל הון מחושב כך: שווי השוק של הפירמה (מונה השבר) מחולק בשווי הנכסי שלה (מכנה השבר). השווי הנכסי הוא המזומן שיוותר בידי בעלי החברה במקרה שימושו כול נכסיה, ולאחר שייפרעו כול התחייבויותיה. כאשר שווי השוק של החברה גדול משווייה הנכסי, תתקבל מפעולת החילוק מנה גדולה מ-1. מכפיל הון גדול מ-1 פירושו כי שווייה של החברה מוערך בסכום גבוה יותר משווי השוק של נכסיה, ולהיפך – מכפיל הון נמוך מ-1 מבטא הערכת שווי שוק נמוכה אף משווייה הנכסי של החברה.

#### ניתוחי דו"ח

##### תזרים המזומנים

**יחס למכירות =** מדד זה מבטא את היחס שבין תזרים המזומנים של הפירמה מפעילות שוטפת לבין היקף המכירות שלה. במילים אחרות: היחס למכירות בוחן את סך המזומנים שהפיקה החברה ביחס למחזור המכירות שלה. היחס מבטא, למעשה, את מידת יכולתה של הפירמה להניב תזרים מזומנים חיובי מפעילותה העסקית השוטפת.

#### לעיון נוסף:

- Andrew P. William, Schmidgall S. Raymond, (1) Financial Management for the Hospitality Industry, The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, Michigan, 1993
- Schmidgall S. Raymond, Hospitality Industry (2) Managerial Accounting, Fourth Edition, The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, Michigan, 1997
- ארניה פרופ' ניסים, ימפורל אהוד, קונצ'צקי יניב, (3) חשבונאות בעסקים, מהדורה חדשה, 2003, הוצאת דיונון, אוניברסיטת תל-אביב, תל-אביב, 2003.
- אייזנברג אמיר, שפת השוק, ספריית גלובס, 1996.
- האקדמיה ללשון העברית, מילון למונחי הבנקאות ושוק ההון, עברי-אנגלי, ירושלים, תשס"ז, 2006.
- אבניאון איתן, בנקאות ושוק ההון, מהדורה חדשה, איתאב-בית הוצאה לאור, 2004.
- מילון איתאב למונחי בורסה וניירות-ערך, איתאב, בית הוצאה לאור בשיתוף גלובס, עיתון העסקים של ישראל, 1993.
- www.globes.co.il - באתר העיתון "גלובס" (8) ובארכיונו המקוון: חומר רקע כללי, מידע ענפי, מאמרים בנושאים ייעודיים, גם על דו"חות כספיים בענפי משק שונים.

# נצרת מתעוררת



נצרת עושה מאמצים למצב את עצמה במקום הראוי לה מבחינה תיירותית. יש לה סיבה טובה - העיר משופעת במקומות מעניינים עם היסטוריה חשובה. למלון "גולדן קראון" יש מקום מרכזי בריעונן ההתייחסות לנצרת, ביזום ובעידוד אירועי תיירות בעיר.

סוף סוף זוכה המלון להערכה כאחד המלונות המפוארים, במיקום מצוי ומול נוף מהמרהיבים בארץ. על הר הקפיצה שבנצרת וצופה על כל עמק יזרעאל וסביבותיו. לקראת שנת האלפיים האמינו ברשת "מריוט" כי מלון כזה יהיה דרוש לקליטת מיליוני מאמינים שיגיעו לנצרת, והמלון ניפתח תחת המותג "רנסנס".

## תיירי נצרת משווקים יחד

לקראת כינוס GO GALILEE שהתקיים בספטמבר, התאגדו תיירי נצרת לשיווק משותף של העיר במטרה להעלות את נצרת על מפת הביקורים לשהיה של יומיים. ההתאגדות כוללת מלונאים, מסעדים, סוחרים וחנויות. 300 סוכני נסיעות ויעיתונאים מ-22 מדינות השתתפו בכינוס GO GALILEE שנועד לקדם את מעמדו התיירותי של הגליל בו מצויים מקומות היסטוריים וקדושים ליהדות ולנצרות וגם אטרקציות קולניריות, נופש פעיל וספא.

כנס התיירנים התקיים במלון "גולדן קראון" בנצרת, ביוזמת עמותת נצרת לתרבות ותיירות בראשותו של טארק שחאדה ואיש הנהלת המלון מיקי שורץ. "ההתאגדות של גורמי התיירות למטרה משותפת", אומר מיקי שורץ, "נהוגה בערי תיירות רבות בעולם, ואני מאמין במודל השיווקי שבעזרתו נוכל למצב את נצרת כמוקד תיירות שבו יבלו התיירים יומיים לפחות".



הנשיא העולמי של קוקה קולה מוכתר קנט הגיע לביקור עסקים בארץ, והופיע בפני אנשי עסקים באולם הקונגרסים של מלון "הילטון תל אביב". מנכ"ל המלון רוני פורטיס (משמאל) קיבל את פני האורח עם בקבוק קוקה קולה.

ובילוי בחמי טבריה או בחמת גדר.

## אנשי עסקים

גם לאנשי עסקים יש מה למצוא במלון "גולדן קראון". עבורם הוכנה תוכנית מיוחדת, שנישענת על חדשנות, יצירתיות ואירוח איכותי במלון, בנצרת ובסביבתה. יש במלון מיגוון של חדרי ישיבות ואולמות כנסים בגדלים שונים, חדר עסקים מאובזר, שפע של אפשרויות קוליניריות, ספא, חדר כושר וטרקלין "המלכה": לובי אלגנטי עם חדר עסקים, אינטרנט אלחוטי, בר קפה וארוחות קלות במהלך היום. לאנשי

עסקים מוגש עיתון בכל בוקר, טיפול V.I.P. ושי בחדר.

## כרטיס ביקור מלון קראון פלזה נצרת

**בעלים:** בשיר עבד אל ראזק  
**מיספר חדרים:** 243, מהם 4 סוויטות  
**אולמות אירועים:** 6  
**מיקום:** סמוך להר הקפיצה  
**פינוקים:** בריכה, ספא, מועדון כושר, סאונה, חדרי טיפולים, מספרה  
**למעוניינים:** אינטרנט אלחוטי, חדר עסקים מאובזר  
**הנקודה היהודית:** המלון כשר בהשגחת הרבנות בנצרת עילית



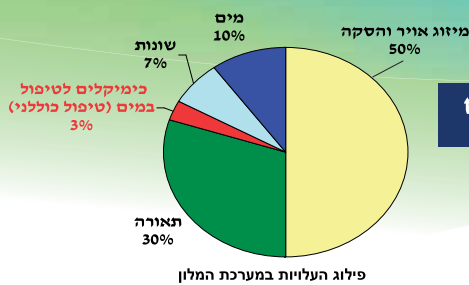
מימין: מיקי שורץ, מנהל עמותת נצרת לתרבות ותיירות טארק שחאדה, ראש יעירת נצרת ראמז ג'דיס, בעל המלון עבד אל ראזק

## טיולים באזור

מלון "גולדן קראון" מציע לאורחים סיורים מודרכים ללא תשלום למקומות מעניינים בסביבה: כנסית הבשורה, כנסית ישו הנער, שוק נצרת, המיסגד הלבן, כנסית הבשורה האורתודוקסית, הר תבור, אתר ציפורי, עתיקות בית שערים, המרכז הבהאי בחיפה.

