

פרצות במערכת שיווק ומכירות בחברות נדל"ן במזרח אירופה

יוסי גינוסר, רו"ח, (CIA), מנכ"ל

פאהן קנה ניהול בקרה Grant Thornton

א. החברה אינה מקפידה שמערכת הנכסים של הפרויקט, הכוללת מידע על שטח הדירות, מחסנים, חניות ושטחים מסחריים, תהיה תואמת לרישומי האדריכל. מנהלת השיווק או גורם אחר המשתמש במערכת הממוחשבת, מנצלים אי התאמות אלו וגורעים נכס ממצבת הנכסים של הפרויקט. במידה ונכס זה אינו מהותי, לא תבחין בכך הנהלת הפרויקט, ואותו מועל יכול למכור את הנכס או למוסרו ללא העברת בעלות לשימוש של יד.

ב. באחת מהתוכנות שבדקנו, מצאנו כי המערכת אינה מגבילה את ביצוע שינויי מחירי דירות לגורמים מוסמכים בלבד. כתוצאה מכך, מנהל מכירות ביצע שינויי מחירים בלתי מורשים. דירות במחיר נמוך נמכרו למקורבים ללא ידיעת המנכ"ל. מכיוון שהמערכת לא הפיקה דוחות חריגים על שינויי מחירים, ולא שמרה מידע על השינויים שבוצעו ומי ביצע אותם, לא ניתן היה לאתר את המעילה בזמן אמיתי.

4. שליטה על הצוות המקומי

חברות בנייה במזרח אירופה מתאפיינות בדרך כלל בצוותים משולבים: מקומיים וישראלים. בדרך כלל, ישנם בחברה מספר ישראלים בכירים המהווים אנשי אמון של הבעלים. במקרה שבדקנו, קבעו הבעלים זכויות חתימה על צ'קים, אשר מחייבים חתימת איש אמון. מבלי שהבעלים היו מודעים לכך, בוצעו העברות מס"ב לקבלנים, כאשר בשני הכרטיסים המגנטיים לאישור התשלום החזיק החשב המקומי. מכיוון שהחשב היה אחראי גם על הרישומים החשבונאיים, היה ביכולתו להעביר כספים בסכומים גדולים למקורבים, ולהסתיר את המעילה באמצעות רישומים כוזבים במערכת הנהלת החשבונות. במקרה אחר, הבעלים אמנם קבעו זכויות חתימה לביצוע תשלומים, אולם לא טפלו בזכויות החתימה על חוזים. כתוצאה מכך, מנהלת מכירות חתמה לבדה על הסכמי מכירת דירות. ביכולתה היה לשנות את מחירי המכירה ולמכור למקורביה במחירים נמוכים ללא ידיעת הבעלים.

לסיכום, הפעלת מנגנון בחברת נדל"ן במזרח אירופה מצריכה יותר מאשר יזמות מבריקה. היא כרוכה באתגר של הפעלת צוותים זרים בסביבה אתית מפוקפקת. כל זאת, תחת קשיי שפה, תקשורת והבדלים תרבותיים, וכאשר מערכות המחשב של הבעלים בארץ אינם מקושרים למערכות בחו"ל. כל זאת מקשים מאוד על השליטה והבקרה של הבעלים ועלולים להוריד לטמיון השקעה טובה. רצוי היה לו יזמים היו מקדישים יתר מחשבה על שיפור מערכי הבקרה שלהם, השקעה אשר תחזיר במהירות את עלותה.

שינויים גיאופוליטיים שהתרחשו בסוף שנות ה-90 הביאו לפתיחת חלון הזדמנויות בתחום הנדל"ן במדינות מזרח אירופה. יזמים מרחבי העולם הסתערו על השווקים בעלי הפוטנציאל הרב, ביניהם גם קבוצות ישראליות כגון: אפריקה ישראל, GTC, אדמה, אולימפיה, אשטרם אינטרנשיונל, אלביט הדמיה ועוד, הרושמות רווחים נאים מניצול הזדמנויות עצום הטמון בשווקים אלו. לצד הסיכויים המפתים, שווקי הנדל"ן המזרח אירופיים טומנים בחובם סיכונים רבים היכולים לדרדר השקעה לטמיון. במאמר הזה נפרט כמה מהם, כפי שעלו בביקורת שבצענו בחברות נדל"ן.

1. התקשרות עם אדריכל

יזמים רבים עושים שימוש באדריכלים מקומיים אשר אינם בעלי ניסיון מספיק בתכנון הבנייה. כתוצאה מכך, תוך כדי ביצוע הפרויקט או בסיומו החברות מגלות כי ניתן היה לתכנן את הפרויקט באופן שהיה מביא לניצול טוב יותר של אפשרויות הבנייה הקיימות. לעומת זאת, מגלים חלק מהיזמים אשר מביאים עמם אדריכלים ישראלים, שאלו אינם מכירים דיים את התקנות המקומיות, ועלולים לגרום נזק בלתי הפיך ליזם. הפתרון הוא בהתקשרות עם "יועצי צל" ישראלים שילוו את היועצים המקומיים ברמת על. הדבר יאפשר ליהנות מהטוב שבשתי החלופות.

2. התקשרות עם קבלנים

בחלק מהמדינות, קיים מספר מצומצם של קבלנים היכולים לתת שירותי בנייה בסטנדרט הנדרש. כתוצאה מכך היזם חשוף לסיכון לקיומו של קרטל בין הקבלנים שמטרתו להעלות את המחיר. במקרה זה הקבלנים מחלקים את העבודות ביניהם כך שהאחד לא יפריע לשני והמחירים ישארו גבוהים. על החברות להפעיל בקרות נדרשות לצורך זיהוי קרטליזציה בין הקבלנים, כגון השוואת הצעות המחיר שהתקבלו לאומדן, וביצוע מכרז חוזר כאשר הצעות המחיר גבוהות באופן בלתי מוסבר.

3. שימוש בתוכנות ניהול נכסים בלתי מתאימות

התוכנות הנמכרות במזרח אירופה נעדרות פעמים רבות מערכי בקרה המאפשרים שליטה על שינויים בלתי מורשים המבוצעים במערכת. לצערנו, מצאנו כי ישנן גם תוכנות ניהול נכסים ישראליות שנעשה בהן שימוש במזרח אירופה אשר הן בעלות פרצות ניכרות בבקרה. להלן שתי דוגמאות לבעיות אופייניות: