

חברת שקם בע"מ

דין וחשבון זה של משרד מבקר המדינה על חברת שקם בע"מ מסכם את תוצאות הביקורת על פעולות החברה בשנים 1959/60 עד 1961/62. הדו"ח הקודם על הביקורת בחברה פורסם בדין וחשבון 10 של מבקר המדינה (עמ' 353—358). שנת הכספים של החברה מתחילה ב־1 ביולי.

1. החברה, מטרותיה ותפקידיה

שקם — שירות קנטינות ומזוננים — הוקם במלחמת הקוממיות כיחידה צבאית לשם מתן שירותי מזון ואספקה, להשלמת אספקת צה"ל להיילים. עם הקמת צבא הקבע בשנת 1949 נרשם שירות שקם הצבאי כחברה בערבון מוגבל. מטרת החברה היא לספק שירותים, סחורות ומוצרים מכל המינים לאנשי צה"ל וכוחות בטחון אחרים ולבני משפחותיהם. מאז שנת 1953 הרחיב שקם בהדרגה את חוג הזכאים לשירותיו: בשנת 1953 צורפו המשרתים במשטרת ישראל ובשירות בתי הסוהר והעובדים האזרחיים בצה"ל; בשנת 1954 צורפו קציני או"מ; בשנת 1957 — עובדי משרד הבטחון על מוסדותיו ומפעליו; בשנת 1959 — אנשי משמר הכנסת, מקבלי הגמלאות של צה"ל, של המשטרה ושל משרד הבטחון, ומשפחות שכולות; בשנת 1960 — נספחים צבאיים זרים וחניכי חוץ בקורסים צבאיים.

החברה מפעילה קנטינות וחנויות: הקנטינות מספקות במחנות ובשדה שירותי מזון ואספקה משלימה; בחנויות מוכרים מצרכי מכולת, טכסטיל, הלבשה והנעלה, סדקית ותמרוקים, כלי בית ורהיטים. החברה מספקת שירותים נוספים: נופש בבתי מרגוע, שירותי הארחה, ושירותי קולנוע במחנות צה"ל.

2. מוסדות החברה והמבנה הארגוני

הון המניות של החברה

שקם רשום כחברה פרטית, שכל מניותיה הן בבעלות המדינה. הון המניות הרשום והנפרע ליום 30.6.1962 הסתכם בסך 936,779 ל"י: מניית יסוד אחת בת 10,000 ל"י ו־926,778 מניות רגילות בנות 1 ל"י בידי ממשלת ישראל; מנייה רגילה אחת בת 1 ל"י בידי רשות הפיתוח. בתקנון החברה נקבע, שרווחי החברה לא יחולקו בין חבריה, אלא ישמשו להוזלת מחיר המצרכים והשירותים של החברה ולקרן השמורה.

מועצת המנהלים

מועצת המנהלים של החברה מורכבת משמונה חברים, שמונו על ידי שר הבטחון: שני נציגי משרד הבטחון, שאחד מהם מכהן כיושב ראש המועצה; שני נציגי צה"ל; נציג משטרת ישראל; שני נציגי משרד האוצר; והמנהל הכללי של החברה. מועצת המנהלים מתכנסת אחת לחודש, ובעת הצורך לעתים תכופות יותר. המנהל הכללי מבצע את תוכניות החברה בהתאם למדיניות, שנקבעה על ידי מועצת המנהלים; הוא נעזר בעבודתו בשני סגנים.

המבנה הארגוני

המבנה הארגוני של החברה, כפי שגובש אחרי שינויים, שחלו בקיץ 1960, כולל, נוסף על לשכת המנהל הכללי, בעיקר שלושה אגפים ומחלקה עצמאית אחת:

אגף השייוק מטפל ברכישת סחורות, הפעלת החנויות, קביעת מחירי המכירה, קידום המכירות וגיוון הסחורות.

אגף הקנטינות והשירותים מטפל בהקמתן של הקנטינות לסוגיהן ובהפעלתן. האגף ממונה על השירותים הטכניים של החברה, מרהט ומצייד את הקנטינות, מטפל בהחזקת המבנים של החברה ואחראי למשק התחבורה; הוא גם אחראי לשירות הנופש, להארכת ולהצגות קולנוע במחנות צה"ל.