## עלות הטיפול במים השקעה מניבה ולא הוצאה!

### הקטנת אנרגיה ושימור רכוש המלון



### פוטנציאל החיסכון מטיפול נכון במים

**המקרה:**  
מלון בתפיקת מיזוג 500 טון צריכת דלק - 250,000 ליטר/שנה  
שעות עבודה - 5500 שעות/שנה  
מחיר חשמל - 0.38 ₪/קו"ט  
מחיר סולר - 5.2 ₪/ליטר

מיזוג אוויר	260,000 ₪/שנה
הסקה ומים חמים	120,000 ₪/שנה

סה"כ חיסכון שנתי - 380,000 ש"ח

ועכשיו למה אתה מחכה?  
גש והרשם ותוכל לחסוך גם אתה!



**ECOTOP LTD.**  
ADVANCED SYSTEMS FOR ENERGY CONSERVATION & ENVIRONMENTAL PROTECTION  
HABANAY 6 ST. P.O.B. 710 KARMIEL 21616, ISRAEL  
TEL: 972-4-9888185 FAX: 972-4-9888189

הנאי 6 ת.ד. 710 כרמיאל 21616 טלפון: 04-9888185 פקס: 04-9888189

**אקוטופ בע"מ**  
מרכז מתקדמת לחסכון באנרגיה ושימור הסביבה

# מאמינים בשמש, בתיירות ובשירות

הציבוריים, לבריכה ולג'קוזי. בשיטה זאת, שהיא ידידותית לסביבה, מושג חיסכון ניכר ונימנעת פליטה של גזי חממה. נוסף על כך שבשיטה זאת מסופק חשמל למלון, חלק מהחשמל מועבר לחברת החשמל. גם הטוקטוקים שניעים ברחבי המלון מופעלים באמצעות סוללות - עוד תרומה למניעת זיהום.

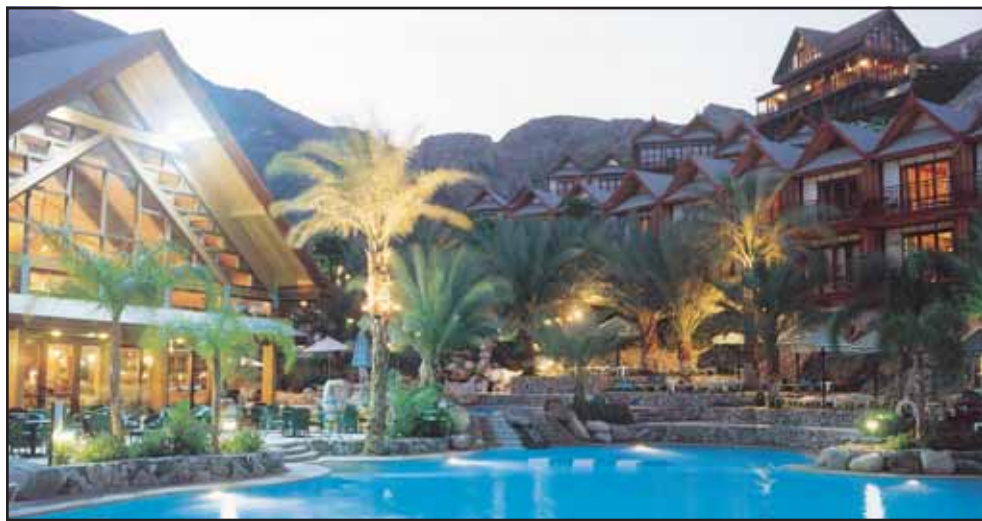
שיטת האנרגיה הירוקה מביאה לחיסכון משמעותי של מאות אלפי שקלים בשנה, ומתוכנן בקרוב גם מיחזור מים להשקייה כדי להשלים את הפעילות הידידותית לסביבה. האורחים יודעים להעריך את המאמצים שהנהלת המלון עושה בתחום זה, וגם בתחום השירות: אופניים חינם, מפות, חיבור לאינטרנט חינם ומחשבים ברחבי המלון.

במלון "אורכידאה פארק פלזה" בתל אביב הותקנה מערכת ירוקה של קולטי שמש לחימום מים, שיטה שמביאה לחיסכון של 35% מצריכת הסולר במלון. בתחום זה בוצעה השקעה של מיליוני שקלים, וזו הוצאה שמחזירה את עצמה בזמן סביר. "אנחנו פועלים גם מתוך אידיאולוגיה וגם מתוך חשיבה כלכלית", מסביר אבי חורמרו.

שרבים מהם אורחים חוזרים, וצוותים של חברות תעופה זרות. רן בלבוס, מנהל בחברה: "השקענו במלון גם בדברים הקטנים, כשהמגמה היא מירב תשומת הלב לאורחים". יש למלון תוכנית הרחבה של תוספת 100 חדרים בשלב ראשון ובשלב השני עוד 120 חדרים - ברמה של 5 כוכבים דה לקס. בסופו של התהליך - המלון הקיים ותוספת החדרים יהיו מיתחם אחד. "מישפחת נקש", מסביר אבי חורמרו, "מאמינה בעתיד התיירות ומשקיעה בתחום עם תחושה אופטימית ומבט לטווח ארוך". עובדה היא, שחלק מההשקעה בוצע בתקופת מילחמת לבנון כשמצב התיירות לא היה מזהיר.

## רואים ירוק

הנושא הירוק תופס מקום חשוב בהתנהלות של החברה, ותחילת יישומו היתה במלון "אורכידאה" באילת. הנהלת החברה רואה בכך נושא אסטרטגי להשקעה והמלון באילת הוא המלון הירוק הראשון בישראל. במרץ 2009 הותקנה במלון מערכת סולרית ראשונה לייצור חשמל, והמערכת השניה תקום בתחילת 2010. מערכות אלה יספקו מים חמים לחדרים, לשטחים



אורכידאה אילת

חיוב, מרכז עסקים מצויד במחשבים שפועל 24 שעות ביממה, וגם זאת ללא חיוב. בנוסף - כל אורח זכאי לכניסה חינם למועדון הכושר Holms Place הסמוך.

במסגרת השיפוץ בחדרים, הותקנו בהם מסכי LCD, רוב החדרים פונים לים וליפו וקומת האקזקיוטיב מאובזרת היטב. "אנחנו מאמינים שתמורת הכסף שהאורח משלם, מגיע לו הטוב ביותר. לכן פתחנו דף חדש ואנחנו מציעים היום מלון מחדש ברמה גבוהה", מוסיף אבי חורמרו.

