



ଉושים חשבון

חמש שנים לאחר המשבר הפיננסי העולמי, מנהלי פירמות רואי החשבון האגדולות בישראל עודכים סיכום בגיןם ומדוברים על נעל הרגולציה, השפעות הטכנולוגיה, השינוי בתמאל העסקי והמעבר מביקורת ליעוץ. מבט מובנים על השינויים העמוקים שעובר מקצוע ראיית החשבון

מת: יואל צפריר

לפנִי כמה שנים מפגש כזה לא יכול היה להתקיים". כך, בتمכית, סיכם רוי"ח דני מרגולית, יו"ר פירמת רואי החשבון לניהול זיו האפט את הרב-שיית, סיומה הפוקולטה לניהול באוניברסיטת תל-אביב בה סיים את לימודי לפני מעלה מ-30 שנה, עם ארבעה מנהלי פירמות רואי החשבון הגדולות בישראל. "משחו השתנה בתרבות העסקית שלנו והמושתף גובר על המפрайיד בגיןו", הוא אמר וכיום לאוירה הפתוחה, הסתכלית לעיתים, שפירינה את הדיוון והשכיחה את העובדה שסביר השולץ נמצאים ארבעה מנהלי הfirמות הגדולות, שמתחרות בראש-בראש על צמרת טבלת הדירוג של הענף. אלא שמרגולית כיוון לכך שמעבר לתחרות המה סחרית על ליקוחות ותיקים, קיימת הסכמה לגבי השינויים שעובר המקצוע והשלכות שנובעות מכך על הענף. זה נכון מיום אחד לפירמות הנדרו לוט, שקווי הדמיון ברפוי הפעולות שלהם גדרו לים מהשוני בין ומגדילות את הפער ביןין לבין הפירמות הקטנות.

טלטלה עזה
זה לא סור שמרגולית ועמיתיו למckoעחו בשנים האחרונות שינויים דрамטיים בדרך התחנית נחלות של הפירמות הגדולות. ניתן לטעון, כי כל המקצועות החופשיים חוות טלטלה לא פושטה בעידן הגלובלייזציה, אך נרמה שהטטלה שאחזה במקצוע ראיית החשבון היא מהעות שבחן. עיין גם – וליתר דיוק בארא"ב – הטטלה החלה בפי רשות תאגיד האנרגיה אנוון, שגרם לחיסולה של פירמת רואי החשבון המצליחה ארתו אנדרסון.

הטלטלה התעצמה עם המשבר הפיננסי של 2008 שבקבוצתו הרגולציה התהדרה והתקשות הchallenge לשאלות נוקבות לגבי מידת אחריותם של רואי החשבון למפלות הפיננסית הגדולה ביותר מאז השפל הגדול.

ישראל חוות המקצוע, מעבר להשלכות הגז לובליות, גם שינוי משמעותית ביותר עם המעבר לדיווח כספי על-פי תקני IFRS. במקביל, החל גם כאן החמרה רבנית של הרגולציה על התחרות הציבוריות, שכן הקלוחות העיקריים של משרדי רואי החשבון הגדולים. המסדרים עצם נקבעו יותר ויותר לתחומי פעילות נוספות, במיוון בתחום הייעוץ, תוך הרחבת מגוון השירותים אותם הם מעניקים לקוותותיהם. תהליכי אלה מייצגים שינוי عمוק לא רק אופן שבו הfirמות מתנהלות, אלא גם בתמאל העובדים אותן הן מגישות וביחסן לקלוחות ולסכימה העסוקה בהן פעולות ומיליך, כמובן, על המקצוע.



מימין לשמאל: דני מרגלית, רון בראל, רונן זיסר ואילן בירנפולד

הם כבר עובדים. המכילות יבנו לבך וכבר עכשו הון קולוטות פחות סטודנטים למקצוע".
פרופ' גדי אריאב תיחס לכינסה הגוברת של המשדרים לתחום הייעוץ, תחילה שבטל את ההפרדה בין שניהם ותהה לגבי ההשלכות של התהיליך חז על הענף והן על השוק בכלל, שבו פעולות גם חברות ייעוץ גדולות. במילויו: "האם חברת מキンז' צרכה לדאגן".

