



עושים חשבון

חמש שנים לאחר המשבר הפיננסי העולמי, מנהלי פירמות רואי החשבון הגדולות בישראל עורכים סיכום ביניים ומדברים על נטל הרגולציה, השפעות הטכנולוגיה, השינוי בתמהיל העסקים והמעבר מביקורת ליעוץ. מבט מבפנים על השינויים העמוקים שעובר מקצוע ראיית החשבון

מאת: יואל צפיר

“ לפני כמה שנים מפגש כזה לא יכול היה להתקיים”. כך, בתמצית, סיכם רו”ח דני מרגלית, יו”ר פירמת רואי החשבון BDO זיו האפט את הרב-שיח, שיזמה הפקולטה לניהול באוניברסיטת תל-אביב בה סיים את לימודיו לפני למעלה מ-30 שנה, עם ארבעה ממנהלי פירמות רואי החשבון הגדולות בישראל. “משהו השתנה בתרבות העסקית שלנו והמשותף גובר על המפריד בינינו”, הוא אמר וכיוון לאווירה הפתוחה, הסחבקית לעיתים, שאפיינה את הדיון והשכיחה את העובדה שסביב השולחן נמצאים ארבעה ממנהלי הפירמות הגדולות, שמתחרות ראש-בראש על צמרת טבלת הדירוג של הענף. אלא שמרגלית כיוון לכך שמעבר לתחרות המי סחרית על לקוחות ותיקים, קיימת הסכמה לגבי השינויים שעובר המקצוע וההשלכות שנובעות מכך על הענף. זה נכון במיוחד לפירמות הגדולות, שקווי הרמיון ברפואי הפעילות שלהם גרר לים מהשוני בינן ומגדילות את הפער בינן לבין הפירמות הקטנות.

טלטלה עזה

זה לא סוד שמרגלית ועמיתיו למקצוע חוו בשנים האחרונות שינויים דרמטיים בדרך ההתנהלות של הפירמות הגדולות. ניתן לטעון, כי כל המקצועות החופשיים חווים טלטלה לא פשוטה בעידן הגלובליזציה, אך נדמה שהטלטלה שאחזה במקצוע ראיית החשבון היא מהעזות שבה. בעור לם – וליתר דיוק בארה”ב – הטלטלה החלה בפירמת תאגיד האנרגיה אנרון, שגרם לחיסולה של פירמת רואי החשבון המצליחה ארתור אנדרסון.

הטלטלה התעצמה עם המשבר הפיננסי של 2008 שבעקבותיו הרגולציה התהדקה והתקשורת החלה לשאול שאלות נוקבות לגבי מידת אחריותם של רואי החשבון למפולת הפיננסית הגדולה ביותר מאז השפל הגדול.

בישראל חווה המקצוע, מעבר להשלכות הגי לובליות, גם שינוי משמעותי ביותר עם המעבר לדיווח כספי על-פי תקני ה-IFRS. במקביל, חלה גם כאן חמרה רבתית של הרגולציה על החברות הציבוריות, שהן הלקוחות העיקריים של משרדי רואי החשבון הגדולים. המשרדים עצמם נכנסו יותר ויותר לתחומי פעילות נוספים, במיוחד בתחום הייעוץ, תוך הרחבת מגוון השירותים אותם הם מעניקים ללקוחותיהם. תהליכים אלה מייצרים שינוי עמוק לא רק באופן שבו הפירמות מתנהלות, אלא גם בתמהיל העובדים אותן הן מגייסות וביחסן ללקוחות ולסביבה העסקית בה הן פועלות ומשליך, כמובן, על המקצוע.



חיזין לשחאל: דני מרגלית, רונן בראל, רונן זיסר ואילן בירנפלד

הם כבר עובדים. המכללות יבינו לבר וכבר עכשיו הן קולטות פחות סטודנטים למקצוע".

פרופ' גדי אריאב התייחס לכניסה הגוברת של המשרדים לתחום הייעוץ, תהליך שביטל את ההפרדה בין שני התחומים ותהה לגבי ההשלכות של התהליך הן על הענף והן על השוק בכלל, שבו פועלות גם חברות ייעוץ גדולות. במילותיו: "האם חברת מקינזי צריכה לדאוג?"