רוב אורחי המלון הם אנשי עסקים

מסיבי בהשקעה של 30 מיליון שקל. זהו מלון ברמה של 4 כוכבים דה לקס עם 200 חדרים. עבודת השיפוץ נימשכת - ועכשיו מושקעים עוד 5 מיליון שקל בחדר האוכל, במיסעדה, בטרקלין העסקים, במרכז הכנסים ובחדרי הישיבות. "מיקומו של המלון בקו הראשון לים", מסביר מנכ"ל קבוצת "ג'ורדש" אבי חורמרו, "נותן לו יתרון חשוב". בגמר השיפוץ, המלון יקבל צביון של מלון בוטיק קלאסי ויעניק שרותים מעבר לשהיה בלבד, מתוך מגמה לתת לאורחים שירות מצוין: חיבור לאינטרנט ללא חיוב, אופניים עם מפת תל אביב ללא

בשקט בשקט, בלי רעש וצילצולים, רשת "אורכידאה" (בבעלות חברת ג'ורדש של האחים נקש) יכולה להתגאות בפריסה ארצית מרשימה של מלונות. שני מלונות כבר פועלים בהצלחה, עוד שלושה יפתחו בקרוב. מלון "אורכידאה" באילת ומלון "אורכידאה פארק פלזה" בתל אביב כבר פועלים, ובקרוב יפתחו את שעריהם מלון "פשה" ביפו - במקום שבו היתה הקישלה, מלון "אורכידאה כנרת" בחוף כורסי ומלון "אורכידאה קאונטרי קלאב" בתל אביב. מלון "אורכידאה פארק פלזה" נירכש לפני כשנתיים וחצי, ובוצע בו שיפוץ



אורכידאה תל אביב

## תפריטים חדשים במלון קרלטון תל אביב

תפריט קוקטיילים עשיר ומגוון, ביניהם קרל & טון - המורכב מואן ג'ון אסהו וסאאור מיקס על בסיס מיץ אננס בטעם מתקתק עם נופך אקזוטי; תפריט סושי - שמוכן על ידי שף יפני; תפריט בשרי יוגש בבר החדש ובפינות ישיבה בלובי, כשהוא כולל מנות פתיחה, מנות ראשונות, עיקריות וקינוחים. מלון "קרלטון תל אביב" הוא בבעלות פרטית של קבוצת משקיעים מחו"ל והניהול נעשה על ידי מנכ"ל המלון ללא חברת חיצונית.

מנכ"ל מלון "קרלטון תל אביב" ג'ימי זוהר גאה לבשר על השקת היצע קולינרי חדש, כחלק מהתחדשותו של המלון. "אנו מקפידים לחדש באופן קבוע את השירות ולהציע את הסטנדרטים הגבוהים ביותר", אומר ג'ימי זוהר. "ההשקעה הגדולה בעיצוב מחדש של המלון והשקת תפריטים חדשים הם חלק מתפיסה זאת". מנהל מזון ומשקאות במלון יוסי נביא והשף ניר אלקיים, מסבירים כי התפריטים החדשים מיועדים גם לאורחי המלון וגם לאורחים חיצוניים. בין התפריטים -



for more business

איקן מס פתרונות מיתוג

אסטרטגיה • מיתוג • פרסום

02-5611228 02-5611552 ikanmaas@bezeqint.net



# H. Stern

*Dora Meneyer*

קרול טרנטיני עם צמיד ועגילים בזהב לבן 18 קראט ויהלומים

©H.Stern | 1-599-50-60-60 | [www.hstern.co.il](http://www.hstern.co.il)

# שף צירלי פדידה זכה במדליית ארד

המייטבחים וחילקו ציונים למתחרים. כולם היו חייבים לעבוד בדיוק לפני הכללים, בלי שום פשרות. עליתי למיקצה בעלי כנף, ובו הוקצתה לי



חצי שעה שבה הייתי צריך להכין שתי מנות עיקריות ממיצרכים שהכנתי מראש, אבל בלי שום הכנות מוקדמות כמו קילוף או חיתוך, הכל מול עיני השופטים.

בסיום התחרות את דגל ישראל. כך ראה צ'רלי פדידה את התחרות: התחרות בתאילנד איננה כמו התחרויות שאנחנו מכירים. זה עולם אחר, מנטליות אחרת, מישמעת אחרת ואוכל אחר. אנחנו, מהמיזרח התיכון, מכירים את חומרי הגלם שלנו ואנחנו מבשלים על פי הזיכרון - מלפפון מעט מתקתק, עגבניה - מעט חמוצה, חציל ספוגי ומבריק. אבל חומרי הגלם בתאילנד שונים: עגבניות שרי חמוצות מאוד, החציל קשה מאוד ודרש זמן אפיה יותר ארוך. לכן הייתי חייב לטעום ולעשות נסיונות כדי ללמוד מהבסיס.

התחרות התקיימה בקומה שלמה בקניון יוקרתי. האירגון היה מופתי ומסודר כמו בספרים. שף מרקו, יו"ר איגוד השפים התאילנדי, יתכן את התחרות עד הפרט האחרון, והמייטבחים היו בנויים אחד אחרי השני. בכל מיטבח היו שולחן, כיריים ותנור והשופטים הסתובבו בין



צ'רלי פדידה (שני מימין) וצוות השופטים

450 שפים משלושים מדינות השתתפו בתחרות בישראל בין-לאומית שהתקיימה בתאילנד. בין המשתתפים היו שפים מארצות הברית, מאוסטרליה, מדובאי, מיפן, מקוריא ובערב הסעודית. הנציג

## כנס תיירות בין לאומי באוניברסיטת בן-גוריון באילת

### Tourism Destination Development and Branding conference

ואורחים מקרב גורמי התיירות והמלונאות באילת מקוקטייל חגיגי ועשיר בחסות התאחדות המלונות באילת. האירוע הופק על ידי תלמידי קורסי "אומנות הבישול ואומנות האפייה" של בית-הספר הבין-לאומי למלונאות ותיירות באוניברסיטת בן-גוריון באילת. את אקורד הסיום חתמה ארוחת ערב חגיגית בחסות אוניברסיטת בן-גוריון בנגב ועיריית אילת בהשתתפות רקטור אוניברסיטת בן-גוריון פרופסור ג'ימי ויינבלט וראש עיריית אילת מאיר יצחק הלוי.

פרופסור אברהם פיוס, דיקן Rosen College באורלנדו, פרופסור אריה רייכל, דיקן בית הספר לניהול באוניברסיטת בן-גוריון בנגב ושניים מעורכי כתיבת העת המובילים בתחום התיירות: פרופסור ג'ון טרייב מאנגליה, עורך כתב העת היוקרתי Annals of Tourism Research ופרופסור ריק פרדו עורך כתב העת Journal of Travel Research בין ההרצאות, וכחלק מתוכנית הכנס, התקיימו סיורים מקצועיים בריף הדולפינים, במצפה התת-ימי, בפארק הצפרות ובפטרנה שבירדן. בערב פתיחת הכנס נהנו באי הכנס

להאזין ולהציג מחקרים עכשוויים בנושאי שיווק ומיתוג אתרי תיירות ברחבי העולם. בכנס השתתפו דיקנים של בתי-ספר ידועים בארץ ובעולם, ביניהם

(ניו זילנד, ארה"ב, סין, הונג קונג, קרואטיה, קפריסין, אוסטרליה, איטליה, ספרד, פורטוגל, אנגליה, טנזניה וישראל) באו לאוניברסיטת בן-גוריון באילת לקחת חלק,

כנס תיירות בין-לאומי בנושא "פיתוח ומיתוג יעדי תיירות" התקיים לראשונה באוניברסיטת בן-גוריון באילת. מומחי תיירות מרחבי העולם



מימין: פרופסור ג'ון טרייב, פרופסור אברהם פיוס, דיקן קמפוס אילת פרופסור שאול קרקובר



מלון "גרנד ביץ'" בתל אביב ערך לכבוד חנוכה אליפות בסיבוב סביבונים. השתתפו 25 מתמודדים, בני חמש עד חמישים, וזכה בתחרות איציק פנחס שזכה בסוף שבוע זוגי במלון. מנכ"ל מלון "גרנד ביץ'" דודי אשכנזי (משמאל) מעניק לזוכה את הפרס.