בהתיחס לסוגיה המרכזית המשיך אילן בירנפולד: "מצד אחד, אנו מצאים בתקופה של המשדרים בין יכולות כוח האדם שהאקדמיה מייצרת. אשר לכוון העסקה העתידי, אנחנו ליכים הלו ובינם לבין אינטלקט כוח האדם שהוא מעסיקים. לגבי הרגולציה, אין ספק שהמשפיע גם על החקאות, ההוראות הציבוריות, וגם علينا ובפרט על ייחסי הגומליןינו בינוינו. הנטול הוא כבר יותר והעומס הוא רב. הקראאה של לרגולטוריהם היא להקטין את הנתן ולחתת לארגנים של ←

סומך חיקון נמנים על הוועדה המיעצת לתוכנית ה-MBA בניהול פיננסי בפקולטה לניהול

מנהלים סיוכנים, մԵծրնիմ ԵՇԽԱՑ ԱԼՈՅԼԻՒԹ

כבר בפתחת הרב-שיח הועלתה הסוגיה המרכזית בדין – לאן חולך מקצוע ראיית החשבון? דני מרגלית: "הקבילות של המתמחים במתדרדים נמוכה מהביקורת. בין יכולות הקליטה של המשדרים לבין יכולות כוח האדם שהאקדמיה מייצרת. אשר לכוון העסקה העתידי, אנחנו ראי של המשק וככל שצמיחה תימשך כושר הקוררת כפirmaה. לימודי החשבנות והניהול הפיננסי ברקנאטי נחשים אומנם לטוביים ולחובענאים ביותר בישראל, אך גם ראשי בית הספר מודעים לצורך חתמי ראי בפיתוח התכנים וררכי ה�建. המתקבלים לתוכניות הלימוד. הארכעה, כמו גם רון שלו, שותף ניהול בפירמת KPMG

כל אלו עמדו ברקע הרב-שיח על עתיד מכך צוע ראיית החשבון, שהתכנס ברקנאטי, בהנחיית פרופ' משה צבירן, סגן דקאן הפקולטה לניהול ובשותפות פרופ' גדי אריאב, ראש החטבות בייעוץ עסקי וכן ד"רatti אינחוריון ודר' שושי חז – מנהלות תוכנית ה-MBA בניהול פיננסי. מלבד דני מרגלית, נטלו חלק ברב-שיח גם ד"ר אilan בירנפולד – שותף-מנהל בפירמת ראיית החשבון והיעוץ דלויט בריטמן אלמגור זהר, ר"ח רון בראל – יו"ר ארגנט אנד אינג'יןירינג, ור"ח רונן זיסר, מפירמת ראיית החשבון Israel Kسلמן וקסלמן, המוביל בתחום הביקורת כפirmaה. לימודי החשבנות והניהול הפיננסי ברקנאטי נחשים אומנם לטוביים ולחובענאים ביותר בישראל, אך גם ראשי בית הספר מודעים לצורך חתמי ראי בפיתוח התכנים וררכי ה�建. המתקבלים לתוכניות הלימוד. הארכעה, כמו גם רון שלו, שותף ניהול בפירמת KPMG



לה של שני הפקטורים הללו היא עצומה, העולם שבו פועלים וראי החשבון נמצוא בתנועה מתמדת ומשנה חדרות לבקרים. זה כולל את הרגולטור רים, את צרכני הדירות ואת הלוקחות".

ומה לגבי ההשפעות הגלובליות בהן חווינו בשנים האחרונות?

רונן זיסר: "אכן, ציריך להספיק לכל מה שצינו חכרי גם את השפעות תהליכי הגלובליזציה, אני חנן, הפירמות הגדולות, פועלות כיום, בעיון של רשותות רואי החשבון עולמיות. יש קשר ושיתוף פעולה הדוק עמן. אנחנו שולחים אנשים ללמידה בחו"ל והרשות שולחת אלינו אנשים ללמידה כאן. יש לנו ל��וחות אמריקאים ואנחנו עושים עבודה מענבר לים עבור לקוחות ישראלים וזה מקרוב הכל' נשא חשוב. המשמעות היא שאנחנו בוחרים מראש אנשים שמתאמים לעובדה גלובלית".

