



# XXX בע"מ

## תכנית עסקית

**ספטמבר 2006**

אורי דהן ושות' - ייעוץ כלכלי ועסקי, השקעות וגיוס הון  
טל. 050 5516067, טל. 077-7032332, טל. 073-7292232, פקס. 02 6790162,  
דוא"ל: [www.uri-dahan.com](http://www.uri-dahan.com), [info@uri-dahan.com](mailto:info@uri-dahan.com),  
כתובת: רח' טשרניחובסקי 48, בניינה ג', ירושלים 92585

## **תוכן עניינים**

### **1. תמצית מנהלים**

- |     |                    |
|-----|--------------------|
| 1.1 | המוחג, החברה והיזם |
| 1.2 | הענף               |
| 1.3 | אסטרטגייה עסקית    |
| 1.4 | סקירה פיננסית      |
| 1.5 | תכנית השקעה        |
| 1.6 | תחזית פיננסית      |
| 1.7 | הערות כליליות      |

### **2. המוחג, החברה והיזם**

- |     |       |
|-----|-------|
| 2.1 | המוחג |
| 2.2 | החברה |
| 2.3 | היזם  |

### **3. הענף**

### **4. אסטרטגייה עסקית**

- |     |                 |
|-----|-----------------|
| 4.1 | מודל SWOT       |
| 4.2 | אסטרטגייה עסקית |

### **5. סקירה פיננסית**

### **6. תוכנית השקעה**

### **7. תחזיות פיננסיות**

- |     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| 7.1 | תחזית מכירות לטווח 5 שנים           |
| 7.2 | תחזית פעילות פיננסית כוללת 5 שנתיות |
| 7.3 | תזרים מזומנים וכדאיות כלכלית        |

## **נספחים**

נספח 1 : תוכנית שיווק ברמת פירוט רביעונית

## **1. תמצית מנהלים**

### **1.1 המותג, החברה והיזם**

מותג המטבחים ZZY הוא מותג עולמי של מטבחים יוקרה. המותג גרמני במקור, אך כיום נמכרים מוצריו בכל העולם המערבי. ZZY מייצרת מטבחים מודרניים, העומדים בדרישות איכות גבהת, יעילות, עמידות ועיצוב. המותג ידוע באיכות הגבהתה של מוצריו ובמהימנותם. לחברת מערכות ביקורת איכות מקיפות, המבטיחות תפקוד מושלם ואיכות חי המטבחים.

המותג ZZY קיים משנת 1938. החל משנת 1972 חברת ZZY מייצרת מטבחים בהיקפים תעשייתיים. בפני לקוחות החברה עומד כיום היצע מגוון של כ- 130 עיצובי מטבח בסוגנות שונים.

כיום חברת ZZY מוכרת את מוצרייה ב- 37 מדינות בעולם. בשנת 2005 עמד מחזור מכירות החברה על כ- 202 מיליון יורו.

"XXX בע"מ", המשווקת והמתקינה הבלעדית של מטבחים ZZY בישראל, הוקמה בתחילת שנת 2005 ע"י ZZZ והחלה לפעול במחצית השנייה של שנת 2005. בשלב זה, החברה פועלה בעיקר באזורי גוש דן והמרכז.

הרעיון העסקי של החברה מבועס על תפיסת המטבח כאזור מרכזי בבית, בו מתקייםים מפגשי משפחה ומפגשים חברתיים. עפ"י תפיסה זו, המטבח יעל, פונקציונלי וייצוגי ומעוצב בחדר אירוח לכל דבר (בדומה לחדר האורחים). מטבחים החברה מיוצרים בסטנדרטים גבוהים ומחומראים אינטנסיביים ועמידים, עם דגש לשילוב פיתוחים טכנולוגיים חדשים בתחום. רמת מוצר החברה גבוהה ביחס לרמת המוצרים הממוצעת בשוק הישראלי.