בהתייחס לסוגיה המרכזית המשיך אילן בירנפלד: "מצד אחד, אנו מצויים בתקופה של עודף רגולציה ותקינה. מצד שני, תמהיל העסקים שלנו משתנה. יש, כמובן, יחסי גומלין בין התהליכים הללו ובינם לבין איכות כוח האדם שאנו מעסיקים. לגבי הרגולציה, אין ספק שזה משפיע גם על הלוקוחות, החברות הציבוריות, וגם עלינו ובפרט על יחסי הגומלין בינינו. הנטל הוא כבר יותר והעומס הוא רב. הקריאה שלי לרגולטורים היא להקטין את הנטל ולתת לאורגנים של ←

סומך חייקין נמנים על הועדה המייעצת לתוכנית ה-MBA בניהול פיננסי בפקולטה לניהול.

מנהלים סיכונים, מדברים בשפה גלובלית

כבר בפתיחת הרב-שיח הועלתה הסוגיה המרכזית בדיון – לאן הולך מקצוע ראיית החשבון? דני מרגלית: "הקיבולת של המתמחים במשרדים נמוכה מהביקוש. בין יכולת הקליטה של המשרדים לבין לכמות כוח האדם שהאקדמיה מייצרת. אשר לכושר ההעסקה העתידי, אנחנו ראי של המשק וככל שצמיחה תימשך כושר הקליטה יגדל".

רונן בראל: "אכן הכמות כמעט הוכפלה והמשרדים לא מסוגלים לקלוט עוד, אך הכל תלוי בצמיחה במשק. אנו יודעים שעל כל 1% צמיחה המשרדים צומחים ב-1.5% וזה מעורר תקווה". רונן זיסר הוסיף: "כוחות השוק יעבדו ולמעשה

כל אלו עמדו ברקע הרב-שיח על עתיד מקצוע ראיית החשבון, שהתכנס ברכנאטי, בהנחיית פרופ' משה צבירן, סגן רקאן הפקולטה לניהול ובהשתתפות פרופ' גדי אריאב, ראש ההתמחות בייעוץ עסקי וכן ד"ר אתי איינהורן וד"ר שושי חן – מנהלות תוכנית ה-MBA בניהול פיננסי.

מלבד דני מרגלית, נטלו חלק ברב-שיח גם רונ"ח אילן בירנפלד – שותף-מנהל בפירמת ראיית החשבון והייעוץ דלוית ברייטמן אלמגור זור, רונ"ח רונן בראל – יו"ר ארנסט אנד יאנג, ורונ"ח רונן זיסר, מפירמת ראיית החשבון PwC וIsrael קסלמן וקסלמן, המוביל את תחום הביקורת בפירמה. לימודי החשבונאות והניהול הפיננסי ברכנאטי נחשבים אומנם לטובים ולתובעניים ביותר בישראל, אך גם ראשי בית הספר מודעים לצורך התמידי בפיתוח התכנים ודרכי הכשרת המתקבלים לתוכניות הלימוד. הארבעה, כמו גם רונ"ח ערן שלו, שותף מנהל בפירמת KPMG

לה של שני הפקטורים הללו היא עצומה. העולם שבו פועלים רואי החשבון נמצא בתנועה מתמדת ומשתנה חרשות לבקרים. זה כולל את הרגולטור רים, את צרכני הדוחות ואת הלוקוחות".

ומה לגבי ההשלכות הגלובליות בהן חוינו בשנים האחרונות?

רון זיסר: "אכן, צריך להוסיף לכל מה שצינו חבריי גם את השפעות תהליך הגלובליזציה. אני חנו, הפירמות הגדולות, פועלות כיום, בעידן של רשתות רואי חשבון עולמיות. יש קשר ושתוף פעולה הדוק עמן. אנחנו שולחים אנשים ללמוד בחו"ל והרשת שולחת אלינו אנשים ללמוד כאן. יש לנו לקוחות אמריקאים ואנחנו עושים עבודה מעבר לים עבור לקוחות ישראליים וזה מקור הכנסה חשוב. המשמעות היא שאנחנו בוחרים מראש אנשים שמתאימים לעבודה גלובלית".