"בס הכל, אני חשב שהמקצוע נמצא במקום טוב. לפני 20 שנה לא ראת רואי החשבון בתפקיד ניהול בכירים בחברות. היום אטה רואה יותר ויתר רואי החשבון שמהווים בעמדות מפתח. בתאגידים רזצים רואי החשבון מעבר לשחיבים לאנשים כס' פים. לגבי הקשרת רואי החשבון, אנחנו רזצים שהסטודנטים יהיו פתוחים לעור עולמות תוכן מעבר לביקורת, שיספק ערך נוסף מוסף ללקוחות. אם תהיה להם הCsosa מתאימה תהינה להם גם הCsoda דמניות גודלות יותר, ולכן לימוד המקצוע צריי כים להיות רחבים יותר ולתת לסטודנטים כלים להתמודד עם השינויים שהעולם עבר".

רונן בראלי: "דרושה היום הסתכבות מקרו על הדברים. הכל גורף גלובלי וכולום מושפעים מהעולם. ההסתכלות על המאונים היא פחות רלוונטיות. זה מחייב לפתח צורר לסטודנטים לעולמות חדשניים וליציר הסתכבות רחבת, כאשר ה班车ה המקדൂעת המשמעותית, לדעתך, היא בתוך הפ"י רמה".

דני מרגולית: "עדין הביקורת עומדת בסיס והיא הכרחית, אבל בשונה מהעבר, היא מהייבת הסתכלות רחבה יותר, תוך אבחנה בין עיקר לטפל - לאן חולך העסק? ומה לחתמך? אילו תהליכיים מוחאים מהם הסיכוןים? רואת החשבון נדרש להסתכל על המערך הכולל של פעילות החיבור, כאשר נושא ניהול הסיכוןים תופס מקום חשוב והוא נדרש לעמוד בפני הביקורת".

פער ציפיות מסוכן

כאשר שאלנו את הארבעה לגבי השלכות השינוי בתמאל העסקי ענה אילון בירנפולד: "אותנו לימדו לבקר נכסים והתחייבויות ועלינו קוב אחריר גילויי דעת מוקומיים. היום הכל מופיע

החברה הציבורית לעבוד. לא כל דבר צריךulgular להסגור ברגלציה, זה עסקי אותנו כל הזמן, אבל הצד המתקדם יותר עיני הוא דוגא השינוי הטכנולוגי והשפעתו על המקצוע שלנו. אנו חיים היום בעידן פוסט-דיגיטלי, שמשנה את הדרך שבה אנחנו עושים עסקים. שיש מילדים רבים ונוטים לעידן זה - סייבר, מובייל, ענן, רשתות חברותיות, Analytics, ו-Data. לכל אלו השפעה מכרעת על עסקינו הלוקחות שלנו, ומשכך גם על השירותים שאנחנו מספקים ללקוחות. זה גם משפיע על יכולות כוח האדם שאנו קולטים ועל המומנוויות שאנו דורשים מהמצטרפים החדשניים. יש לנו כבר היום בפרקמה לא פחות מ-50-60% פלננות שונות. בעיני יש זהו יזרון, שכן, החשש הוא שהביקורת תיחס למוצר (Commodity) ואך אחד לא רוצה להציג לכך, אלא לוודא שה ביקורת תהיה בעלת ערך עבור כל בעל העניין".

דני מרגולית: "נדבר נוסף בתחום הכספי השינוי שהוא עוכרים הוא השינוי בתמאל העסקי שלנו. זה משפיע מותנית על התנהלותנו האסטרטגית. יש מעבר מדור מביקורת - שהיתה פעם ליבת המקצוע - ליעוץ וזה ישנה מותנית את דרך ההתנהלות בעתיד. סל המוצרים ללקוחות גדול ומתחנות נישות הדרושות - ייעוץ אסטרטגי, ליווי עסקי, עיסוק בטכנולוגיות מידע ועוד - פעלויות שבמעבר לא היו בכלל בפלטפורמה של רואי החשבון".

היהתי אומר שהיום התמאל העסקי נחלק באופן שווה, 50-50, בין ביקורת לבני מה שנקרה המעטפת המשנית. מגמה זו תמשך להערכתי בעתיד ותאפשר את המקצוע. זה רלוונטי למי שrozצה למדור ואית החשבון - הוא ציר להבין שירדשו לו יכולות רחבות יותר ולא להישען רק על החשובנות הטהורה... במקביל, אנו עדים לכך שהחברה מדור רואי החשבון עוכרים לתפקיד ניהול וגם זה מאפייני המקצוע".