## שפופרות האקום

### GreenTech Energy

מבית

## מקסימום אנרגיה מהטבע

**תכננוולונות סולאריות חדשניות**

**לחסכון בעלויות חימום מים והפחתת זיהום אוויר**

- תפוקה אנרגטית גבוהה ביותר של שפופרות האקום
- אורך חיים בין 25-30 שנה ■ יעילות גבוהה גם בחורף
- אינו קופא

**GreenTech Energy**

[www.gte-systems.com](http://www.gte-systems.com) | 08-979-9790

# יעקב שטרית חוגג 40 שנות מלצרות

יעקב שטרית בן השישים, שעובד בחמש השנים האחרונות כמלצר במלון "גרנד בייץ" בתל אביב, חוגג ארבעים שנות מלצרות. את רוב שנותיו בילה כמלצר במלונות מובילים בתל אביב, במהלכן שרת נשיאים, ראשי ממשלה, שרים, חכמים ואחמים מהארץ ומחול. הוא דובר אנגלית, צרפתית, ספרדית וערבית, ואין לו שום כוונה לצאת לפנסיה בעתיד הנראה לעין. מנכ"ל מלון "גרנד בייץ" דודי אשכנזי העניק ליעקב שטרית ולרעייתו סוף שבוע במלון, כדי ליהנות מהשרות שיקבל.



# בני סיידיא חוזר למקורות

במסגרת תוכנית "מיפגשים מן הסוג הטעים" של סטודנטים ממכללת "הולדיי אין" בטבריה, התארח הבשלן בני סיידיא אשר כתב וחיבר יותר מ-40 ספרי בישול בתחומים רבים. בני, יליד טבריה, סיפר לסטודנטים כיצד השפיעה הסביבה הביתית הטבריינית על דרכו הקולינארית כשאהבתו למיטבח החלה למעשה עוד במיטבח העשיר והיצירתי של סבתו בטבריה, שם ספג את הריחות והטעמים שהובילו אותו לאיסוף המתכונים ולכתבת הספרים. בניה סיידיא, שהיה פיזיותרפיסט במשך 30 שנה בבית החולים תל השומר, סיפר לסטודנטים איך הצליח לשלב את סיפורי הרבים על אוכל במהלך עבודתו התרפויטית ובכך להשיג ממטופליו את הכאב. לאחר כ-30 שנות עבודה כפיזיותרפיסט, החליט לעזוב את עבודתו ולהתמסר לתחביב הבישול. הוא השיב לשאלות הסטודנטים בסבלנות ובצניעות האופיינית לו, ואף גילה להם לא מעט סודות מקצועיים, ביניהם: להיכנס למסעדה עם עט ופנקס קטן, לתעד את המנות ולנסות לשלב מאוחר יותר ל"פזח" את הטעמים בהסתמך על הזכרון.

במסגרת תוכנית "מיפגשים מן הסוג הטעים" של סטודנטים ממכללת "הולדיי אין" בטבריה, התארח הבשלן בני סיידיא אשר כתב וחיבר יותר מ-40 ספרי בישול בתחומים רבים. בני, יליד טבריה, סיפר לסטודנטים כיצד השפיעה הסביבה הביתית הטבריינית על דרכו הקולינארית כשאהבתו למיטבח החלה למעשה עוד במיטבח העשיר והיצירתי של סבתו בטבריה, שם ספג את הריחות והטעמים שהובילו אותו לאיסוף המתכונים ולכתבת הספרים. בניה סיידיא, שהיה פיזיותרפיסט במשך



מלך טונגה ג'ורג' טופו החמישי הגיע לביקור בארץ ואת יומו הראשון בילה באחוזה הבריאות והספא "יערות הכרמל". מנכ"ל רשת "ישרוטל" רפי שדה (מימין) ליווה את האורח בזמן שהותו במלון. מישפחת טופו מולכת בטונגה כבר 800 שנה.



סטודנטים ממכללת "הולדיי אין", בני סיידיא וספרים אחדים שהוציא לאור.



מפקד נאט"ו גיאמפאלו די פאולה בילה במלון "דן תל אביב", זכה לקבלת פנים נירגשת ממנהל אגף החדרים גל וינר (מימין) ומנהלת יחסי אורחים יפעת שלום. צילום: ישראל הדרי

## השקעה של 100 אלף שקל בשיפוץ מועדון הילדים בקיסר אילת



מועדון הילדים והנוער במלון "קיסר פרמייר" באילת, קיסר "אינטר-גן", עבר שיפוץ ועיצוב מחדש בהשקעה של כ-100 אלף שקל. לדברי מנהל המלון חן סנדלון, 75% מהאורחים בקיץ ובחגים היו ממשפחות עם ילדים והמועדון זכה לביקוש רב בקרב בני הגיל הרך והנוער. בכל אגף במועדון שוהים מדריכים, הוא מותאם לשכבות גיל ומציע פעילויות מתאימות בהתאם לגיל. במועדון - אמפיתיאטרון שבו מוקרנים סרטים ומתקיימים הצגות ותיאטרון בובות, פינות ציור וצביעה מצוידות בצעצועים ובהן מתקיימות הפעלות חינוכיות ושעת סיפור לגיל הרך, עמדות מחשבים מחוברות לאינטרנט ובהן משחקי פלייסטיישן, משחקי מחשב ואפשרויות גלישה מול מסכי LCD וחדר משחקים אלקטרוניים הכוללים סימולטורים המדמים נהיגה.

## סולארי

אנרגיה מתחדשת בע"מ

# חיסכון של עד 75%

בעלויות האנרגיה עבור חימום מים  
סניטרים וחימום בריכות וג'קוזי

הצטרפו עוד היום למאות הלקוחות המרוצים של  
"סולארי אנרגיה מתחדשת בע"מ" - החברה המובילה  
בפתרונות מערכתיים באמצעות משאבות חום.