"בסך הכל, אני חושב שהמקצוע נמצא במקום טוב. לפני 20 שנה לא ראינו רואי חשבון בתפקידי ניהול בכירים בחברות. היום אתה רואה יותר ויותר רואי חשבון שמחזיקים בעמדות מפתח. בתאגידים רוצים רואי חשבון מעבר לחשבים ולאנשי כספים. לגבי הכשרת רואי החשבון, אנחנו רוצים שהסטודנטים יהיו פתוחים לעוד עולמות תוכן מעבר לביקורת, שיספק פרק מוסף ללקוחות. אם תהיה להם הכשרה מתאימה תהיינה להם גם הזדמנויות גדולות יותר, ולכן לימודי המקצוע צריכים להיות רחבים יותר ולתת לסטודנטים כלים להתמודד עם השינויים שהעולם עובר".

רון בראל: "דרושה היום הסתכלות מקרית על הדברים. הכל הופך גלובלי וכולם מושפעים מהעולם. ההסתכלות על המאזנים היא פחות רלוונטית. זה מחייב לפתוח צוהר לסטודנטים לעולמות חדשים ולייצר הסתכלות רחבה, כאשר ההכשרה המקצועית המשמעותית, לדעתי, היא בתוך הפירמה".

דני מרגלית: "עדיין הביקורת עומדת בבסיס והיא הכרחית, אבל בשונה מהעבר, היא מחייבת הסתכלות רחבה יותר, תוך אבחנה בין עיקר לטפל – לאן הולך העסק? במה להתמקד? אילו תהליכים מזהים? מהם הסיכונים? רואה החשבון נדרש להסתכל על המערך הכולל של פעילות החברה, כאשר נושא ניהול הסיכונים תופס מקום חשוב והוא נדרש לעצם תהליך הביקורת".

פער ציפיות מסוכן

כאשר שאלנו את הארבעה לגבי השלכות השינוי בתמהיל העסקים ענה אילן בירנפלד: "אותנו לימדו לבקר נכסים והתחייבויות ולעקוב אחרי גילויי דעת מקומיים. היום הכל מהיר,

→ החברה הציבורית לעבוד. לא כל דבר צריך לסגור ברגולציה. זה מעסיק אותנו כל הזמן, אבל הצד המרתק יותר בעיני הוא דווקא השינוי הטכנולוגי והשפעתו על המקצוע שלנו. אנו חיים היום בעידן פוסט-דיגיטלי, שמשנה את הדרך שבה אנחנו עושים עסקים. שישה מימדים רלוונטיים לעידן הזה – סייבר, מובייל, ענן, רשתות חברתיות, Data-I, Analytics. לכל אלו השפעה מכרעת על עסקי הלקוחות שלנו, ומשכך גם על השירות שאנו מספקים ללקוחות. זה גם משפיע על איכות כוח האדם שאנו קולטים ועל המיומנויות שאנו דורשים מהמטופלים החדשים. יש לנו כבר היום בפירמה לא פחות מ-50 דיסציפלינות שונות. בעיני יש לזה יתרון, שכן, החשש הוא שהביקורת תיחשב למצרך (Commodity) ואף אחר לא רוצה להגיע לכך, אלא לוודא שהביקורת תהיה בעלת ערך עבור כל בעלי העניין".

דני מרגלית: "נדרש נוסף בתהליכי השינוי שאנו עוברים הוא השינוי בתמהיל העסקים שלנו. זה משפיע מהותית על התנהלותו האסטרטגית. יש מעבר ברור מביקורת – שהייתה פעם ליבת המקצוע – ליעוץ וזה ישנה מהותית את דרך ההתנהלות בעתיד. סל המוצרים ללקוחות גדל ומתפתח. נישות חדשות – ייעוץ אסטרטגי, ליווי עסקי, עיסוק בטכנולוגיות מידע ועוד – פעילויות שבעבר לא היו בכלל בפלטפורמה של רואי החשבון.

הייתי אומר שהיום התמהיל העסקי נחלק באופן שווה, 50-50, בין ביקורת לבין מה שנקרא המעטפת הממשית. מגמה זו תימשך להערכתי בעתיד ותאפיין את המקצוע. זה רלוונטי למי שרוצה ללמוד ראיית חשבון – הוא צריך להבין שיידרשו לו יכולות רחבות יותר ולא להישען רק על החשבונאות הטהורה. במקביל, אנו עדים לכך שהרבה מאוד רואי חשבון עוברים לתפקידי ניהול וגם זה ממאפיין המקצוע".

"אני רוצה להיות מעט יותר קיצוני מדני – הוסיף רון בראל: "זה לא העתיד זה כבר ההווה. בארה"ב יש משרדים בהם הביקורת מספקת רק כ-20% מההכנסות של הפירמות. גם בארץ יש משרדים שבהם מהוה הביקורת פחות מ-50%. למעשה חל שינוי עמוק במקצוע ומשרד רואה החשבון המסורתי משתנה ומפנה את מקומו למהות חדשה. מגמה זו תלך ותתעצם. אנו שמים דגש כיום על מערכות מידע, ניהול סיכונים, אסטרטגיה, ניהול וסייבר. אבל נדמה לי שהאתגר הגדול ביותר שחוינו בשנים האחרונות היה המעבר ל-IFRS. מצד אחד מדובר בשפה חדשה ולא יציבה, ומצד שני זה קרה בתקופת משבר. המכפ-



רון זיסר: "השינוי הכי משמעותי שעברנו הוא המעבר ל-IFRS. זו מהפיכה טוטאלית שהכניסה אותנו לעולם של חוסר וודאות ועתיד פרשנויות. בישראל זה יותר מאתגר מבכל מקום אחר כי באנו מעולם שלא הכיר זאת והיו מורגל בגילויי דעת אמריקאים"



אילן בירנפלד: אנו חיים היום בעידן פוסט-דיגיטלי, שמשנה את הדרך שבה אנחנו עושים עסקים. שישה מימדים רלוונטיים לעידן הזה – סייבר, מובייל, ענן, רשתות חברתיות, Data-I, Analytics. לכל אלו השפעה מכרעת על עסקי הלקוחות שלנו, ומשכך גם על השירות שאנו מספקים ללקוחות



דני מרגלית: "יש מעבר ברור מביקורת - שהייתה פעם ליבת המקצוע - לייעוץ. מגמה זו תימשך להערכת בעתיד ותאפיין את המקצוע. זה רלוונטי למי שרוצה ללמוד ראיית חשבון - הוא צריך להבין שיידרשו לו יכולות רחבות יותר ולא להישען רק על החשבונאות הטהורה"



רון בראל: "התמודדנו עם מצב כלכלי לא פשוט. אני מזכיר לכולם שלכל חברה ציבורית שלישית יש הערה בחוות הדעת ולכל חברה שביעית מוצמדת אזהרת עסק חי. זהו מצב שלא הכרנו בעבר. מצד שני, אנו נכנסים לתחומים חדשים כמו גז ונפט, ניהול סיכונים ועולמות הסייבר ואני שייפתחו עולמות חדשים נוספים"

הפורצ'ן-500 מקבלות שירותים מארבעה משרדים. עם זאת, הוא הזהיר שלא למחר ולהספיד את המשרדים הקטנים והבינוניים. "הכלכלה גדולה ויש מקום גם למשרדים קטנים שמספקים שירותים ללקוחות קטנים יותר, אך ברור שהדיפרנציאציה בענף, בין הגדולים לקטנים, תגדל". בסיכום הדיון נתבקשו מנהלי הפידמות לסכם את חמש השנים האחרונות מאז פרץ המשבר הפיננסי העולמי, שנים שהתאפיינו בשינויים רבים שעבר המקצוע בארץ ובעולם, תוך התגברות הרגולציה, שינויים בתקינה הבינ"ל והגלובליזציה של עולם העסקים.

רון זיסר: "השינוי הכי משמעותי שעברנו הוא המעבר ל-IFRS. זו מהפכה טוטאלית שהכניסה אותנו לעולם של חוסר וודאות ועתיד פרשנויות. בישראל זה יותר מאתגר מכל מקום אחר כי באנו מעולם שלא הכיר זאת והיו מורגל בגילויי דעת אמריקאים. הנושא השני הוא המשבר הפיננסי העולמי, שלמעשה נמשך עד היום. מדובר בשני אתגרים מאוד חשובים שהצטרפו למסכת רחבה של שינויים שאנו עוברים בלאו הכי כמו המעבר לייעוץ, כחלק מהחיפוש אחר מנועי צמיחה חדשים. אלה היו שנים מאתגרות במיוחד".

רון בראל: "התמודדנו עם מצב כלכלי לא פשוט. אני מזכיר לכולם שלכל חברה ציבורית שלישית יש הערה בחוות הדעת ולכל חברה שביעית מוצמדת אזהרת עסק חי. זהו מצב שלא הכרנו בעבר. מצד שני, אנו נכנסים לתחומים חדשים כמו גז ונפט, ניהול סיכונים ועולמות הסייבר ואני משוכנע שייפתחו עולמות חדשים נוספים".