אגף תכנון ופיקוח מכין את התכנית המסחרית של החברה. תכנית זו מהווה תחזית לפעילות החברה מהבחינות הבאות: היקף הפדיון ומהירות המחזור, תנועת המלאי, המימון ותנאי התשלום לספקים, השקעות, הוצאות וכוח אדם. האגף מטפל בתקציב החברה; עורך מחקרים מסחריים; קובע את נהלי החברה; ממונה על הביקורת הפנימית ועל פעולות הייעול; ומרכז את ענייני הדיווח והסטטיסטיקה.

מחלקת הכספים והחשבונות מנהלת את חשבונותיה של החברה, מטפלת במחזור הכספים — לרבות גביות, תשלומים וחשבונות בנקאיים — וכפעילה את יחידת המיכון, המספקת את הנתונים הדרושים לכל יחידות החברה.

יחסי העבודה בחברה מבוססים על הסכם עבודה משנת 1952 בין הנהלת שקם לבין הוועד המרכזי של הסתדרות הפקידים העברים בארץ ישראל והוועד הארצי של עובדי החברה.

מספר עובדי החברה בשנת 1961/62 היה 770 בממוצע לחודש. העובדים התחלקו כדלהלן: במתקני המכירה — חנויות, מחסני מכר סיטוניים וקנטינות — 64.6%; במתקני ייצור — 5.8%; בשירותי נופש, הארחה וקולנוע — 0.3%; בניהול המחלקות האופרטיביות ומתקני השייוק — 13.9%; בניהול כללי — 15.4%.

3. פעולות החברה

החברה רוכשת סחורות למכירה על ידי קניית מוצרים מוגמרים או על ידי הזמנת מוצרים במפעלים, להם היא מספקת את חומרי הגלם לייצור. נוסף על כך מפעילה החברה מתקנים לייצור עצמי של מוצרי בשר למיניהם ושל דברי מאפה, ומקיימת ייצור מטבחי בקנטינות.

עד סוף שנת הכספים 1955/56 היו המוצרים, שנמכרו במתקני שקם, פטורים מתשלום מכס, מס קנייה ומס מותרות. בשנת 1956, עם ביטול הפטור ממסים אלה, התחיל משרד הבטחון להשתתף בתשלום המסים כדי לאפשר המשך מתן הנחות שקם לאנשי צה"ל ומשפחותיהם.

להיילי צה"ל בשירות חובה וקבע וליתר הזכאים לשירותי שקם, ולבני משפחותיהם, ניתנת הנחה של 12.5% על קניותיהם בחנויות שקם, עד 288 ל"י לנפש בשנה. הנחה זו ממומנת על ידי סובסידייה של משרד הבטחון ועל ידי אמצעי החברה.

נוסף על השתתפות בהנחה זו לקניות בחנויות, נועד בתקציב הבטחון סכום לכיסוי בלו על בירה ומכס על מצרכים הנמכרים בקנטינות בלבד; סובסידייה נוספת ניתנת לשקם להחזרת

הפרשי מחיר הנובעים מביטול קיצוב המזון. כן נועד בתקציב הבטחון סכום שנתי להוזלת מחירי הכריכים והייצור המטבחי הנמכרים בקנטינות.

למטרות אלו הועבר מתקציב הבטחון לשקם בשנת 1959/60 סך 3,159,145 ל"י, בשנת 1960/61 סך 2,957,510 ל"י, ובשנת 1961/62 סך 3,315,301 ל"י.

משרד מבקר המדינה בדק את דרכי ביצוע הקניות. את הפיקוח על טיב הסחורות, את סדרי השיווק ואת הייצור העצמי.

קניות של מוצרים מוגמרים

1. בקניות של מוצרים מוגמרים מטפלים מרכזי קניות — מרכז לכל ענף. מרכזי הקניות קובעים, בתיאום עם הממונים עליהם ועם מנהלי החנויות, את סוגי הסחורות ואת גיוונן ומנהלים את המשא ומתן המוקדם עם הספקים, והם מכינים את ההזמנות לחתימת מנהל האגף. נוהל הקניות של החברה קובע, שלכל הזמנה יש לצרף הצעות של לא פחות משני ספקים או יצרנים; במקרה שיש רק הצעה אחת, על מרכז הקניות לנמק בכתב את הסיבות לכך.

