



קווים מנחים

פרק ל': עריכת שומות לבתי מלון

ניסן תשפ"ג

מרץ 2023

הרכב חברי הצוות:

אוהד עיני, השמאי הממשלתי הראשי
סיגלית שושן, סגנית השמאי הממשלתי
דברת אולפינר, שמאית מקרקעין, עו"ד, MBA במנהל עסקים
ענת הירשברג, שמאית מקרקעין, MBA במנהל עסקים, בנק מזרחי-טפחות
מיכאל חי, ויזין הוספיטליטי, פיתוח וניהול בתי מלון
רן אזשי, רו"ח, סמנכ"ל כספים, ירזין סלע ניהול ואחזקות

הנהלת האגף



תוכן עניינים

עמוד	סעיף
2.....	1. רקע כללי.....
3.....	2. אפשרויות הפעלת בתי מלון.....
3.....	2.1. חבילת זכויות ואפשרויות הפעלה.....
3.....	2.2. ניהול.....
3.....	2.3. דמי זיכיון עבור מיתוג.....
4.....	3. מאפייני בינוי ייחודיים.....
4.....	4. פרקי השומה - דגשים.....
5.....	5. שיטות ועקרונות בעריכת השומה.....
5.....	5.1. התייחסות לגישות השומה המקובלות, לבתי מלון בנויים.....
5.....	5.2. הערכת בית מלון קיים - שווי כנכס מניב (היוון הכנסות מדמי השכירות).....
6.....	5.3. שיעור ההיוון לשימוש בגישת היוון הכנסות.....
7.....	5.4. הערכת שווי בית מלון קיים - שווי כ"עסק חי".....
9.....	5.5. הערכת קרקע לבית מלון.....
9.....	5.6. מע"מ.....
10.....	6. תחשיב כלכלי - התוכנית העסקית.....
12.....	7. הסתייגות כללית.....
13.....	נספח א' - דוגמא לתכנית עסקית ותחשיב שווי.....
14.....	נספח ב' - פרסומים שימושיים לשמאי.....

הנהלת האגף

1. רקע כללי

תחום האירוח עבר בשנים האחרונות שינויים משמעותיים. לצד בתי מלון, אשר חולקו בעבר לבתי מלון עירוניים ולבתי מלון בדגש על נופש, קיימים סוגי אכסון שונים לרבות מלונות עסקים, מלונות בוטיק עירוניים, מלונות עסקים באזורי תעסוקה, מלונות בריאות בסמוך לבתי חולים, אכסניות, בתי הארחה, כפרי נופש, צימרים, מתחמי קמפינג ואחרים (להלן יקראו בשם כולל "בתי מלון").

הערכות שווי לקרקעות למלונאות ונופש אינן מבוצעות בדרך שגרה. שכן, מעטות הקרקעות ברחבי הארץ ביעוד למלונאות ונופש, שאינו משולב עם יעודים אחרים.

לצורך המחשה, בעשור האחרון¹ פורסמו על ידי רשות מקרקעי ישראל 40 מכרזים פומביים ל - 63 מתחמים ביעוד למלונאות בכל הארץ. ל 28 מתחמים לא הוגשו הצעות כלל, ל 12 מתחמים הוגשה הצעה אחת בלבד, ל 16 מתחמים הוגשו 2 הצעות, וליתר המתחמים (7) הוגשו בממוצע 4 הצעות.

הערכות שווי לבתי מלון בנויים ופעילים מבוצעות בעיקר עבור המערכת הבנקאית וחברות בעלות נכסים המשמשים כבתי מלון, לצורך הדו"חות הכספיים.

באופן כללי בתי מלון שייכים לקטגוריה של נכסים מיוחדים, בהם הנכסים קשורים לעסק - "Trade related properties". בנכסים אלה השווי נובע מיכולת קיימת ועתידית לייצר הכנסות ורווחים.

הניסיון מלמד, שבמקרים רבים, סוג זה של נכסים יירכש מתוך מטרה לשמש כ"עסק חיי" ולא על מנת להוות נכס מניב מדמי שכירות, כמו למשל משרדים ומסחר. עם זאת, ישנם בתי מלון רבים המושכרים לרשתות ניהול ומשמשים כנכס מניב.

כפי שיוסבר בהמשך, לצורך הערכת שווי הזכויות לבתי מלון, באין נתוני השוואה מתאימים, גישת השומה העדיפה היא גישת היוון ההכנסות מ"העסק החיי"², בה השמאי מנתח את הפעילות העסקית-הסבירה. כתוצאה מכך השמאות כוללת את כלל המרכיבים - שווי העסק, לרבות המקרקעין, הציוד (או העלות להתקין ציוד כזה) והפוטנציאל העסקי.

ניתוח "עסק חיי" הינו מורכב ואינו מעשה של יום יום בעבודת השמאי, ומכאן נובע הצורך בעקרונות ובשיקולים, הבאים לידי ביטוי בקווים מנחים אלה.

¹ נכון לתחילת 2022

² כפי שיוסבר בהמשך (סעיף 5.2), פעמים רבות, גם כאשר קיים חוזה שכירות, דמי השכירות נגזרים מהפעילות העסקית.

הנהלת האגף

2. אפשרויות הפעלת בתי מלון

2.1. חבילת זכויות ואפשרויות הפעלה

פעמים רבות, קיים בבתי מלון שילוב של חבילת זכויות ואפשרויות הפעלה (בעלים, מפעיל וכדומה), הנובע מכך שהפעלת בתי מלון דורשת מומחיות רבה במגוון תחומים.