"אני רוצה להיות מעט יותר קיצוני מدني" - הוסיף רונן בראלי: "זה לא העתיד זה כבר הווה. באה"ב יש משרות בהם הביקורת מספקת רק 20% מההכנסות של הפירמות. גם בארץ יש משרות שבהם מהה ביקורת פחות מ-50%. למעשה חיל שינוי עמוק מקצוע ומשרד רואת החשבון המסורתי משתנה ומפנה את מקומו למחוות חדשנה, מגמה זו תלך ותתעצם. אנו שמים דגש כיוון על מערכות מידע, ניהול סיכון, אס' טרנסג'יה, ניהול וסינכ'ה. אבלណה לי שהאגוד גדול ביותר שחוינו בשנים האחרונות היה המעבר ל-IFRS. מצד אחד מדובר בשפה חדשה ולא יציבה, מצד שני זה קרה בתקופת משבר. המכפ



רונן זיסר: "השינויים הביאו ממשמעותינו שעברנו הוא המעבר ל-IFRS. זו מהפיכה טענאלית שהבנייה אותנו של חוסר וודאות ועתיר פרשניות. בישראל זה יותר מהתגדר ממקום אחד כי אנחנו מעולם שלא הביר זאת והוא מORGEL בגילוי דעת אמריקאים"



イルון בירנפולד: אנו חיים היום בעידן פוסט-דיגיטלי, שמשנה את הדרך שבה אנחנו עושים עסקים. יש מהמידים לדלונטים הזה - סייבר, מובייל, ענן, רשתות חברותיות, Analytics, ו-Data-1. לכל השפעה מכרעת על עסקינו הלוקחות שלנו, ומשכך גם על השירותים שאנחנו מספקים ללקוחות



Dani Margalit: "יש מעבר בדור מביקורת - שהיתה פעם ליבת המకצוע - לייעוץ. מגמה זו תימשך להערכתי בעtid ותאפיין את המקצוע. זה רלוונטי למי שרוצה ללמוד ראיית חשבון - הוא צריך להבין שידרשו לו יכולות רחבות יותר ולא להישען רק על החשבונות העוררה"



Ronen Bar-Al: "התמודדנו עם מצב כלכלי לא בשוט. אני מזכיר לכלום שלכל חברה ציבורית יש העורה בחווות הדעת ולכל חברה שביעית מוצמדת אחרית עסוך. זהו מצב שלא הכרנו בעבר. מצד שני, אנו נכנים לתחומים חדשים כמו גז ונפט, ניהול סיכון ועולם הסייבר ואני משוכנע

הפורץ'ן-500 מקבלות שירותים מארבעה משרדים. עם זאת, הוא הבהיר שלא למחר ולהספה את המשדרים הקטנים והבינוניים. "הכלכלה גדולה ויש מקום גם למשדרים קטנים שמספקים شيء רותים ללקוחות קטנים יותר, אך ברור שחדיפה רנטציאציה בענף, בין הגורלים לקטנים, תגרל".

בסיכום הדיוון נתבקש מנהלי הפירמות לסקם את חמיש השנים האחרונות מוא פרץ המשבר הפיני העולמי, שניהם שהאטפינו בשינויים רבים שעבר המקצוע בארץ ובעולם, תוך התגברות הריגולציה, שנויים בתקינה הבינ"ל והגלובליזציה של עולם העסקיים.

רונן יוסר: "השינוי הכלימי המשמעותי שעברנו הוא המעבר ל-IFRS. זו מהפיכה סוטאלית שהבינהה אותנו לעולם של חוסר ורדאות ועתר פרשנויות. בישאל זה יותר מתגדר מבעל מקום אחר כי אנו מיעולם שלא הכיר זאת והוא מודרגל בגילוי דעת אמריקאים. הנושא השני הוא המשבר הפיננסי העולמי, שהמעשה נמשך עד היום. מדובר בשני תאגדים מודר השובים שהצטרכו למסכת רחבה של שניים שאנו עוברים לאור היכי כו' המעבר לייעוץ, חלק מהhiposh אחר מנועי צמיחה חרד".