בבדיקת ההזמנות של מחלקות הרהיטים, ההלבשה, הטכסטיל והמשקאות, שפדיונן מהווה כ-25% מכלל הפדיון של החברה, העלתה הביקורת, שברוב המקרים נחתמו הזמנות, שצורפה להן הצעה של ספק אחד בלבד, בלא שניתנה הנמקה על העדר הצעה שנייה. נקבעו מקרים רבים של הזמנות, שנשאו את הציון "בלעדי", דהיינו שהספק הוא היחיד בענף מסוים. על קביעת הביקורת, שבין המצרכים שנבדקו אין כמעט מוצר המיוצר על ידי יצרן יחיד, ענתה הנהלת החברה, שמדיניות מסחרית יעילה כחייבת התקשרות לטווח ארוך עם ספקים גדולים, כי רק הם מסוגלים לעמוד בדרישותיה המיוחדות של החברה. נסיבות אלו הביאו לכך, שהנהול, המחייב את מרכזי הקניות לקבל שתי הצעות לכל הזמנה, התרוקן מתוכנו.

הביקורת הציעה לסווג את הספקים לשתי קבוצות: ספקים גדולים, המשווקים סחורה ידועה ומבוקשת ועומדים בדרישות שקם בדבר אחידות הטיב, גודל ההזמנות ותנאי אספקה ישירה — בהזמנות מספקים אלה ייערך פרוטוקול, בו יירשמו השיקולים להתקשרות עם הספק הנדון; שאר הספקים, שאינם נמנים עם הספקים הגדולים — בהזמנות מהם יש לנהוג בהתאם לנוהל, המחייב לקבל לא פחות משתי הצעות לכל הזמנה. בשים לב לתנאי השוק המשתנים עמדה הביקורת על הצורך לערוך בדיקה תקופתית כדי לקבוע, אם ההתקשרות עם הספקים הגדולים כספקים בלעדיים עדיין מוצדקת.

בעקבות הביקורת פרסמה החברה באוגוסט 1962 נוהל מתאים.

2. לבדיקת טיב הסחורות הנרכשות מפעילה החברה פיקוח מינהלי ופיקוח טכנולוגי.

הפיקוח המינהלי, שהוא מתפקידו של אגף התכנון והפיקוח, מקיף בדיקת הנוהלים להבטחת טיב המוצרים; עריכת מחקרים שוטפים על התוצאות המשקיות ממכירת מצרכים לשם קביעת הדרישה למוצרים מסוימים; ובירור תלונות של לקוחות על טיב המוצרים.

הפיקוח הטכנולוגי מבוצע על ידי שני מהנדסים — אחד לטכסטיל ואחד למזון. הטכנולוגים בודקים את המוצרים לפני הקנייה (בדיקות דגם ההזמנה), ותוך האספקה השוטפת. הפיקוח הטכנולוגי על מצרכי מזון מבוצע בחנויות בלבד ואינו מופעל בקנטינות ובמזנונים.

לדעת הביקורת הפעלת פיקוח בחנויות מוכיחה, ששקם אינו מוכן להסתפק בבדיקות אצל הספקים, ואם כך, יש להפעיל את הפיקוח גם בקנטינות ובמזנונים, שלשירותם נזקק החייל יותר מאשר לשירותן של החנויות.

הביקורת העלתה, שחלק מן הדו"חות של הטכנולוג למוצרי טכסטיל לא זכו לטיפול המתאים מצד אגף השיווק ולא הוסקו מהם המסקנות לגבי ספקים, שלא עמדו במפרטים הטכנולוגיים של הסחורה. גם כשנקטו בעקבות הבדיקה הטכנולוגית צעדים מסוימים, כגון אזהרת הספק או החזרת סחורות, לא צוין הדבר בתיק הספק, ציון החשוב לצורך החלטה בדבר התקשרות עם אותו ספק בעתיד.

במקרים אחדים הוסקו מסקנות מדו"ח שלילי של הטכנולוג רק לגבי אותה כמות המצרכים, שנבדקו על ידי, אך לא לגבי כל המשלוח. לדעת הביקורת מן הדין לקבוע, לגבי כל מצרך, נורמה של מדגמים, תוך שימוש בשיטות סטטיסטיות.

בספטמבר 1962 פירסמה החברה נוהל הקובע את דרכי השימוש בדו"חות הטכנולוגיים, ומינתה ועדה להסקת מסקנות לגבי ספקים, שלא עמדו בדרישות המפרט הטכנולוגי.

ייצור עצמי

הייצור העצמי כולל ייצור דברי מאפה, עיבוד מוצרי בשר וייצור מטבחי בקנטינות.

דברי מאפה. היקף הייצור של דברי מאפה הסתכם: בשנת 1959/60 בשווי של 259,500 ל"י ונגרם הפסד של 53,200 ל"י; בשנת 1960/61 בשווי של 271,000 ל"י ונגרם הפסד של 47,600 ל"י; ובשנת 1961/62 בשווי של 265,600 ל"י ונגרם הפסד של 42,200 ל"י.