לקביעת סקר אנרגיה בבית המלון שלכם ללא כל התחייבות חייגו

## 1-700-55-11-99

# 970 מיליון שקל - ולרשת פתאל יש עוד 12 מלונות

## רשת פתאל

**מיספר מלונות בניהול:** 29 ■ **בעלות**  
**הרשת:** 18 ■ **מיספר חדרים:** 7,500  
**פריסה:** אילת, ים המלח, ירושלים,  
 תל אביב, רמת גן, באר שבע, חיפה,  
 בת ים, טבריה ■ **מותגים בין לאומיים:**  
 גולדן טוליפ, מרידיאן, קלאב מד ■  
**מותגים מקומיים:** מג'יק, לאונרדו  
 ■ **עובדים:** 7,200 ■ **מלונות בחו"ל:**  
 30 - בגרמניה, בשווייץ ובבלגיה  
**מחזור באירופה:** 100 מיליון יורו  
**עובדים:** 1,800

הממונה על ההגבלים העסקיים אישרה את רכישת 12 המלונות שהיו בבעלות "אזורים תיירות" על ידי "פתאל ניהול מלונות". מעכשיו פועלים ברשת 29 מלונות ברחבי הארץ, ובכך נעשתה "רשת פתאל" לגדולה בישראל. 270 מיליון שקל שולמו עבור מלונות החברה ו-700 מיליון שקל עבור נטילת ההתחייבויות של החברה.

שניים מן המלונות שנירכשו נימצאים באילת - "מוריה פלאזה אילת" ו-50% ממלון "הרודס"; שניים בים המלח - "מוריה פלאזה" ו"מוריה קלאסיק"; שלושה בירושלים - "אגני מוריה", "פלאזה ירושלים" ו"מוריה קלאסיק"; שניים בטבריה - "מוריה פלאזה" ו"אגני מוריה"; אחד בתל אביב - "מוריה פלאזה", אחד ברמת גן - 33% מ"שרתון סיטי טאוואר"; אחד בבית ים - "מרקור".  
 דוד פתאל הקים את הרשת שבבעלותו לפני עשר שנים, ואומר כי הוא מאמין גדול בתיירות בישראל. "קבוצת פתאל תצמיד קדימה את תחום המלונאות, תעניק אלפי מקומות עבודה ותקדם את תפיסת השירות והאירוח".



דוד פתאל (מימין) והמישנה למנכ"ל אזורים יעקב סיסו צילום: יוני ריף



מנכ"ל מלון "מרינה" בתל אביב פול מילוצקי, העניק מתנת נישואים - ליל כלולות בסוויטה הנשיאותית של המלון - לזוג הטרי טלי מורנו ואייל קיציס. טקס הנישואים התקיים על גג המלון. פול מילוצקי (מימין) טלי מורנו ואייל קיציס. צילום: עושים צילום.

## זה מה שאמר:



**אתה גונז אותנו**  
 מיקי פדרמן לשר התיירות בכנס הרצליה לתיירות

**מדינת ישראל אף פעם לא התייחסה לתיירות ברצינות**  
 דוד פתאל לשר התיירות בכנס הרצליה לתיירות

**הדיאלוג בין מישרד התיירות לתעשייה הוא חשוב, אך התוצאות חשובות יותר**  
 אלי גונז לשר התיירות בכנס הרצליה לתיירות

**2010-2012 - עוד מיליון תיירים**  
 שר התיירות סטס מיסז'ניקוב

**אם נילמד להשתמש בסכנים רק כדי לבשל גורמה - יגיע השלום**  
 צ'רלי פדידה, שף מלון "שרתון תל אביב"

**תחום התיירות בישראל לא מטופל כראוי בהשוואה למדינות אחרות**  
 השר סילבן שלום בכנס "סקול"

**ההשקעה במלונות היא מבחינתי אקט פטריוטי לא פחות מעיסוק**  
 דוד פתאל, עם רכישת 12 מלונות מאזורים תיירות

**כולנו מחכים לשינוי המיחל**  
 רומי גורודיסקי



מנכ"ל מלון "הולדיי אין" באשקלון ליאור רוזנבלום ארח את היועץ המשפטי לממשלה מני מזוז ואת צמרת מישרד המשפטים, שהגיעו ליומיים של השתלמות. בתום ההשתלמות נהנו מהופעתו של דני סנדרסון ומסיוור בגן הלאומי באשקלון.

# Safeplace

פתרונות כוללים לחדרי המלון והמשרדים

[www.safeplace.co.il](http://www.safeplace.co.il) [www.timelox.com](http://www.timelox.com)

## כספות מלונאיות

- ⊗ הכספות הנבחרות של רשתות בתי המלון העולמיות.
- ⊗ מעל 800,000 התקנות ב-70 מדינות ברחבי העולם.
- ⊗ מיוצרות על פי הסטנדרטים הבינלאומיים של TUV, CE, ISO 9001-2000.
- ⊗ ידיוותיות ביותר למשתמש ומגינות על בית המלון מפני גניבות מתחכמות ותביעות של אורחים.



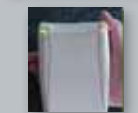
## מנעולים אלקטרוניים

- ⊗ מערכות נעילה ידיוותיות וחכמות, מהמתקדמות בעולם במגוון טכנולוגיות:
- ⊗ **כרטיס מגנטי | כרטיס חכם (עם SIM) | כרטיס קרבה-RFID**
- ⊗ כל הדגמים מותאמים לשימוש בשבת (עם "מפתח שבת").
- ⊗ המנעולים עומדים בסטנדרטים הבינלאומיים.



## מערכות בקרת אנרגיה לחסכון בצריכת החשמל

- ⊗ מערכות בקרת אנרגיה עצמאיות.
- ⊗ מערכות בקרת אנרגיה מבוקרות.



## מיניברים מקררים

- ⊗ סדרת מקררים בשיטת הספיגה.
- ⊗ דגמים בגדלים שונים.
- ⊗ צריכת חשמל מזערית.
- ⊗ גמישות בהתקנה-מדפים נשלפים.



## זכירות גבוהה



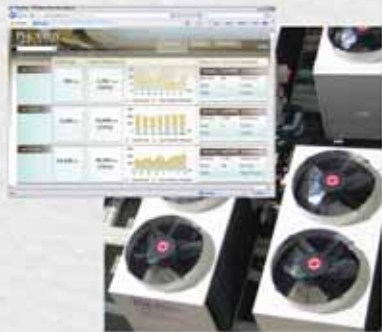
"לאונרדו" שיהיה בעל הפריסה הרחבה ביותר בארץ. על המותג "לאונרדו" הוכרז לפני שנתיים, עם כניסתה של רשת "פתאל" לפעילותה באירופה. לאחרונה הוכנס המותג גם לישראל, כשהוא מזוהה עם המלונות העירוניים של הרשת בחיפה, בבאר שבע, בתל אביב וברמת החי"ל.

מנהלת השיווק והמכירות של הרשת ענת סטריק דהאן מדווחת כי על פי סקרים למותג "לאונרדו" יש זכירות גבוהה וערכים בעלי משמעות.

בעיקבות רכישת 12 מלונות מ"אזורים תיירות", רשת "פתאל" משקיעה חצי מיליון דולר במיתוג. 16 מלונות הרשת ישאו את השם

## הצטרפו למהפיכה ההיברידית!

הפיתרון המושלם לחימום מים במערכת הסקה מרכזית



- חיסכון מדיד ומובטח של 50-70%
- אבטחת מים חמים לכל צרכני החום, 24/7/365
- שליטה ובקרה אינטרנטית
- אפשרות למימון חיצוני - 'השתתפות בחיסכון'

הצטרפו לשורת הלקוחות המרוצים!