להלן טבלה המסכמת את אפשרויות ההפעלה:

מספרי ביאור	בעלות	שכירות	ניהול / הפעלה
1	+		
2	+	+	
3	+		+
4	+	+	+

ביאור:

1. הבעלים הוא גם המפעיל.
2. הבעלים משכיר את המקרקעין, השוכר מפעיל את המלון.
3. הבעלים מתקשר עם גורם, אשר מפעיל עבורו את המלון.
4. הבעלים משכיר את המקרקעין, והשוכר נותן לגורם אחר להפעיל את בית המלון (חריג).

הערות:

- א. בכל אחד מהמקרים יכולה להיות זכות נוספת של דמי זיכיון לרשת בינלאומית, תמורת השימוש בשם המותג. כמו כן, קיימת אפשרות, שמעבר לשימוש בשם המותג, הרשת הבינלאומית תספק את שירותי הניהול ללא אחריות כמפעילה.
- ב. ישנם מקרים מועטים יחסית, שהניהול וההפעלה מבוצעים על ידי גורמים שונים.

2.2. ניהול

גורם מלונאי, יכול לרכוש או לשכור את המבנה. במידה שמדובר ברשת בעלת מספר בתי מלון, סביר שהיא תנהל את בתי המלון בעצמה. בשנים האחרונות רבו מספר בעלי בתי המלון הפרטיים, אשר מפעילים בתי מלון בעצמם.

מאחר שהפעלה מלונאית דורשת מומחיות רבה, שנרכשת במשך שנים רבות, עומדת בפני המפעיל האפשרות לרכוש שירותי ניהול (אשר לרוב כוללים שירותי מרכז הזמנות, שירותי רכש, הדרכות מקצועיות, שיווק וכיוצ"ב), מחברה מלונאית, שמספקת שירותים אלו.

2.3. דמי זיכיון עבור מיתוג

בעולם קיימים מספר מותגים מובילים, אשר מאפשרים שימוש בשםם תמורת דמי זיכיון, דוגמת רשת מריוט, IHG, הילטון ועוד. הסכמי הזיכיון כוללים בדרך כלל שימוש בשם המותג, התחייבות להשקעות, שמירה על סטנדרטים אחידים, שימוש במערכת השיווק וההזמנות של הרשת, גישה למועדון הלקוחות ועוד. תיירים מחו"ל, שמגיעים להתארח בבתי מלון בארץ, מתקשים לעיתים לבחור את המלון. היכולת שלהם לבחור מלון מתבססת על היכרות מוקדמת או חיפוש ובדיקה באתרי האינטרנט השונים. אורחים רבים, לרבות מישראל, מבקשים

הנהלת האגף

רחוב יפו 97, בנין כלל קומה 13, ת.ד. 28223 מיקוד 91281, טל' 073-3927805

<http://Shuma.justice.gov.il>

להתארח במקומות מוכרים וממותגים במותג בו התארחו בעבר בארצות אחרות. מותג כזה, מבטיח לאורח מפרט קבוע, ולמפעיל בית המלון זה מאפשר גישה למועדון הלקוחות של אותו מותג.

3. מאפייני בניוי ייחודיים

משרד התיירות מפרסם מעת לעת חוברת תקנים³ המגדירה את סוגי אמצעי האכסון המוכרים ורמותיהם, ואת הנדרש לצורך תכנונם והקמתם בישראל. שמאי, שנדרש להעריך שווי זכויות במלון או שווי זכויות בקרקע למלון, חייב להכיר את הכללים ביחס לסוג המלון לגביו מתבקשת חוות דעתו. חוברת התקנים מסווגת את רמות בתי המלון בארץ לפי מלוונות ומלוניות חדרים (ברמות אירוח A, B, C, D) מלוונות ומלוניות סוויטות (ברמות אירוח A ו - C), כפרי נופש (ברמות אירוח A ו - C), חנויני קמפינג, יחידות אירוח כפרי/עירוני (צימרים), אכסניות נוער, אכסניות תרמילאים,⁴ מרכזי כנסים במלונאות.

בקווים מנחים אלה נעסוק בהערכות שווי זכויות במלונאות (ברמות האירוח השונות) וכפרי נופש.

לאור מורכבות הנושא וריבוי הכללים וההנחיות, הקמת בית מלון מלווה, במרבית המקרים, ביועץ מלוואי, המומחה בכללים ובהנחיות השונות.

4. פרקי השומה - דגשים

- ✓ השומה תהיה ערוכה לפי פרקי השומה המקובלים, כמפורט בתקנים הרלוונטיים.
- ✓ בפרק המצב המשפטי יוסיף השמאי התייחסות כדלקמן:
 - פירוט חבילת הזכויות בנכס המוערך, בהתאם למפורט בסעיף 2 לעיל, וכמפורט להלן:
 - זכויות בעלות מלאה (כאשר המפעיל הוא גם בעל הזכויות. לדוגמא: כאשר רשת מלונאות היא גם הבעלים וגם המפעיל).
 - זכות הבעלים הנגזרת מהסכם השכירות / ניהול / הפעלה / זיכיון.
- ✓ בנוסף, יוספו לשומה פרקים אלה:
 - תיאור הסביבה העסקית** - פרק זה יוחלק לשני חלקים:
 - א.** מידע כללי לגבי בתי המלון (ולא רק המתחרים) בסביבה הרלוונטית, לרבות: מספר החדרים הקיימים; חדרים בהקמה; שיעור התפוסה; וכן מידע על קרקעות ביעוד למלונאות ונופש בסביבה העסקית הרלוונטית;
 - ב.** התייחסות לבתי מלון מתחרים. בחלק זה יוצגו כל בתי המלון המתחרים למלון מושא השומה. לרבות, ככל האפשר, הנתונים הבאים: שם המלון; הרשת המנהלת את המלון; דירוג (כולל מקור) ככל שקיים; מחיר לחדר ללילה; שיעור תפוסת חדרים (ככל שידוע), מתקני המלון (בריכה, ספא, אולמות כנסים, טרקלין עסקים, חדר כושר וכדומה); שטחי מסחר; וכדומה.
 - התוכנית העסקית** – כפי שלא ניתן להעריך שווי זכויות במקרקעין ללא תכנית המגדירה את ייעודי הקרקע, לא ניתן להעריך שווי בית מלון ללא תכנית עסקית. לפיכך, בפרק זה תתואר

³ לאתר: [תקנים פיזיים לתכנון וסיווג מתקנים](#)
⁴ נוהל מיוחד לנושא זה קיים בקישור בהערה 3, לעיל.