החברה מסבירה הפסדים אלה במחירים המוזלים, שנקבעו לדברי מאפה בקנטינות צה"ל.

מוצרי בשר. המפעל לעיבוד מוצרי בשר הוקם בשנת 1959. הוא מעבד בשר ומייצר נקניק ונקניקיות בשביל מתקני החברה. פדיון המפעל הסתכם: בשנת 1959/60 בסך 888,600 ל"י, שהביא רווח נקי בסך 3,900 ל"י; בשנת 1960/61 בסך 1,155,300 ל"י, שהביא רווח נקי בסך 24,500 ל"י; ובשנת 1961/62 בסך 1,731,400 ל"י, שהביא רווח נקי בסך 49,000 ל"י.

במפעל מתנהל רישום של כמויות הבשר הנכנס, של הוצאות הייצור האחרות ושל התפוקה; לפי רישום זה עורך המפעל דו"חות חודשיים להנהלת החשבונות של החברה. נקבע, שדו"חות אלה לא שימשו באופן שוטף לצורכי הפיקוח על ניצול הבשר ועל השקעת העבודה בשלבי הייצור השונים ולעדכון מחיר המוצרים. בעקבות הביקורת החלה החברה בינואר 1962 לנצל את הדו"חות לפיקוח על עיבוד הבשר לקביעת מחירי המוצרים ולמעקב אחר הרווחיות של המפעל.

הייצור המטבחי. בקנטינות ובמזנונים מכינים ארוחות וסעודות קלות. הפדיון מייצור מטבחי זה הסתכם: בשנת 1959/60 בסך 1.2 מליון ל"י; בשנת 1960/61 בסך 1.5 מליון ל"י; ובשנת 1961/62 בסך 1.8 מליון ל"י. מוצרי המטבחים של החברה נמכרים במחירים מוזלים; הוזלה זו מתאפשרת על ידי הסובסידיה, שהחברה מקבלת מתקציב הבטחון (ראה לעיל, עמ' 483).

המכירות

בשנת 1961/62 הפעילה החברה 23 קנטינות יחידתיות, 16 חנויות, 3 מחסני מכר סיטוניים (ממ"ס) ו-15 קנטינות ניידות ופינות שקם.

הפדיון מהמכירות בכל מתקני החברה הסתכם : בשנת 1959/60 בסך 23,127,700 ל"י ; בשנת 1960/61 בסך 27,656,200 ל"י ; ובשנת 1961/62 בסך 34,329,100 ל"י. על התוצאות הכספיות ראה להלן (עמ' 489).

חלוקת הפדיון בין מתקני המכירה של החברה בשנת 1961/62 הייתה : בחנויות — 63.9% בקניטיות — 22.02%, במחסני המכר הסיטוניים המספקים מצרכים לקניטיות הניידות ולפינות שקם — 14.08%.

משרד מבקר המדינה ערך בדיקה במתקנים מספר, בהם משולבים שירותי ייצור מטבחי ומכירת מצרכים, וכן בכמה קניטיות, ועמד במיוחד על סדרי ההכנה והמכירה של מוצרים מטבחיים.

להלן ממצאים, שהועלו בבדיקות שני מתקנים :

1. מתקן אחד הנמצא בדרום הארץ, כולל חנות, מסעדה ומונון. לפי הסכם בין משרד הבטחון ובין החברה מכסה משרד הבטחון את עודף ההוצאות על ההכנסות של המתקן ; ההוצאות כוללות דמי ניהול בשיעור של 5% מערך החומרים ושכר העבודה. בתקופה מ'1.4.1961 עד 31.3.1962 סופקו במתקן למעלה מ'300,000 ארוחות. מחיר ארוחת בוקר היה 30 אגורות ומחיר ארוחה עיקרית, בצהריים או בערב, היה 60 אגורות — מחירים המיוחדים למתקן זה. עודף ההוצאות על ההכנסות במתקן בתקופה זו הסתכם בסך 300,000 ל"י בקירוב וכוסה מתקציב הבטחון.

(א) החנות במקום, שהפדיון בה בשנת הכספים 1961/62 הסתכם בסך 155,524 ל"י, מתנהלת לפי שיטת דמי מחזור. בחנות לא נקבעה האחריות האישית לניהול הקופה הרושמת ; בקופה משתמשים שני זבנים בעת ובעונה אחת, בלא שהיא רושמת סימן מזהה לפעולותיהם. המפתח למונה הסודי של הקופה היה במגירה פתוחה שבשימוש של הזבנים, ומכאן שלא היה פיקוח על הקופה הרושמת. נקבע, שבעת סגירת הקופה ביום הביקורת הייתה סטייה בין רישום הקופה בדו"ח הקופה, המיועד להנהלת החשבונות, לבין היתרה בסרט הקופה הרושמת.

ערב החגים בסתיו 1962 העביר מ"מ מנהל המתקן מקיפת המסעדה לקופת החנות סך 4,500 ל"י והגדיל על ידי כך את דמי המחזור של החנות. פעולה זו נוגדת את הוראות החברה, לפיהן אסורה במתקנים העברת כספים מקופה ראשית לקופת משנה בלא אישור הנהלת החברה.

(ב) המצרכים לייצור המטבחי מתקבלים ברובם ממקור הספקה מרכזי ; שאר המצרכים נקנים במוזמנים בשוק המקומי, בהיקף 1,500 ל"י עד 2,000 ל"י לחודש. נמצאו חשבונות, שלא הוחתמו בחותמת "נפרע", אם כי הכספים לפרעונם נרשמו בקופה כהוצאה.

לא היה פיקוח, אם יש התאמה בין הייצור המטבחי לבין כמויות המצרכים, שנמשכו מהמחסן, ולא נהגו להשתמש להכנת התפריטים במתכונים, שהוכנו על ידי אגף הקניטיות. לאחר הביקורת עשתה החברה צעדים לתיקון המצב : מנהל המתקן הוחלף והפיקוח על הפעולות הוגבר.

(ג) בהשוואת חשבונות המזונן לרישומי המטבח נקבעו סטיות ; בקופת המזונן נמצאו עודפי כסף בלתי מוסברים. הביקורת המליצה על הנהגת סדרים נאותים להסדרתה של עבודת המזונן.

ספירת המלאי של המתקן, שנערכה ב-7.2.1962 והתייחסה לתקופה מ-7.7.1961 עד יום הספירה, הראתה חסר בכלי אריזה וסחורות, שהסתכם בסך 5,450 ל"י — 2% מערך הסחורות, שנצרכו באותה תקופה, לעומת 0.6% — החסר הממוצע המקובל בשקם.

החברה הסבירה, שהליקויים, שהועלו על ידי הביקורת, נעוצים בריחוק המתקן ובקושי להשיג כוח אדם מקצועי מתאים לניהולו.

2. מתקן שני כולל מסעדה, מזנון ופינת שקם. במסעדה מוגשות ארוחות צהרים במחירי שקם לחיילים בשירות קבע, לעובדים אזרחיים של צה"ל ולעובדי משרד הבטחון.

היקף הפדיון מהייצור המטבחי בתקופה מ-1.7.1961 עד 31.3.1962 הסתכם בסך 95,675 ל"י. וההשתתפות מתקציב הבטחון הייתה בסך 32,744 ל"י.

(א) בבדיקת המסעדה נקבע, שהרישומים החודשיים של צריכת המצרכים המעשית בייצור המטבחי אינם מנוצלים על ידי הנהלת אגף הקטינות כדי לקבוע, אם יש צורך לעדכן את הרכב המתכונים ולגוון את המנות.

(ב) כדי להבטיח, שמשירות המתקן ייהנו רק הזכאים לכך, הנהיגה החברה הסדרים למניעת כניסתם של אנשים למתקן, שאינם זכאים לשירותי שקם. הביקורת העלתה, שהפיקוח אינו יעיל ולמעשה נהנים משירותי המתקן גם אנשים, שאינם זכאים לשירותי שקם.

(ג) בפינת השקם שבאותו המתקן הסתכם הפדיון בתקופה מ-1.7.1961 עד 31.3.1962 בסך 298,561 ל"י. במתקן זה, כמקובל בכל מתקני שקם מאותו סוג, מועברות הסחורות מהמחסן לזבנים ללא רישום. הביקורת הצביעה על הצורך להנהיג שיפורים בפיקוח על תנועת הסחורות ממחסני המתקנים לדוכני המכירה.