PHOEBUS  
ENERGY

לפרטים: 054.566.1785 / 09.740.1999  
www.phoebus-energy.com

## מיקבץ

רשת "שרוטל" השקיעה באירוע "פאזה מורגנה" 2009 עם רקדני "בת שבע" כ-650 אלף דולר. לקראת האירוע הוזמנו במלונות "שרוטל" באילת כ-1,800 חדרים ונימכרו כ-10,000 כרטיסים לשלושת המופעים. זו היתה הפעם השישית להפקת האירוע. האורחים נהנו מחוויה מדברית - מיתחם קולינרי עם תחנות מזון, בית קפה, בר משקאות, פינות ישיבה ומיצגים של רקדני בת שבע על ההרים.



סמנכ"ל רשת פתאל ענת סטריק דהאן מפנקת את צוות השיווק והמכירות שלה: היא לקחה אותם להופעה של פול מקרטני, נסעה איתם לסיור בפראג ועינתה אותם בבילוי במלון "בזל" בתל אביב ששופץ לאחרונה. תרמו להצלחת המיפגש במלון "בזל" קשרי תעופה, ארקיע, אשת טורס, השטיח המעופף, ישראייר ולאונרדו אירופה - שתרמו למצטייני המחלקה טיסות ואירוח זוגי במלונות באירופה.



מלך ירדן עבדאללה השני ביקר בעקבה ונחך שלושה מלונות חדשים ברמה של 5 כוכבים: מלון "קמפינסקי" עם 201 חדרים וסוויטות בהשקעה של 60 מיליון דנרים; מלון "מובנפיק" עם 450 חדרים בהשקעה של 50 מיליון דנרים; מלון "רדיסון בלו" עם 450 חדרים בהשקעה של 50 מיליון דנרים. "עקבה ממצבת את עצמה כמרכז תיירותי", אמר המלך, והכריז שעקבה היא בירת התיירות הערבית לשנת 2011.



כדאי לדעת מה קורה אצל השכנים: פועלים בעקבה 56 מלונות ברמה של ארבעה וחמישה כוכבים, ובהם 4,200 חדרים עם 7,500 מיטות.



שרי התיירות של ישראל ושל ארגנטינה יחתמו בקרוב על הסכם תיירות בן המדינות. שר התיירות סטס מיסז'ניקוב ניפגש עם עמיתו הארגנטינאי קרלוס אנריקה מייר, מתוך מגמה לפתח את קשרי התיירות והתעופה בין שתי המדינות.



מלון "מג'יק סאנרייז קלאב", באילת מרשת פתאל, מעניק לאורחים ללא תשלום - שיט במיפרץ אילת פעמיים בשבוע.



שף צחי בן שבת ממלון "ריג'נסי" בירושלים מצא דרך מקורית להביע את אהבתו לתוכנית "האח הגדול". הסופגניות שהכין לחנוכה לאורחי המלון נושאות את שמות המשתתפים בתוכנית. כך יכול כל אורח לנגוס בשם החביב עליו.



מישרד התיירות נערך להגעתם של 70 אלף תיירים נוצרים וצליינים במהלך חג המולד. "הקהל הנוצרי על כל זרמיו מהווה את אחד העוגנים המרכזיים בתיירות ניכנסת לישראל", אמר שר התיירות סטס מיסז'ניקוב.



65,000 מבקרים הגיעו לירושלים בשלושה סופי שבוע במיסגרת מיבצע חמשושלמים. במלונות נירשם גידול של 300% בלינות בהיקף של 3 מיליון שקלים תמורת 1,500 לינות. אירועי חמשושלמים מתקיימים ביוזמת הרשות לתיירות בעיריית ירושלים בשיתוף משרד התיירות, הרשות לפיתוח ירושלים, התאחדות המלונות בירושלים, מוסדות תרבות ותיירות בעיר ובהפקת חברת אריאל.



S. GALAXY ENGINEERING & SUPPLIES  
סופר גלקסי הנדסה ואספקות בע"מ

## צ'ילרים חוסכי אנרגיה למיזוג אוויר וחימום לבתי מלון

הורדה דרסטית בהוצאות החימום ומיזוג האוויר:

- ניצול חום שיורי לחימום מים **בחינם**. ביטול הצורך בהפעלת דודי הסקה.
- צ'ילרים חדשניים ביעילות אנרגטית גבוהה ביותר - C.O.P. מעל 9.0 !
- מענה לכל צרכי המלון בחימום / מיזוג אוויר וחימום מים סניטרים באותו הצ'ילר - 4 PIPES.
- צ'ילרים בתפוקות של עד 800 טון קירור.

פתרונות מימון מגוונים לשדרוג מערכות קיימות:

תשלום בגובה החסכון האנרגטי בלבד, מכירת אנרגיית חימום וקירור, B.O.T. - ללא הצורך בהשקעה הראשונית.



רח' החומה 12, אזור התעשייה החדש ראש"צ, ת.ד. 5034, 75150  
טל. 03-9518399, פקס. 03-9518398  
E-mail: s-galaxy@zahav.net.il www.s-galaxy.co.il

# אלכסנדר הגדול

ללילה. "זהו מלון בוטיק ברמה של ארבעה כוכבים", מסביר מנהל התיפעול וההזמנות רון דגן, וחלק חשוב מן ההצלחה שלו הוא קירבתו לחוף הים ולנמל תל אביב, שהוא מיתחם תיירותי מושך מאוד.



רוב התיירים שמגיעים למלון הם אמריקנים, אנגלים וצרפתים, שמשבחים את סיגנון הרטרו רומנטי עם תמונות בשחור-לבן מתל אביב של פעם, בעיצובו של מישל הרוש. כשהמיסעדה החדשה תיפתח, היא תשרת גם אורחים שאינם גרים במלון, ועם הפעלתה יוכלו האורחים ליהנות מ-HB ומ-FB. לזוגות נישאים מוצע ליל כלולות שופע פינוקים, עם חבילת "לגעת באושר": הגעה מוקדמת, עזיבה מאוחרת, חניה, סוויטה משודרגת, פינוקים נוספים - יין נתזים וארוחת בוקר לחדר.

בשנה האחרונה הושקעה עבודה רבה בנושא השירות לאורחים שאופייני בסיגנון אירופי. ניבנה צוות חדש למחלקת הקבלה ולמחלקת ההזמנות והמכירות. "היום המלון עובד כמו מלון גדול מבחינת חלוקה לתפקידים, וכך יש סיכוי להגיע לתוצאות טובות", אומרת מיכל טננבאום. אבל בזה לא די לדעת המנהלת. "נמצב את מלון אלכסנדר

מלון "אלכסנדר" בתל אביב לא שוקט על שמרו. המנהלת החדשה מיכל טננבאום מלאת אנרגיה ומשרה על סביבתה אווירה של פעלתנות. המלון נראה יפה, מטופח ונקי ומיכל טננבאום מלאה רעיונות לחידושים להנאת האורחים. בשנת 2007 נעשה במלון שיפוץ יסודי, ולאחרונה נוספו לו שלוש קומות שאומצו ממלון חבוקי הצמוד. כיום פועלות במלון 14 סוויטות חדשות, ועל הגג שצופה אל הים מצד אחד ואל העיר מצד שני - מופעלים בעונה המתאימה מיסעדה ובר. לאחרונה שופץ הלובי והמיסעדה הישנה תשופץ ותופעל כמיסעדת שף. כל קומת הקרקע תשנה את פניה, ותכיל לובי רחב, בר ומיסעדה.