התוכנית העסקית או פרוגרמה רעיונית של המלון, על פיה השמאי ינתח את השווי של הזכות אותה נדרש להעריך. פירוט תכנית עסקית - ראה להלן בסעיף 6.

במלון בנוי (פעיל) יפורטו התוצאות הכלכליות של הפעילות העסקית ב- 3 השנים שקדמו להכנת השומה. לעיתים, ככל שלא צפוי שינוי מהותי בהפעלת המלון, נתונים אלה ישמשו את השמאי כתכנית העסקית.

5. שיטות ועקרונות בעריכת השומה

5.1. התייחסות לגישות השומה המקובלות, לבתי מלון בנויים:

- **גישת השוואה** - ככלל, בהתאם לתקינה השמאית גישת השוואה הינה גישת שומה בעלת תוקף גבוה, אם כי מדובר בשוק מצומצם וקיים קושי למצוא עסקאות השוואה רלוונטיות. בהקשר זה נאמר, שבשימוש בגישה זו ניתן להיעזר בעסקאות השוואה מתאימות, גם אם מדובר בעסקאות שאינן באותו אזור גיאוגרפי. עם זאת, יש להחריג את העיר תל אביב, שכעיר עולם היא שונה מהותית, בנושא התיירות, מיתר ערי הארץ. לפיכך, לא ניתן ללמוד מעסקאות בתל אביב על שווי מלונאות במקומות אחרים בארץ.

- **גישת העלויות** - פרק 2 בתקינה השמאית, הקובע את רמת התוקף של גישות השומה לנכסים בנויים, אינו מתייחס לגישת השומה המתאימה להערכת שווי של בית מלון. עם זאת, ביחס לחנויות ולמבנים מסחריים, נקבע שגישת העלויות הינה גישה בעלת תוקף נמוך. הניסיון מלמד שגם ביחס לבתי מלון, גישה זו הינה בעלת תוקף נמוך ולפיכך לא נשתמש בגישה זו.

- **גישת היוון ההכנסות (מדמי שכירות או מהעסק החי)** - לאור האמור לעיל, בפרק זה נתמקד בגישה זו, כגישה המובילה בהערכת שווי בית מלון בנוי.⁵

5.2. הערכת בית מלון קיים - שווי כנכס מניב (היוון הכנסות מדמי השכירות):

במרבית בתי המלון יעוד הקרקע הינו מלונאות ונופש, והבעלות על המקרקעין מוחזקת על ידי החברה המנהלת את בית המלון או על ידי חברה קשורה. ענף המלונאות בישראל, כולל מספר קבוצות המקימות את בתי המלון ומנהלות אותן. כגון: דן; ישרוטל; מלונות אפריקה ישראל; פתאל; אלרוב; פרימה ואחרות.

עם זאת, לאור השינויים, שעבר ענף המלונאות ועקב המחסור בחדרי מלון, ניתן לראות הרחבה של שימושי המלונאות לאזורי תעסוקה ומגורים. לאור זאת, ניתן לראות שינוי באופי הבעלות על הנכסים, המשמשים את ענף המלונאות, וניתן למצוא יותר נכסים בהם מופרדת הפעילות המלונאית, המבוצעת על ידי חברות ניהול, מהבעלות על הנכס. במקרים אלה, בעל הנכס מקבל דמי שכירות בגין הנכס לרוב עם מנגנון UP-SIDE.⁶ ברוב המקרים חברות הניהול שוכרות את הנכס ברמת מעטפת ומשקיעות בהתאמתו לשימוש כבית מלון. חוזי שכירות אלה נחתמים בדרך כלל לתקופות ארוכות, לאור ההשקעות הרבות המבוצעות בנכס על ידי השוכר.

⁵ כאמור, אין בתקן 2.0 התייחסות לגישת השומה בהערכת שווי בית מלון. עם זאת, על פי התקן, גישת היוון ההכנסות היא גישה בעלת תוקף גבוה בהערכת שווי של נכסים מניבים (בנין משרדים, מלאכה או תעשייה, חנויות ומבנים מסחריים).

⁶ מנגנון על פיו גובה דמי השכירות תלוי בפעילות העסקית.

הערכת שווי זכות הבעלות, בנכס המושכר בשכירות ארוכת טווח לחברה המנהלת את הפעילות המלוונאית, תבוצע בגישות השומה המקובלות לנכסים מניבים - גישת ההשוואה בשילוב גישת היוון ההכנסות.

בגישת היוון הכנסות יביא בחשבון השמאי את הוראות הסכם השכירות, לרבות האם דמי השכירות קבועים או משתנים ותלויים בפעילות המלון או משולבים. דמי שכירות משולבים הם דמי שכירות קבועים בתוספת תשלום, התלוי בפעילות המלון. במקרים בהם קיים רכיב משתנה, שאינו ידוע, יוכל השמאי להיעזר במידע בקווים מנחים אלה, על מנת לאמוד את אותו רכיב (בהתייחס למחזור הקיים או הצפוי על פי התכנית העסקית). בנוסף, ככל האפשר, יש לבדוק עפ"י חוזה השכירות על מי חלה עלות המטלטלין.