דני מרגלית: "אני חושב שהדבר המשמעותי שחוונו הוא התכווצות החברות הציבוריות. שוק ההנפקות כמעט ויש לך השפעה ניכרת על המשרדים, מעבר להשלכה הרוחבית שיש לך על שוק ההון והמשק כולו. קשה לי לראות משק תקין ללא הנפקות וללא גיוסי הון. זה דורש שינוי התייחסות מצד הרשויות ומתן תמריצים, בעיקר לחברות קטנות, לגייס הון בבורסה".

אילן בירנפלד, סיים ברוח אופטימית: "בסך הכל אני חש גאווה גדולה, שארגונים כמו שלנו מספקים ערך אמיתי למשק הישראלי, לכל רוחב החזית - מחברות סטרט-אפ קטנות ועד לחברות גדולות ולמגזרים השונים לרבות הסייבר והציבורי והמשלתי. אנו מייצרים ערך, איכות וחדשנות. זה מקור לסיפוק גדול שאנחנו משקיעים בחדשנות ועוסקים בעולמות עתידיים ויש לך השלכה על כל המקצוע. אמור מעתה: רואי חשבון וחדשנות - זה משהו שבהחלט משתלב ביחד!" *

מיידי וגלובלי (IFRS). רואי החשבון הם יותר אנשי תהליכים מאשר אנשי מספרים ונדרשים להפגין יכולות ניהוליות - של תהליכים, אנשים, טכנולוגיה וסיכונים. הם חייבים לנתח ולבקר את הסיכונים העיקריים, את זרימת המידע ואת תהליכי הבקרה ולשם אנו מכוונים את כוח האדם שלנו, כי אותנו לא כיוונו לכך.

בירנפלד ביקש בנקודה זו להסב את תשומת הלב של משתתפי הרב-שיח לבעיות האקדמיות של הענף. אחת מהן קשורה לצורך להגביל את אחריות רואי החשבון. בירנפלד ציין כי הנושא אינו מטופל רגולטורית, יוצר אנומליות ולמעשה אין היום שום מענה להגבלת האחריות - לא בצורת ההתאגדות ולא בחוזה שבין לקוח לנותן השירות.

שני אלה יכולים לשמש ככלי להגבלת האחריות, אך אין זה המצב הנוכחי. כך למשל, בעוד מעריך שווי מוגן מפני תביעות, רואה החשבון חשוף בצריחה. הוא קרא שלא לחכות לקטסטרופות ולקבוע כבר היום גבולות אחריות המקצוע, תוך לקיחה בחשבון של הצורך לשלב בין התביעות השונות שמולן מתמודדים רואי החשבון והצורך לשמור על איכות. בנוסף ציין כי אין ספק כי יש ליישר קו גם בנושא אי התלות כך שיתאים לרוח הגלובלית.

לדבריו, הולך ומתהווה פער ציפיות גדול במקצוע שמעמיד אותו בסכנה. כולם שואלים היכן היה רואה החשבון כאשר חברה נקלעה לחדלות פירעון ומה המשמעות של אזהרת עסק חי. פער הצפיות נכון גם לנושאים כגון הערכות שווי ותחזיות. מצפים מאיתנו היום ליותר מאשר ציפו בעבר ואנחנו מצויים בצומת דרכים מכריעה. הוא מדגיש.

רון בראל קרא מצידו שלא להמציא את הג'לגל בכל הקשור לאחריות מקצועית. יש תקנות מקובלות בעולם וצריך להעתיק אותן לכאן ולא להמציא תקנות מחדש, מה גם שבדרך כלל אצלנו הולכים לחומרה. דני מרגלית בתגובה קרא להסיר דיר גם את החיבור בין הלקוח לנותן השירות, שכן בחלק מהמקרים קיימת התנהלות לא רציונלית וניצול פרצות.

מייצרים ערך

על השולחן עולה הסוגיה לאן צועד הענף בשנים הקרובות. לדעת רון בראל המגמה ברורה - המשרדים הגדולים, ומדובר בארבע-חמש הפידמות הגדולות, ימשיכו לחלוש על מרבית מהחברות הגדולות בישראל. בעולם זה אפילו מובהק יותר - בארה"ב 97% מהחברות ברשימת