

## מנהלת המכירות "התבלבלה"

יוסי גינוסר, רו"ח, מנכ"ל פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

חתומים עליה טניה והחשב הבולגרי. זאת בניגוד לנהלי החברה שקבעו שהחותמים המורשים על חוזה מכירה הם המנכ"ל וסמנכ"ל הכספים. התברר שהמנכ"ל והסמנכ"ל היו אחראים על מספר ארצות, וכתוצאה מכך הם נעדרו חלק מהשבוע מהמשרד בבולגריה. טניה שכנעה את המנכ"ל שעל עסקאות מכירה יש לחתום מיידית ולא ניתן להמתין לשובם. המנכ"ל השתכנע, והעביר בהעדרו ובהעדר הסמנכ"ל את זכויות החתימה למנהלת המכירות והחשב. החשב לא היה מצוי במחירי הדירות, וטניה, באמצעות כישורי המכירה שלה, שכנעה אותו לחתום כ"חותמת גומי".

לבקשת המנכ"ל עזרנו לו לבנות כלי בקרה אשר יאפשרו לו לזהות מכירת דירות בהנחה חריגה. כמו כן, המלצנו לו לתקן את הנוהל באופן שידרוש את חתימתו ולו בדיעבד על כל חוזה מכירה.

לקחנו מדגם של דירות שנמכרו, והשוונו את מחיר המכירה למחיר המחירון. מצאנו שכמעט ואין קשר בין השניים, רוב הדירות נמכרו מתחת למחיר המחירון, אם כי היו כמה שנמכרו במחיר שמעל למחירון. טניה חייכה אלינו בביטחון והסבירה שמתוקף תפקידה כמנהלת מכירות יש בידה שיקול הדעת להתאים את מחיר המכירה לתנאי השוק, כאשר מחיר המחירון מהווה הנחייה בלבד עבורה. כאשר סיפרנו זאת למנכ"ל, הוא החוויר ובכלל לא זכר שאפשר לה שיקול דעת שכזה.

ביצענו ניתוח של עסקאות בהן מחיר המכירה היה נמוך משמעותית ממחיר המחירון. מצאנו חמש דירות שנמכרו בעשרות אחוזים פחות ממחיר המחירון, כאשר שתיים מהן נמכרו לאחותה של טניה...

כאשר סקרנו את חוזה המכירה של הדירות הנ"ל, גילינו שמצד החברה

מטה של חברה בישראל העוסקת ביזום ומכירת דירות מגורים במזרח אירופה בקש מאיתנו לבדוק את מערך המכירות של החברה הבת בבולגריה. בראש מערך המכירות עמדה צעירה בולגרית נאה בשם טניה. ביקשנו מהמנכ"ל הישראלי שיספק לנו את מחירון הדירות, על מנת שנוכל לבדוק האם הדירות נמכרו במחירים סבירים. המנכ"ל מסר לנו מחירון בסיסי וכן שיעורי הוספה למחיר הדירה כאשר מיקומה היה מועדף (קומה גבוהה יותר, כוון אוויר מועדף וכו'). כמו כן, מכיוון שעל פני זמן השתנו המחירים לחלק מהדירות במספר מועדים, נמסרו לנו מספר שיעורי ההתייקרות והנחה. בקיצור, מציאת מחיר המחירון של דירה דרשה מחשבון ומספר דקות של חישוב.



טניה נאלצה לעזוב את החברה, אם  
כי בעצב רב, כיוון שעבודה בחברה  
בינלאומית בבולגריה נחשבת  
כהצלחה אישית. יחד עם זאת, את  
הדירות שמכרה לאחותה במחירי  
עלות לא ניתן היה לקחת ממנה.  
התברר שלאחר זמן קצר טניה  
מצאה עבודה בתפקיד דומה  
בחברה מתחרה. לטובת בעלי חברה  
זו אני רק מקווה שמערך הבקרה  
שלהם עמיד יותר בפני מעילות...