5.3. שיעור ההיוון לשימוש בגישת היוון הכנסות:

בבתי מלון יכולים להיות שלושה סוגי תמורות, שאותן יהיון השמאי לצורך אומדן השווי:

- ✓ תזרים הכנסות מדמי שכירות קבועים.
- ✓ תחזית הכנסות מדמי שכירות משתנים, המחושבים על פי פדיון הפעילות המלוונאית.
- ✓ תזרים הכנסות מדמי שכירות לנכסים נלווים: ספא, אולמות כנסים, חדרי ישיבות, מסעדות, חנויות ואחרים.

השמאי יקבע את שיעור ההיוון המתאים לכל אחד מרכיבי ההכנסות - הקבוע והמשתנה, כמקובל בנכסים מניבים.

שיעור ההיוון יתבסס על שיעור ההיוון לנכסים מניבים, שמפרסם השמאי הממשלתי בסקירותיו. במרבית המקומות שיעור ההיוון המתאים הינו השיעור שנקבע למשרדים בסביבה דומה. מנקודת ייחוס זו ניתן לסטות בשיעור של עד 2% בהתאם לרכיבים השונים ושיקולים, שיפורטו בשומה וכמפורט להלן.

שיעור היוון בסיסי	רכיב הכנסה
שיעור בסיסי למשרדים בסביבה	דמי שכירות קבועים
תוספת של כ- 1% לשיעור הבסיסי	תוספת דמי שכירות כאחוז מהכנסות/ רווחים
שיעור בסיסי מתאים: לחנויות - מסחר; לאולמות כנסים - משרדים;	נכסים נלווים אחרים

התאמות למאפייני סיכון ייחודיים לנכס הנישום, לרבות: מיקום ביחס לסביבה ורמת ביקוש, שיעור דמי השכירות הקבועים והמשתנים מתוך סך דמי השכירות המשולמים, משך תקופת השכירות, יציבות הפעילות המלוונאית, רגישות לאירועים ביטחוניים, גיל הנכס והפחתים - כלכלי, תכנוני ופיזי.

הנהלת האגף

5.4. הערכת שווי בית מלון קיים - שווי כ"עסק חי":

5.4.1. בהערכת שווי בית מלון בו הבעלות, הניהול והמיתוג הם של אותו גורם, למעשה מוערך הנכס כ"עסק חי". בית מלון הינו נכס ייחודי, לגביו קשה⁷ למצוא עסקאות השוואה מתאימות.

שווי כ"עסק חי" מושפע מהפעילות הכלכלית המבוצעת בו. שווי זה כולל בנוסף לשווי הנכס כמקובל, גם רכיבים כגון: מטלטלין קבועים ויכולת הניהול של המלון

הבסיס לאומדן שווי המלון כ"עסק חי" הינו הפעילות העסקית והרווח התפעולי. לאור התנודתיות הגדולה בענף המלונאות בישראל עדיף לנתח תוצאות עסקיות של בית מלון פעיל, בתקופות שמשקפות ככל האפשר את יציבות תזרים ההכנסות של בית המלון. לפיכך, בנכס קיים ופעיל ינותחו התוצאות העסקיות ב- 3 השנים שקדמו להערכת השווי.⁸ לעומת זאת, בנכס חדש שטרם החלה בו ההפעלה או שנמצא בתקופת הרצה, יבוצע ניתוח על בסיס תכנית עסקית כמפורט בסעיף 6.

בגישת העסק החי נעריך את שווי הנכס על ידי היוון של הרווח התפעולי, המבוסס על סך ההכנסות פחות סך ההוצאות בהתאם לתכנית העסקית והדו"ח הכספי. להלן המרכיבים העיקריים (שיפורטו בסעיף 6 בהמשך):

5.4.2. הכנסות:

ככל האפשר, יש לוודא קבלת נתוני הכנסות, מהדו"ח הכספי.

הכנסות בתי המלון מחולקות לרכיבים הבאים:

- חדרים
- תוספות (אקסטרה): תשלומי האורחים בגין מזון ומשקאות, ארוחות (חדר אוכל של המלון או שירות חדרים), שימוש בטרקלין וכדומה.
- הכנסות מספא.
- הכנסות מאולמות אירועים (אגב לינה במלון או כנס חד יומי).
- הכנסות מחנויות; מסעדות ומוקדי רווח אחרים (בריקה וכדומה).

5.4.3. הוצאות:

ככל האפשר, יש לוודא קבלת נתוני הוצאות מתאימות לרכיבי ההכנסות, מהדו"ח הכספי או דו"ח תפעולי.

קרן תחזוקה והשקעות - הפעלת בית מלון יוצרת שחיקה גבוהה של המתקנים הפיסיים המחייבים השקעה שוטפת. עם זאת לעיתים עקב תפוסה גבוהה לא ניתן לבצע את כל

⁷ בנוסף לעובדה שמעטות הן עסקאות השוואה בכלל בבתי מלון, הפערים בין בתי המלון מקשים מאוד על ביצוע ההתאמות.

⁸ ככל שבתקופה האמורה אין יציבות בפעילות ברצף של לפחות 3 שנים, יש לנתח תקופה ארוכה יותר ולא פחות מ 5 שנים.

הנהלת האגף

ההשקעות הנדרשות תוך כדי הפעלת המלון ונדרשת תקופת שיפוצים, אחת לכמה שנים (החלפת חיפוי רצפה וקירות, חדרי רחצה, שטחים ציבוריים וכדומה). אם לא נמצאה בתכנית העסקית התייחסות להוצאות האמורות, השמאי יחשב הוצאות אלה לפי שיעור של 1.5% - 3% מסך ההכנסות בשנה, תלוי בגיל הנכס, מצבו הפיזי, סוג המלון (נופש/עירוני), מחירי הלינה והתפוסות בגודל השטחים הציבוריים וכדומה.

דמי שכירות - יש לבחון האם קיים סעיף תשלום דמי שכירות - ככל שקיים, יש להתעלם ממנו (שכן, התייחסות להכנסות הינה לכלל ההכנסות מבית המלון).