4. מינהל

רכישת נכסי דלא ניידים

לשם ביצוע פעולותיה רוכשת החברה מגרשים ומבנים על פי החלטות עקרוניות של מועצת המנהלים. ההשקעות ברכוש הקבוע בשנים 1959/60 עד 1961/62 הסתכמו בסך 2,254,750 ל"י. הביקורת קבעה, שנוהלי רכישת הנכסים, שהיו בתוקף בחברה עד שנת 1961, לא הסדירו את דרכי המגזע עם המוכרים ולא חייבו הערכה מוקדמת של שווי הנכס על ידי שמאי מוסמך. בעקבות הביקורת פרסמה החברה בספטמבר 1961 ובמאי 1962 נוהלים, שהסדירו את פעולות הרכישה של נכסי דלא ניידים וקבעו, שיש לקבל הערכת שמאי מוסמך על שווי הנכס ולנמק סטיות בין המחיר ששולם בעדו, על פי החלטת המנהל הכללי, לבין הערכת השמאי. לדעת הביקורת יש להביא לאישור מועצת המנהלים את המחיר הסופי, שנדרש לרכישת הנכס.

הפרשי המלאי

לאחר סיום ספירת המלאי השנתית מושוות היתרות החשבוניות אל המצאי ונקבעים העודפים והגרעונות שבמתקנים. היתרות נזקפות לחשבון ההוצאות המסחריות ומשפיעות על הרווח הגלום. זקיפות אלו נעשות על ידי הנהלת החשבונות. הביקורת הציעה, שבחברה תמונה ועדה להפרשי מלאי, שסיכומיה והמלצותיה יובאו להחלטתו של מנהל החברה. החברה פעלה לפי הצעה זאת לאחר ספירת המלאי, שנערכה לקראת המאזן ליום 30.6.1962.

הון ומקורות מימון

מקורות ההון לרכוש הקבוע הם בעיקר הקרנות הפנימיות של החברה (הקרן השמורה והקרן המיוחדת) וההפרשה לפיצויי פרישה.

ההשקעות ברכוש הקבוע — בעיקר נכסי דלא ניידים — בשנת 1959/60 הגיעו לסך 940,773 ל"י. כתוצאה מכך סבלה החברה מחוסר הון חוזר, והון מניותיה הוגדל ב-500,000 ל"י.

הון המניות הרשום והנפרע ליום 30.6.1962 היה 936,779 ל"י; ביחד עם הקרנות מגיע הון החברה ל-2,937,846 ל"י.

מאזנים מרוכזים

להלן (בעמ' 488) המאזנים המרוכזים של החברה לסוף כל אחת מהשנים 1959/60 עד 1961/62, שמינו ורוכזו על ידי משרד מבקר המדינה על פי הנתונים שנתקבלו מהנהלת החברה.

א ק ט י ב

הרכוש הקבוע. ההשקעות ברכוש קבוע הגיעו בשלוש השנים הנסקרות ל-2,254,750 ל"י (ראה לעיל עמ' 486), אולם לפי ספרי החברה הגידול הנקי של הרכוש הקבוע (רכוש קבוע לאחר הפחתה) הוא 1,189,022 ל"י. לדעת הביקורת הפחתה זו מהירה מהדרוש ומהמקובל, ומשפיעה על היקף המאזן ועל חשבון רווח והפסד בצורה הגורעת מהרושם הנכון על מצב החברה ותוצאות פעולותיה.

הרכוש השוטף. ההון החוזר עלה מסך 1,444,139 ל"י בתחילת שנת הכספים 1959/60 לסך 2,620,919 ל"י בסוף שנת הכספים 1961/62. גידול זה נובע מרווחי החברה, ששימשו בחלק ניכר להפחתות ולהצטברות קרנות, שנשארו בידי החברה. באמצע התקופה היו תנודות בהיקף ההון החוזר, שנגרמו על ידי השקעה גדולה ברכוש קבוע; כנגדה באה הגדלה בהון, כנזכר לעיל, והצטברות בקרנות ובהפרשות לפיצויי פרישה (ראה להלן עמ' 489).

היחס בין הרכוש השוטף לבין ההתחייבויות השוטפות השתפר לפי ספרי החברה: מ-1:1.17 בשנת 1959/60 ל-1:1.42 בשנת 1960/61 ול-1:1.48 בשנת 1961/62.

מלאי. בתקופה הנסקרת חל גידול במהירות מחזור המלאי (הפדיון לעומת המלאי): מ-5.7 פעמים בשנת 1959/60 ל-6.6 פעמים בשנת 1960/61 ול-7 פעמים בשנת 1961/62. הישוב זה מבוסס על היחס בין הפדיון המלא לבין ערך המלאי החודשי הממוצע.

חייבים ויתרות חוב. סכום החייבים גדל מסך 1,566,226 ל"י ליום 30.6.1960 לסך 3,049,145 ל"י ליום 30.6.1962; עלייה זו של החייבים בחו"ז נובעת בעיקר מגידול יתרת משרד הבטחון.