רונן בר-אל: "התמודדנו עם מצב כלכלי לא פשוט. אני מזכיר לכלום שלכל חברה ציבורית שלישית יש העורה בחווות הדעת ולכל חברה שביעית עית מוצמדת אחרית עסוק הי. וזה מצב שלא הכרנו בעבר. מצד שני, אנו נכנים לתחומים חדשים כמו גז ונפט, ניהול סיכון ועולם הסייבר ואני משוכנע שייפתחו עולמות חדשניים נוספים".

Dani Margalit: "אני חושב שהדבר המשמעותי שהווינו הוא התכווצות החברות הציבוריות. שוק ההנפקות כמעט ומיש לכך להשלה הרוחנית שיש לך על שוק ההון והממשק כלו. קשה לי לראות משק תקין לא הנפקות ולא גיוסי הון. וזה דרוש שניינוattiות מצד הרשות מתן תמריצים, בעיקר להברחות קטנות, לגיס הון בכורסה".

אלון בירנפלד, סיימ' ברוח אופטימית: "בסך הכל אני חש גואה גודלה, שארגוני כמו שלנו מספקים ערך אמיתי למשק בישראל, לכל רוחב הארץ - מתחרות טרטט-אף קטנות ועד לחברות גדולות ולמוגדים השונים לרבות הס-קטור הציבורי והמשלתי. אנו מייצרים ערך, איכות וחדשנות. וזה מקור לספק גודל שאחננו משקיעים בחדשות ועסקים בעולמות עתידיים ויש לכך השלה על כל המקצוע. אמרו מעתה: רואי חשבון וחדשנות - זה שהוא שהחלה לט משטלב ביחס*" * מובוק יותר - בארה"ב 97% מהחברות ברישימת

מיידי וגלובלי (IFRS). רואי החשבון הם יותר אנשי תהליכיים מאשר אנשי מספרים ונדרשים להציג יכולות ניהוליות - של תהליכיים, אנשים, טכנולוגיה וסיפורים. הם חיברים לנתח ולבקר את הסיכון העיקריים, את זורמת המידע ואת החלטי הבקרה ולשם אנו מכוונים את כוח האדם שלנו, כי אנחנו לא יכולים לכך".

בירנפלד ביקש בקורסו וולסב את תשומת הלב של משתתפי הרוב-שיח לביעות האකטואליות של הענה. אחת מהן קשורה לצורך להגביל את אחירות רואי החשבון. בירנפלד ציין כי הנושא אינו מטופל רגולטורית, ויצר אונומליות ולמעשה אין היום שום מענה להגביל האחריות - לא בצוות ההתאגדות ולא בחוזה שבין ל Koh להנות השירות.

שני אלה יכולים לשמש ככלי להגביל האחד ריות, אך אין זה המצב הנוכחי. כך למשל, בעוד מעריך שלו מוגן מפני תביעות, רואה החשבון השוחץ בצדית. הוא קרא שלא להוכיח לקטסטרופת השונות שמלבד מתחודדים רואי החשבון והצורך לשמור על איכותו. בנוסף ציין כי אין ספק כי יש לישר קו גם בנושא אי התלות בכך שתitäאים לרווח הגלובלית.

לדבריו, הולך ומתהווה פער ציפיות גדול במדד קצוע שמעמיד אותו בסכנה./column שואלים היכן היה רואו החשבון כאשר חברה נקלעה לדרישות פידרין ומה המשמעות של אזהרת עסוק הי. פער הציפיות נכוון גם לנושאים כגון הרכות שווי ותחזיות. מצפים מיאתנו היום ליותר מאשר ציפוי בעבר ואנחנו מצאים בצדמת דרכים מכרעה".

רונן בר-אל קרא מצידו שלא להמציא את הגז לכל הקשור לאחריות מڪוצעת. יש תקנות מקובלות בעולם וצריך להעתיק אותן לאן ולא להמציא תקנות מחדיש. מה שברור כלל אצלו דיר גם את החיבור בין הלקוח לננות השירות, שכן בחילוק ממקדים קיימת התנהלות לא רצינית וניצול פרצות".

מייצרים ערך
על השולחן עולה הסוגיה לאן צועד הענף בשנים הקרובות. לדעת רונן בר-אל המגמה ברורrah - המשדרים הגדולים, ומהר כרביע-המש הפירמות הגדולות, ימשיכו לחילוש על מרבית מהחברות הגדולות בישראל. בעולם זה אפיו מובהק יותר - בארה"ב 97% מהחברות ברישימת