5.4.4 הרווח התפעולי:

הרווח התפעולי¹⁰ הוא ההפרש בין סך ההכנסות לסך ההוצאות.¹¹

השמאי יחשב את הרווח התפעולי לגבי כל השנים, על פי הנתונים אותם ניתח. השמאי יבחן את הרווח התפעולי בכל אותן שנים ויקבע מהו הרווח המייצג (לאו דווקא ממוצע הרווחים) לפעילות בית המלון. את הרווח התפעולי השנתי הנבחר (המייצג) יהווון בשיעורי היוון מתאימים, כמפורט להלן.

טווח שיעור הרווח התפעולי המקובל בענף גדול מאוד והוא תלוי בגודל המלון, אופי התפעול, מגוון השירותים שהוא מעניק ומכלול התנאים העסקיים בהם הוא פועל.

5.4.5 שיעור ההיוון:

בתחשיב שווי בית המלון כ"עסק חי", כנגזרת מהפעילות העסקית, מהוון למעשה הרווח התפעולי המייצג. שיעור ההיוון יושפע מרמת הביטחון לקבלת הרווח התפעולי.

שיעור ההיוון הבסיסי הינו שיעור ההיוון לנכסים מניבים (משרדים). מעבר לסיכונים בנכסים מניבים עסקיים, קיימים בתחום המלונאות סיכונים אחרים המושפעים מגורמים ביטחוניים, מדיניים וכלכליים המשפיעים על תיירות החוץ והפנים בישראל. בדרך כלל שיעור ההיוון יהיה גבוה משיעור ההיוון למשרדים.

יש לבצע התאמות למאפייני סיכון ייחודיים לנכס הנישום, לרבות: מיקום ורמת ביקוש, יציבות הפעילות המלונאית, גיל הנכס והפחתים - כלכלי, תכנוני ופיזי, תחזיות משרד התיירות לגבי היקף התיירים הצפויים וכדומה.¹²

⁹ כך, למשל, במלונות בתל אביב מחזור ההכנסות גבוה והבלאי נמוך יחסית, בשל העובדה, שככלל האורחים לא נמצאים בשעות היום בחדר. לעומת זאת, במלון בטבריה המחירים יחסית נמוכים - האורחים נמצאים רוב שעות היום במלון ויוצרים בלאי גבוה.

¹⁰ הרווח התפעולי האמור אינו בהכרח הרווח התפעולי המחושב בדו"חות הכספיים, שעורכים רו"ח.

¹¹ בהתאם להוצאות בפועל, כדוגמת רשימת ההוצאות המפורטת בהמשך.

¹² קישור לפרסום משרד התיירות לגבי נתוני ביקוש

https://www.gov.il/he/Departments/General/20220424_103823

5.5. הערכת קרקע לבית מלון

הגישה השמאית המובילה (בעלת התוקף הגבוה) לשומת זכויות לקרקע היא גישת ההשוואה.¹³ עם זאת, כפי שתואר לעיל, היצע הקרקעות למלונאות ונופש ברחבי המדינה קטן מאוד ומרוכז בעיקר ברשות מקרקעי ישראל. עסקאות במגרשים שלמים, המיועדים לקרקע למלונאות ונופש, נדירות, שכן במרבית המקרים רוכש קרקע במכרז של רמ"י הוא חברה מלונאית, אשר מפתחת את הקרקע ומקימה בית מלון.

ככל שיש נתוני השוואה באזור מסוים וניתן לעשות שימוש בגישת ההשוואה, יש לבצע התאמות למאפיינים המיוחדים לכל נתון השוואה, כולל התייחסות מיוחדת לסוגי בית המלון, לשיעור המענקים באותו אזור וכדומה.

עסקאות השוואה מתאימות יהיו גם כאלה הנמצאות באזורים בעלי אופי דומה ולא דווקא בעלות קרבה גאוגרפית. עם זאת, יש להחריג את העיר תל אביב, שכעיר עולם היא שונה מהותית, בנושא התיירות, מיתר ערי הארץ. לפיכך, לא ניתן ללמוד מעסקאות בתל אביב על שווי קרקע למלונאות במקומות אחרים בארץ.

בהעדר נתוני השוואה, ניתן להשתמש בגישת העלויות/ החילוץ (בעלת תוקף בינוני/ נמוך). שווי הקרקע יבוצע בגישת החילוץ משווי בנוי, שחושב כאמור לעיל, בניכוי רווח יזמי ועלויות הקמה לרבות מימון (להרחבה בעניין גישת העלות, ראו פרק יח').

בניתוח זה יש להביא בחשבון את גובה המענק באזור, שכן במרבית המקרים שווי הקרקע נמוך עד שואף לאפס, וללא מענקי השקעה העלות הכוללת גבוהה משווי הקרקע לבית המלון.

במשך שנים רבות עסקאות המכר של בתי המלון שיקפו שווי נמוך מעלות ההקמה. בשנים האחרונות, לאור העלייה בתיירות והעובדה כי לא נבנים בתי מלון חדשים בהיקפים משמעותיים, העסקאות מבטאות שווי העולה על עלות ההקמה.

הערה - כשיש עסקאות השוואה מתאימות יש לבסס את השומה על גישת ההשוואה בלבד.¹⁴

5.6. מע"מ

בית מלון הוא נכס עסקי, לפיכך השומה לא תכלול מע"מ.¹⁵

¹³ ראו תקן 3.0.

¹⁴ לעיתים, כאשר נדרשת שומה לצורך מימון, הגורם הממן מבקש, בנוסף, את התכנית העסקית.

¹⁵ בהתאם לתקן 11.0 א'.