מאזנים מרוכזים

30.6.1960		30.6.1961		30.6.1962	
%	י"ש	%	י"ש	%	י"ש
	1,315,314		1,332,843		1,714,390
	855,872		651,581		769,544
	9,710		9,710		9,710
26.4	2,180,896	21.8	1,994,134	22.7	2,493,644
	3,398,950		3,215,621		4,267,566
	522,044		614,459		649,882
	1,566,226		2,606,221		3,049,145
	40,179		35,107		51,670
	128,838		221,121		70,385
68.2	5,656,237	73.1	6,692,529	73.7	8,088,648
5.4	457,566	5.1	465,413	3.6	393,068
100.0	8,294,699	100.0	9,152,076	100.0	10,975,360
	436,779		436,779		936,779
	—		500,000		—
	50,360		50,720		74,194
	1,241,687		1,465,433		1,926,873
20.8	1,728,826	26.8	2,452,932	26.8	2,937,846
	1,432,615		1,753,807		2,288,200
	198,561		143,464		145,378
	91,416		106,848		136,207
20.7	1,722,592	21.9	2,004,119	23.4	2,569,785
	431,669		588,031		842,448
	709,743		791,182		869,239
	3,121,534		2,579,923		2,853,610
	580,335		735,889		902,432
58.5	4,843,281	51.3	4,695,025	49.8	5,467,729
100.0	8,294,699	100.0	9,152,076	100.0	10,975,360

א ק ט י ב

רכוש קבוע

נדל"ן בניכוי פחת

ריהוט, ציוד ורכב

ניירות ערך

רכוש שוטף

מלאי לפי העלות או במחיר המכירה (הנמוך שבהם)

דמי קדימה לספקים ופקדונות ע"ח אש"מ דוקומנטריים

חייבים ויתרות חוב בניכוי הפרשה לחובות מסופקים

הוצאות מראש

קופה ובנקים

הוצאות להפחתה, נטו

פ ס י ב

הון וקרנות

מניות רגילות

מבקשי מניות

קרן לכיסוי נזקים

קרן שמורה

עתודות והפרשות

לפיצויי פרישה

לריהוט וציוד

לדמי חופשה

התחייבויות שוטפות

בנקים — משיכות יתר

שטרות לפרעון ומכתבי התחייבות לספקים

ספקים

זכאים ויתרות זכות

הקרו לכיסוי נזקים. קרן מיוחדת זו, הניזונה מהפרשה שנתית מרווחי החברה ומיועדת לכיסוי נזקי ציוד ולהוזלת הצגות קולנוע במחנות צה"ל, הסתכמה ליום 30.6.1962 בסך 74,194 ל"י. בשים לב למחזור הגדול של החברה ולקיום רורבות כלליות, ספק, אם יש צורך בקרן מיוחדת זו.

הקרו השמורה. הקרן השמורה של החברה גדלה כל שנה בסכום רווחיה המסחריים ורווחי ההון שלה: מסך 1,241,687 ל"י ליום 30.6.1960 לסך 1,926,873 ל"י ליום 30.6.1962.

זרבה לפיצויי פרישה. הזרבה לפיצויי פרישה, שגדלה מסך 1,432,615 ל"י ליום 30.6.1960 לסך 2,288,200 ל"י ליום 30.6.1962, משמשת אחד המקורות העיקריים למימון פעולות החברה. סכום זה עולה בהרבה על הסכום הריאלי הדרוש להפרשה לצורך תשלום פיצויים. הפרשה זו מעוררת שאלות מבחינת היקפה הגבוה מהנדרש, המשפיע על נכונות ההצגה של רווחיות החברה, ומבחינת השימוש בכספי הפיצויים למימון פעולות החברה. לדעת הביקורת גם בחברה ממשלתית בעלת אופי מיוחד דרושה מסגרת נוהלים ברורה לקביעת שיעורי ההפרשות, השקעתן והטיפול התחשיבי בהן. הביקורת דרשה להבהיר את צדקת ההפרשה והשימוש בה.

חשבון רווח והפסד

חשבונית הרווח וההפסד של החברה לכל אחת מהשנים 1959/60 עד 1961/62, שמוינו ורוכזו על ידי משרד מבקר המדינה על פי הנתונים של החברה, מובאים בעמוד הבא.