# על הקשר בין שירות למיתוג ופרסום

אל המפגש היום יומי, ערכים כגון לקיחת אחריות, ראש גדול ולמידה מתמדת יצליח במשימתו. משרד בו מנהלים ועובדים פועלים כצוות אחד הרואה באופן מוחשי את משימת המצוינות ופועל להגשמתה יגיע ליעד.

שתי תכונות אופייניות עיקריות נדרשות ממשרד מיתוג ופרסום על מנת לספק שירות איכותי; צניעות וביטחון עצמי. צניעות - הנובעת מהפנמת העובדה הפשוטה כי העדר הדדיות מוביל לעימות וכי אין כול הבטחה שהוא יעמוד תמיד בצד המנצח. בטחון עצמי - שמקורו במקצועיות העומדת על שתי רגליים; יכולת אנליטית גבוהה, וכלים ביצועיסטים הנמצאים בשליטה מלאה של המשרד נותן השירות.

פעילות המיתוג והפרסום עמוסת מושגים מקצועיים ותיאוריות ככול שתהיה, מתבצעת בסופו של דבר בין אנשים על מנת להניע אנשים לפעולה. לתוצאותיה יש השפעות משמעותיות על אישיות החברה או השירות. משרד מיתוג ופרסום שאינו יוצק ערכי שירות בתהליך העבודה שלו, עלול להיכשל בעבודתו ואולי גרוע מכך הוא עשוי להותיר אחריו מותג הסובל מהעדר ערכי שירות משל עצמו.

החברה ומיצר אפקטיביות שיווקית הינו משימה לא פשוטה. גם אם משימה זו תושלם בהצלחה מלאה, היה ולא תזכה לחשיפה פרסומית נאותה, תותר שוממת על המדף ולא תביא את הפירות הכלכליים המצופים.

גיבוש האסטרטגיה מציב מסגרת ויעדים לעבודת המיתוג. מיתוג נכון מעניק כלי שיווקי יעיל ומייצר ערך כלכלי לחברה או לשירות. יצירתיות ודמיון קריאטיבי מבדלים בין חברות ושירותים ומעניקים ערך מוסף ואפקטיביות בהטמעת המסרים. פרסום מושלם חושף את המותג ובונה לו מוניטין ואמינות. אך תהליך מורכב זה אינו יכול להצליח ללא הדדיות ושיתוף פעולה בין המזמין לנוותן השירות.

כאן נכנס מרכיב נוסף הסמוי לעין בתחילת התהליך, אולם מהותי למהלך העבודה ואיכות התוצאה. תפישת השירות או "ערכי השירות" של המשרד מבצע העבודה. אחד המוצרים הנדרשים ביותר על ידי הצרכן של היום הינו תחושת "האושר" חוויה של הנאה וסיפוק אישי. במעמדו מול משרד המיתוג והפרסום מזמין העבודה הינו צרכן בפועל. על מזמין העבודה להיות "מאושר" מהתוצאה אבל ללא ספק גם מהתהליך. נותן שירות שיכול להביא את ערכי השירות

במציאות דינאמית ותחרותית אין זמן "להירדם בשמירה". גם עסקים משגשגים צריכים לצפות פני עתיד. עליהם לפעול על מנת לשמר את מעמדם, אבל יותר מכך מוטל עליהם לפתח מענה לאתגרי השוק ולמגמות חדשות המתחרות על תשומת ליבו של הצרכן.

מיתוג של חברה או שירות יכול להיות מפרך. אבל נראה כי פעילות זאת היא כמעט בלתי נמנעת במציאות העסקית של היום. סביבת העסקים מוצפת בחברות רבות המציעות שירותים דומים ונאבקות באותם שווקים. רק חברות המקדמות את עצמן באופן יצירתי מצליחות לבלוט מתוך הקהל ולקבל את העסקים הרצויים להן.

ביסוד עבודת המיתוג והפרסום מצוי שלב פיתוח האסטרטגיה. על בסיס איסוף וניתוח מידע, חייב הארגון להגדיר לעצמו תהליכי קבלת החלטות, זזון לטווח ארוך ודרכים להגשמתן. הארגון צריך להגדיר את אישיותו הייחודית וכיצד הוא רוצה שזו תיצר בתודעת קהלי המטרה אותם הגדיר.

אבל כאן רק מתחילה העבודה. תרגום האסטרטגיה לקריאטיבי, המעביר באופן בלתי אמצעי את הערכים והמסרים המבדלים את

יפתח מס - בעלי איקון מס פתרונות מיתוג • יועץ מיתוג, וממובילי תהליכי שיפור השירות בעיריית ירושלים  
טל: 052-3800889, דוא"ל: ymaas-im@bezeqint.net

# SHAAG G3

medical equipment & projects ש.א.ג שרותי רפואה בע"מ

חברת ש.א.ג שירותי רפואה בע"מ הינה חברה מהמובילות בארץ בתחום ציוד רפואי וטראומה. החברה מייבאת ומשווקת ציוד ומכשור רפואי ממיטב החברות המובילות בעולם, תוך עמידה בסטנדרטים בינלאומיים.

החברה מתמחה בציוד ומכשור להצלת חיים כמו, מכשיר החייה - דפיברילטור אוטומטי, המיועד לטיפול באירוע לבבי.



החברה משווקת בלוגי חמצן ומדי סטרופיה, מגוון רחב של תרמיילי עזרה ראשונה, תרמיילים לפי תקני משרדי הממשלה וערכות החייה לסוגיהן.

כמו כן, מגוון רחב של ציוד רפואי וציוד עזרה ראשונה.

בחברה פועלת מחלקת הדרכה לקורסי עזרה ראשונה והחייה בכל רחבי הארץ, תוך התאמה אישית ללקוח.

טל. 02-9709666 | פקס. 02-9709944 | www.shaag.com | shaagmed@bezeqint.net



כך שיוכל לעמוד בתחרות עם מלונות המישה כוכבים. אצלנו כל אורח מקבל סוויטה שמתחרה היטב עם חדר במלון ברמה של חמישה כוכבים". אפשר לאפיין את הרוח שנושבת מכל אנשי הצוות במלון "אלכסנדר" בשתי מילים: כמו גדול.