6. תחשיב כלכלי - התוכנית העסקית

לצורך התוכנית העסקית יש להתחשב בפרמטרים הבסיסיים הבאים:¹⁶

6.1 תחזית מחירים - אחד השיקולים החשובים ביותר בהערכת שווי הזכות של בית מלון הוא תחזית מבוססת של "מחיר ממוצע חזוי" לחדר. ניתן לחשב את המחיר הממוצע החזוי על ידי חילוק סך ההכנסות מחדרים, בפרק זמן מסוים, במספר החדרים שנמכרו במשך אותה תקופה. המחיר הממוצע ייגזר מנתוני בתי מלון ברמת אירוח דומה בסביבה, ככל שקיימים, ותוך ביצוע התאמות רלוונטיות.

6.2 תחזית תפוסה - יחד עם תוצאות המחיר הממוצע החזוי, שיעורי התפוסה של מלון מהוות את יסוד הביצוע הפיננסי ושווי השוק של הנכס. רוב מקורות הרווח הנוספים של בית מלון (כמו אוכל, משקאות והכנסות אחרות) מושפעים ממספר האורחים. כמו כן, חלק מההוצאות, משתנה אף הוא בהתאם לשיעור התפוסה. במידה מסוימת ההנהלה יכולה להשפיע על שיעורי התפוסה. למשל, מפעילי בתי מלון עשויים להחליט להוריד מחירים בניסיון להגביר תפוסה. על תחזית השמאי לשקף אסטרטגיית תפעול, שלדעתו תיושם על ידי צוות ניהול מלונאי מיומן, על מנת להשיג את השילוב והאיזון האופטימאלי בין תפוסה לבין מחיר ממוצע.

התפוסה המייצגת (בדרך כלל בין השנה השלישית לשנה החמישית ואילך) משקפת את ההכנסות הצפויות של הנכס לאורך חייו הכלכליים, ומתחשבת בשינויים במחזור החיים של המלון. מכאן שהתפוסה המייצגת אינה לוקחת בחשבון כל מערכת יחסים חריגה בין היצע וביקוש או תנאים חד פעמיים כלשהם, שעלולים להוביל לרמות תפוסה גבוהות או נמוכות במיוחד. לכן, על אף שהנכס המשוערך עשוי לפעול בתפוסות מעל לתפוסה המייצגת, תחרות חדשה ותנודות כלכליות שליליות עלולות להוביל לתפוסה, שהינה מתחת לשיעור התפוסה המייצגת.

6.3 תחזית ההכנסות וההוצאות

6.3.1 הכנסות:

הכנסה מחדרים - הכנסה מחדרים נקבעת באמצעות שני משתנים: תפוסה מייצגת כפול מספר החדרים כפול מחיר ממוצע חזוי לחדר, כמוסבר לעיל.

הכנסה ממכירת מזון ומשקאות - הכנסות בסעיף זה מורכבות בדרך כלל ממכירת מזון ומשקאות במסעדות המלון השונות ומשירותי חדרים. במקרים בהם לבתי מלון אולמות אירועים וחדרי ישיבות נהוג לכלול את ההכנסות ממכירת אירועים בסעיף זה או להפרידם לסעיף עצמאי, כאשר פעילות זו מהווה ערוץ הכנסות משמעותי מבחינת סך ההכנסות של המלון.

¹⁶ כאשר אין עדיין נתונים מספקים מבית המלון מושא השומה.

הכנסות אחרות - הכנסות אחרות כוללות הכנסות מהספא או שירותים נוספים, שיוצעו לאורחים כמו כביסה, חניה וכיוצ"ב.

6.3.2 הוצאות:

הוצאות חדרים - הוצאות חדרים כוללות פריטים הקשורים במכירה ובטיפול של חדרי אורחים ושל האזורים הציבוריים. שכר והטבות עובדים מהווים חלק ניכר מסעיף זה. למרות שסך הוצאות השכר משתנה במידת מה כתוצאה מתפוסה (מנהל יכול לתזמן את עבודתם של חדרניות, אנשי שירות ומנקים בהתאם לצורך), רוב הוצאות השכר הן קבועות, מכיוון שאנשי קבלה, מנקי אזורים ציבוריים, מנהל משק בית ומנהלים אחרים עובדים באופן קבוע. כתוצאה מכך, שכר והטבות עובדים מושפעים במידה מועטה בלבד משינויים בתפוסה. לעומת זאת, עמלות סוכנים מבוססות לרוב על מכירת חדרים, לכן הן מושפעות מאד משינויים בתפוסה ובמחיר הממוצע. אספקת מוצרים לאורחים משתנה באופן מלא כתוצאה משינויים בשיעור התפוסה. מאידך, הוצאות תפעוליות אחרות מושפעים רק במעט משעורי תפוסה.

הוצאות מזון ומשקאות - הוצאות אלו כוללות את כל המרכיבים הנדרשים על מנת לייצר את ההכנסות בסעיף זה. כגון – כח אדם ייעודי, חומרי גלם להכנת המזון, הוצאות נלוות ועוד.

הוצאות אחרות - הוצאות עבור הכנסות אחרות (שאינן מחדרים) כרוכות בעלויות הקשורות בהכנסה אחרת והן תלויות באופי ההכנסה. יש להבחין בין הכנסות מפעילות, שהמלון מבצע בעצמו, לבין שטחים שהמלון משכיר למפעיל חיצוני. כגון, שטחי החנויות, אולמות אירועים, מסעדות וכדומה. ככלל, כאשר השטחים מושכרים למפעיל חיצוני נעדיף להעריך את השווי בגישת היוון ההכנסות מדמי השכירות, בנפרד.

הוצאות מנהליות וכלליות – הוצאות מנהליות וכלליות כוללות שכר עבור כל הצוות הניהולי, שלא משתייך באופן ישיר לאף מחלקה, וכן הוצאות הכרוכות בניהול.