הפדיון וההוצאות. לפי נתוני החברה חלה מדי שנה בשנה עלייה בפדיון: בשנת 1959/60 ב-14.1%, בשנת 1960/61 ב-19.6% ובשנת 1961/62 ב-24.1%.

הוצאות החברה היוו בשנת 1959/60 21.5% מהפדיון, בשנת 1960/61 — 20.9% ובשנת 1961/62 — 20.3%.

שיעור הרווח הנקי מתוך הרווח הגלום עלה מ-2.5% בשנת 1959/60 ל-3.1% בשנת 1961/62.

עודף ההכנסות על ההוצאות בחנויות לעומת עודף ההוצאות על ההכנסות בקניינות. עודף ההכנסות על ההוצאות בחנויות ועודף ההוצאות על ההכנסות בקניינות היו לפי ספרי החברה כדלקמן:

שנה	בהנזיות		בקניינות	
	עודף ההכנסות על ההוצאות		עודף ההוצאות על ההכנסות	
	ל"י	ל"י	ל"י	ל"י
1959/60	509,000		364,200	
1960/61	651,500		503,500	
1961/62	669,800		474,500	

עודף ההוצאות על ההכנסות בקניינות, אחרי קבלת ההשתתפות מתקציב הבטחון, מושפע מהשיטה של זקיפת ההוצאות העקיפות: בעת חישוב ההוצאות מחלקת החברה את ההוצאות הישירות וההוצאות על עובדים לפי המקומות, בהם הם מועסקים. הוצאות עקיפות מחלקת החברה לפי היחס של מספר העובדים המועסקים במתקנים. לדעת הביקורת נזקה, כתוצאה

משיטה זו, על פעולות הקנטינות חלק גדול מהמוצדק מההוצאות העקיפות. מאידך, בחלוקה לפי מחזור היה נזקף חלק גדול מדי מההוצאות העקיפות, שהן 23% מכלל הוצאות החברה, על החנויות. הנהלת החברה קיבלה את הצעת הביקורת לגשת לניתוח הגורמים המשפיעים על גובה ההוצאות העקיפות כדי להגיע לחלוקה יותר נכונה של הוצאות אלה.

חשבון רווח והפסד וחשבון ייעוד העודפים

שנת המאזן: 1 ביולי — 30 ביוני

1960/60	1960/61	1961/62	פירוט הסעיפים
ל"י	ל"י	ל"י	
22,334,718	26,263,666	32,115,639	פדיון ממכירות בניכוי הנחות והפרשות (כולל סובסידיות)
(17,894,160)	(20,913,221)	(26,056,187)	עלות הסחורות שנמכרו
4,440,558	5,350,445	6,059,452	רווח גלום: ממכירת סחורות
17,000	34,000	24,000	ממכירת סחורות בתקופה שבין ספירת המלאי ובין יום המאזן
515,005	607,408	801,811	מחומרים וסחורות בשירותים וייצור עצמי
4,972,563	5,991,853	6,885,263	ס"ה
3,459	4,126	—	הכנסות שונות
4,976,022	5,995,979	6,885,263	ס"ה
4,391,004	5,313,443	6,149,364	הוצאות
18,121	11,157	7,683	הוצאות מסחריות, הנהלה וכלליות
442,619	497,864	492,012	הוצאות מימון לאחר ניכוי הכנסות פחת והפחתות
4,851,744	5,822,464	6,649,059	ס"ה
124,278	173,515	236,204	ייעוד העודפים
(45,050)	36,815	237,880	רווח נקי בסוף שנת החשבון
49,922	13,416	12,302	הכנסות משנים קודמות זביתול יתרות זכות (נטו)
4,872	50,231	250,182	רווח הון ממכירת נכסים
		(23,194)	העברה לקרן להוזלת מחירי קולנוע
		(1,752)	הוצאות שנים קודמות
129,150	223,746	461,440	יתרה מועברת לקרן השמורה

רווחיות החברה

יתרות הרווח המסחרי, שהועברו כל שנה לקרן השמורה, הסתכמו בשנת 1959/60 בסך 124,278 ל"י, בשנת 1960/61 — בסך 173,515 ל"י, ובשנת 1961/62 — בסך 236,204 ל"י. למעשה היו הרווחים גדולים יותר, והדבר היה משתקף בדו"חות הכספיים השנתיים, לולא ההפחתה המואצת של הרכוש הקבוע וההפרשות המוגדלות. הצגה מלאה של רווחיות החברה דרושה גם בקשר לשיקולים על ההשתתפות הניתנת מתקציב הבטחון לפעולות החברה.