ב-67 הסוויטות שבמלון הסוויטות "אלכסנדר" יש ארבע רמות, ובכולן - חדר שינה וסלון. 12 מהן עם שני חדרי שינה וסלון. מחיר השהיה בסוויטה הרגילה הוא \$245 לאדם ללילה, בסוויטה עם שני חדרי שינה \$420 ללילה ובסוויטה הנשיאותית שגודלה 400 מ"ר \$2,000 לסוויטה



הרב הראשי יונה מצגר הדליק נר שלישי של חנוכה במלון "לאונרדו פלזה ירושלים", כשתזמורת של כליזמרים מנגנת ברקע. מנהל אזור ירושלים של "מלונות פתאל" ומנהל המלון דני אלקלעי, עבד במלון לפני 26 שנה כמנהל מחלקה, וראה סגירת מעגל בשובו למלון אחרי שנים רבות בטבריה. באירוע נכחו אורחי המלון, סוכנים, מנכ"ל "לאונרדו ירושלים" עמרי קורנגולד ומנכ"ל "לאונרדו אין" בירושלים יוסי פריצקי. משמאל הרב יונה מצגר, סגנית מנהל המלון מיכל חכמיאן, מנהל אזור ירושלים של רשת פתאל דני אלקלעי.

# מלון ריץ קרלטון בדרך לישראל



השחקן המצליח יפתח קליין (מימין) בילה במלון "דן אכדיה" בהרצליה בזמן צילומי פרק בסידרה רביעיית רן. הצוות מנה שלושים איש והצילומים התבצעו בחדרים ועל המיזשאות. משמאל: מנהל אגף חדרים בן ינובר.



במלון "קראון פלזה סיטי סנטר" בתל אביב התארח קבוצה של יהלומנים הודים, ולהפתעתם פגשו בלובי המלון נציגים בכירים של הקולנוע ההודי, בהם הכוכב ההודי קאהר אנופאם. מנכ"ל המלון רון יריב הצמיד לכוכב מארחת יוצאת הודו שעובדת במלון. ניספח התרבות של הודו בישראל (מימין) ובת זוגו, מנכ"ל המלון רון יריב, השחקן ההודי אנופאם קאהר ובת זוגו (מימין), הבמאי ההודי פאלקאר ונציגת שגרירות הודו בישראל

המשיקעים במלון הם קבוצת "תדהר" בראשות גיל גבע ואריה בכר וחברת עדי'ס השקעות בראשות עדי שטראוס ועיריית שטראוס. מנכ"ל קבוצת "תדהר" גיל גבע אומר כי מלון "ריץ קרלטון" יציב סטנדרט חדש בתחום התיירות והמלונאות בישראל והוא יהיה מחולל צמיחה בהרצליה.

המותג לישראל, אומר נשיא ריץ קרלטון העולמית סיימון קופר שעבד שנים אחדות בארץ. במלון יהיו 110 סוויטות ו-85 יחידות דיור למכירה והוא יפעל ברמה של 5 כוכבים. "הקמת המלון הוא צעד ראשון לקראת הקמת מלונות נוספים בישראל", אומר סיימון קופר.

בהשקעה של 600 מיליון שקל יוקם בארץ מלון "ריץ קרלטון", שיפתח במרץ 2012 במרינה בהרצליה. לרשת "ריץ קרלטון" יש 70 מלונות ב-24 ארצות - באמריקה, באסיה, באפריקה ובאירופה, זוהי אחת משתי הרשתות המובילות בעולם. "רשת מלונות ריץ קרלטון מכירה בפוטנציאל האסטרטגי של כניסת



מימין: גיל גבע, עיריית שטראוס, סיימון קופר, עדי שטראוס, שר התיירות סטס מיסז'ניקוב צילום: סיון פרג'

## מלונות אפריקה ישראל וקבוצת לפידות עושים ספורט

הבין-לאומיים שלה בישראל והמשך התבססותה בבירה. בכוונת קבוצת לפידות להמשיך ולהקים מתחמי יוקרה כאלה בשנה הקרובה ולהוביל את מגמת העלייה באהבה לכומר הגופני ולטיפוחו.

סוויטת הכנה לילות, חדר טיפולים רטוב וניתן ליהנות גם מסאונות רטובות ויבשות ומקלחות לחץ. מנכ"ל מלונות "אפריקה ישראל" יעקב סודרי, מסביר כי הסכם שיתוף הפעולה שנחתם עם קבוצת לפידות הינו נדבך נוסף בתוכניתה האסטרטגית של החברה לשיפור ולהרחבת המלונות. בהתאם לכך מתחם הכומר והספא היוקרתי שנפתח בימים אלה במלון "קראון פלזה" ירושלים הינו המשך ישיר לשדרוג כללי של המלון בשנתיים האחרונות, במסגרתו הושקעו 40 מיליון שקל בשיפוץ החדרים, השטחים הציבוריים ובמרכז הקונגרסים של המלון. "בהמשך השנה צפויים לפעול מתחמי ספא וכומר דומים במלונות נוספים של הרשת ברחבי הארץ", אומר יעקב סודרי. מנכ"ל "לפידות ספורט" יעקב לפידות, מצייין כי "סייבס" הוא מותג העל בעולם לכל מי שרואה עצמו כאוהב ספורט ואיכות חיים. משפחת "סייבס" בישראל רואה בפתחת המתחם החדש בירושלים המשך תהליך ההתרחבות וההשתרשות של הסטנדרטים



חברת מלונות "אפריקה ישראל" ממשיכה לשדרג את מלונותיה ברחבי הארץ וחתמה על הסכם לשיתוף פעולה עם חברת "לפידות ספורט" המפעילה את "סייבס" - רשת מועדוני כומר וספא. במסגרת ההסכם עתידים להיפתח במלונות הרשת מתחמי ספא וכומר נוספים של המותג "סייבס". בימים אלה נחנך מתחם ספא וכומר במלון "קראון פלזה" בירושלים בעלות של 4 מיליון שקל. המתחם, המשתרע על שטח של כ-1000 מ"ר, כולל חדר כומר וספורט על שטח של 140 מ"ר אשר יכיל את מיטב מכשירי הכומר והספורט, סטודיו ספינינג, 6 חדרי טיפולים הכוללים חדר טיפול זוגי עם ג'קוזי מקלחת ושירותים פרטים,

מערכות שחוסכות 95% בחימום מים



**אקולוגי**  
מערכות חכמות

www.eco-logi.co.il

המעין 37 רעננה פקס: 09-7727382 טל: 09-7727383



מלון "הילטון תל אביב" גזר קופון ספורטיבי כלכלי, כשארץ את שחקני באיירן מינכן שהגיעו לשחק מול מכבי חיפה בגביע האלופות. נוסף על השחקים הגיעו חמישה שפים ומלצר שמכירים היטב את דרישותיהם הקולינאריות של השחקנים. מוטי ורסס (מימין) מקבל את פני הכוכב של באיירן פרנק ריברי צילום: דניאל כהן.

רשת מלונות ישראל - הולידיו אין רשת מלונות  
רשת מלונות דן רשת מלונות רשת מלונות  
רשת מלונות פתאל רשת מלונות קלאב  
רשת מלונות קיסר רשת מלונות מוריה רשת  
רשת מלונות פרימה רשת מלונות כלל רשת  
רשת מלונות אילת אין רשת מלונות זיבוטל רשת  
רשת מלונות דיוויד אינטרקונטיננטל הילטון - ת"א,  
רשת מלונות הרצליה, ים המלח לוט, הוד, רויאל  
רשת מלונות ספא רננס - ירושלים, ת"א קרלטון  
נהריה,