הוצאות שיווק – הוצאות שיווק כרוכות בכל הוצאה הקשורה בפרסום, מכירות וקידום.

נהוג ליחס הוצאות שיווק גבוהות יחסית בשנות הפעילות הראשונות של המלון, ומתונות יותר לאחר השנה השלישית או הרביעית לתפעול המלון.

הוצאות אחזקה – שימוש במלון מחייב אחזקה שוטפת, לצורך שמירה על הקיים. ניתן להניח שמלון שפועל בתקציב אחזקה נמוך מן המקובל, יידרש בעתיד להוצאות אחזקה גבוהות.

גילו של מלון משפיע בצורה ניכרת על רמת האחזקה הדרושה. נכס חדש או משופץ לחלוטין מוגן למשך מספר שנים על ידי ציוד מודרני ותעודות אחריות של יצרנים. אך ככל שהמלון מתיישן, הוצאות האחזקה עולות. מערכת מסודרת של אחזקה עוזרת פעמים רבות לדחות התדרדרות, אך רוב בתי המלון עומדים בפני הוצאות אחזקה שגדלות מידי שנה, ללא קשר למגמת התפוסה. טיב הבנייה המקורית עשוי להשפיע באופן ישיר על צרכי אחזקה עתידיים. השימוש בחומרי בנין ובשיטות בנייה באיכות גבוהה, לרוב מקטין את הצורך בהוצאות אחזקה לטווח הארוך.

הנהלת האגף

הוצאות אנרגיה – צריכת האנרגיה במלון באה לידי ביטוי במרכיבים שונים כגון: מים, חימום, מיזוג אויר, תאורה, גז בישול ומגוון של צרכני אנרגיה נוספים.

דמי ניהול – דמי ניהול נגבים על ידי חברת הניהול עבור שירותי הניהול הניתנים לבעל בית המלון. דמי הניהול נגבים כאחוז ממחזור ההכנסות ומהרווח התפעולי ותלויים בהסכם הניהול עליו חתומים הצדדים. בדרך כלל מחושבים דמי הניהול בשיעור של 3% עד 5% ממחזור המכירות של המלון ו- 10% עד 15% נוספים מהרווח התפעולי של המלון (יש לשים לב, האם לצורך חישוב דמי הניהול, קיימת בחוזה ההתקשרות הערה לפיה תופחת קרן חידוש הציוד לפני הרווח התפעולי).

ארנונה – סכום הארנונה נקבע על בסיס גודל הנכס, רמת המתקן המלונאי, לעיתים שטח הקרקע, ותעריפי הרשות המקומית בו הוא נמצא.

הוצאות ביטוח – סעיף הוצאות הביטוח מורכב מעלות הביטוח עבור המלון ותכולתו.

קרן חידוש ציוד/רזרבה עבור החלפה – ריהוט, גופים קבועים וציוד, חיוניים עבור תפקודו של בית המלון, וטיבם עשוי להשפיע על רמת הנכס. סעיף זה כולל את כל אותם הפריטים, שאינם שייכים לנדל"ן - שהם נכסי הון ולא הוצאות. הריהוט, הגופים הקבועים והציוד של המלון, זוכים לשימוש רב ויש להחליפם במרווחי זמן קבועים. אורך החיים של מוצרים אלה תלוי באיכותם, בעמידותם ובכמות השימוש שנעשה בהם. לצורך ביצוע השיפוץ יש לקחת בחשבון קרן תחזוקה כהוצאה שנתית, גם אם בפועל ההוצאה תהיה אחת לכמה שנים.

נהוג לחשב את קרן חידוש הציוד כאחוז מסוים ממחזור המכירות של המלון. אחוז נמוך בשנות הפעילות הראשונות ואחוז גבוה יותר (כ 3%) אם הנכס ותיק יותר.

במסגרת הוצאות יש להתייחס לשלושה פרמטרים נוספים:

- ✓ הפרשה לקרן פחת - כאמור לעיל אם אין בהוצאות הפרשה לקרן פחת יש לבצע הפרשה זו.
- ✓ הוצאות רשתיות המחויבות לעיתים בכל מלון בנפרד (יש לוודא שאין כפילות בסעיפי השיווק והניהול).
- ✓ דמי שכירות - כאשר מעריכים את שווי סל הזכויות המלא של בית המלון כ"עסק חיי", אזי ככל שבית המלון משלם דמי שכירות, אין לחשב את דמי השכירות במסגרת הוצאות.

7. הסתייגות כללית

כל הנתונים המובאים לשם הדוגמא בקווים מנחים אלה, נכונים למועד עריכת פרק זה. על השמאים, אשר עורכים שומה לבית המלון, לבדוק את הנתונים הרלוונטיים בשוק, נכון למועד הקובע בשומתם.

הנהלת האגף

נספח א' – דוגמא לתכנית עסקית ותחשיב שווי זכות הבעלות במלון כבנוי ובקרקע

התכנית העסקית:

שנה	1	2	3	4	5
הכנסות					
מס' חדרים	103	103	103	103	103
חדרים זמינים	37,595	37,595	37,595	37,595	37,595
שעור תפוסה	65%	68%	70%	71%	72%
תפוסת חדרים	24,437	25,565	26,317	26,692	27,068
תפוסת אורחים	34,211	35,790	36,843	37,369	37,896
הכנסה ממוצעת לחדר	900 ₪	950 ₪	970 ₪	1,000 ₪	1,050 ₪
סה"כ הכנסות מחדרים	21,993,075 ₪	24,286,370 ₪	25,527,005 ₪	26,692,450 ₪	28,421,820 ₪
הכנסות ממזון ומשקאות F&B	2,199,308 ₪	2,428,637 ₪	2,552,701 ₪	2,669,245 ₪	2,842,182 ₪
הכנסות אחרות נטו	219,931 ₪	242,864 ₪	255,270 ₪	266,925 ₪	284,218 ₪
סה"כ הכנסות	24,412,313 ₪	26,957,871 ₪	28,334,976 ₪	29,628,620 ₪	31,548,220 ₪
הוצאות					
עלויות קבועות	5,858,955 ₪	6,469,889 ₪	6,800,394 ₪	7,110,869 ₪	7,571,573 ₪
עלות חדרים	5,498,269 ₪	6,071,593 ₪	6,381,751 ₪	6,673,113 ₪	7,105,455 ₪
מזון ומשקעות	1,759,446 ₪	1,251,000 ₪	1,430,000 ₪	1,430,000 ₪	1,430,000 ₪
סה"כ הוצאות	13,116,670 ₪	13,792,481 ₪	14,612,145 ₪	15,213,981 ₪	16,107,028 ₪
תחזוקה ואחזקה	1,120,000 ₪	1,163,000 ₪	1,248,000 ₪	1,248,000 ₪	1,248,000 ₪
הוצאות שיווק ומכירות	1,579,000 ₪	1,329,000 ₪	961,000 ₪	961,000 ₪	961,000 ₪
הוצאות הנהלה וכלליות	1,949,000 ₪	2,000,000 ₪	2,085,000 ₪	2,085,000 ₪	2,085,000 ₪
סה"כ הוצאות	4,648,000 ₪	4,492,000 ₪	4,294,000 ₪	4,294,000 ₪	4,294,000 ₪
רווח תפעולי ברוטו	6,647,643 ₪	8,673,389 ₪	9,428,830 ₪	10,120,638 ₪	11,147,192 ₪
שעור רווח תפעולי	30%	36%	37%	38%	39%
הוצאות קבועות					
ארנונה	752,000 ₪	752,000 ₪	752,000 ₪	752,000 ₪	752,000 ₪
ביטוח	206,000 ₪	206,000 ₪	206,000 ₪	206,000 ₪	206,000 ₪
סה"כ הוצאות קבועות	958,000 ₪	958,000 ₪	958,000 ₪	958,000 ₪	958,000 ₪
דמי ניהול	664,764 ₪	867,339 ₪	942,883 ₪	1,012,064 ₪	1,114,719 ₪
רווח לפני מיסים ריבית ופחת (EBITDA)	5,024,879 ₪	6,848,050 ₪	7,527,947 ₪	8,150,574 ₪	9,074,473 ₪
קרן לחידוש ציוד RR	75,373 ₪	102,721 ₪	112,919 ₪	122,259 ₪	136,117 ₪
רווח לאחר קרן חידוש ציוד ושיפוצים	4,949,506 ₪	6,745,330 ₪	7,415,028 ₪	8,028,316 ₪	8,938,356 ₪
שיעור הרווח	20%	25%	26%	27%	28%

אומדן שווי המלון כגמור						
רווח להיוון	4,949,506 ₪	6,745,330 ₪	7,415,028 ₪	8,028,316 ₪	105,157,130 ₪	
שיעור היוון	8.5%					
אומדן שווי זכות הבעלות במלון כבנוי	91,824,192 ₪	שימוש בפונקציה NPV, לסכומי הרווח בכל שנה לפי שיעור ההיוון.				

הנהלת האגף

רחוב יפו 97, בנין כלל קומה 13, ת.ד. 28223 מיקוד 91281, טל' 073-3927805

<http://Shuma.justice.gov.il>



מענקים משרד התיירות :		
	103	מס' חדרים
עירוני A		סוג מלון
₪ 693,532		השקעה מוכרת לחדר
₪ 71,433,796		סה"כ השקעה מוכרת
₪ 14,286,759	0.2	שיעור מענקים

סך ההשקעה המוכרת לחדר ושיעור המענק מצויינים ב"נוהל סיוע להקמה או הרחבה של בתי מלון בישראל", המוזכר בנספח ב'.

שווי הקרקע:		
₪ 91,824,192		שווי המלון כגמור
₪ 13,773,629	0.15	בניכי רווח יזמי*
₪ 82,400,000		בניכי עלות הקמה (כולל מימון)
₪ 14,286,759		בתוספת מענקים
₪ 9,937,322		אומדן שווי זכות הבעלות בקרקע למלון

* שיעור הרווח היזמי נקבע גם בשים לב למענק הצפוי.

נספח ב' - פרסומים שימושיים לשמאי

פרסומי הלמ"ס - רבעון סטטיסטי לתיירות ולשירותי הארחה:¹⁷

הרבעון כולל, בין השאר, נתונים סטטיסטיים אודות: מצבת בתי מלון וחדרים, לפי נפות ויישובים נבחרים ולפי רמה וסוג. כמות אורחים, לינות ותפוסה.

משרד התיירות מסלולי השקעות ומענקים:¹⁸

ביום 15/7/09 אישרה מליאת הכנסת את הצעת החוק לעידוד השקעות הון (תיקון מס' 66), התשס"ט – 2009.

במסגרת התיקון מונתה **מנהלת השקעות בתיירות**. מעת לעת מפרסמת המנהלת נהלים שונים,¹⁹ בכלל זה "נוהל סיוע להקמה או הרחבה של בתי מלון בישראל", הכולל, בין השאר, את **תקרת ההשקעה המוכרת לחדר להקמת מלונות חדשים** (נספח א').²⁰

משרד התיירות - תקנים פיזיים לתכנון וסיווג מתקנים:

ראה הסבר בסעיף 3, ליתר פירוט ניתן להוריד ולקרוא את החוברות באתר.²¹

¹⁷ קישור לרבעון 3 2022

¹⁸ קישור לאתר המנהלת

¹⁹ קישור לאתר נהלי מנהלת השקעות

²⁰ קישור לנוהל 01/2022

²¹ קישור לאתר "תקנים פיזיים לתכנון וסיווג מתקנים"

הנהלת האגף