בנוסף לעיצוב הבלעדי של חברת ZZY, ייצור והתקנת מטבחים, חברת "XXX" תספק לקוחות גם מגוון רחב של מוצרים נלוויים כגון ריהוט, תאורה, מוצרי חשמל, עזרי עבודה במטבח וכליים ייחודיים אחרים, שנועד לשרת ביעילות מרבית את תהליכי הכנת המזון והבישול במטבח הביתי.

רמת מחירי החברה גבוהה ביחס לרמת המחיר המומוצעת בשוק הישראלי. קחל היעד של החברה הם ל��וחות פרטיים אמידים ובעלי אמצעים. קו המחיר המאפיין את מרבית מטבחיה החברה נע בין כ- 50 אלף ש"ח לכ- 70 אלף ש"ח.

בנוסף לשיווק ללקוחות פרטיים, משתתפת "XXX" באופן פעיל במכרזים לבנייה ושדרוג מטבחים בפרויקטי מגורים יוקרתיים (פרויקטים שעלות הדיור בהם היא כ- 1 מיליון דולר ומעלה).



המודג'ZZY חדש בשוק הישראלי ולכון החדרתו לשוק ומיתוגו כרוכה בעלות השקעה בשיווק ופרסום כמפורט בהמשך. החברה משוקת את עצמה בעיקר בקרב מעצבים פנים ואדריכלים העובדים עם פלח השוק אליו פונה החברה.

היזם, הבעלים והמנהל, ZZZ, בעל ידע וניסיון רחבים בענף המטבחים הישראלי. בעברו הקים וניהול במשך 8 שנים חברת למטבחים לפרויקטי מגורים. קודם לכן ניהל פרויקטים בחברות מחשבים והייטק שונות (להרחבת לגבי המותג והחברה ראה [פרק 2](#) בגוף התוכנית).

## 1.2 הענה

עם עליית רמת החיים בעולם המערבי ובישראל, אנו עדים לשינוי תפיסת תפקידו של המטבח בבית. חיים המטבח הופך יותר ויותר לאזור מרכזי בבית, בו מתקיימים מפגשים משפחתיים, מפגשים חברתיים ועוד. המטבח הפך מריהוט קולינארי לסמל מעמד.

ענף המטבחים בישראל מגילג ל- 700 מיליון ₪ בשנה. כ- 50% מהמטבחים בישראל מורכבים בידי נגרים עצמאיים והשאר בידי חברות מקומיות ויבואנים. כ- 75% מ כלל החברות הם חברות מקומיות וכ- 25% הן חברות יבוא, בעיקר מאיטליה וגרמניה. מחיר ממוצע למטבח בשוק הישראלי נע בין כ- 15 ל- 25 אלף ₪, אולם מחיר של מטבח יוקרתי עשוי להגיע לכ- 120 אלף ₪ ואף לעלota מזוה.

יצרניות המטבחים בישראל נחלקות ל- 5 קטגוריות מחיר, כמפורט בהמשך. בחלוקת זו החברות המייצרות בישראל מצויות לרוב בקטגוריות מחיר נמוכות יותר והחברות המייבאות מצויות לרוב בקטגוריות המחיר הגבוהות יותר.

בקטגוריה של 20 אלף ₪ ומטה נמצאות חברות כגון IT DO, חברת המייצרת מטבחים פשוטים ולא מתחכמים מבחינה טכנולוגית בעלות נמוכה יחסית, עם מספר דוגמים קטן יחסית. נמצאת בקטגוריה זו גם חברת איקאה, המפעילה מטבחים להרכבה עצמית, בעלות נמוכה.

בקטgorיה של 20 עד 50 אלף ₪ נמצאות חברות ישראליות כגון טופז ולוגת. גם המטבחים שלחן פשוטים יחסית מבחינה טכנולוגית, אך הן מציעות מגוון רחב של דוגמים.

בקטgorיה של 50 עד 70 אלף ₪ נמצאות יצרניות המטבחים הישראליות המובילות מבחינות נפח השוק, חברות כגון רגבה, החברה הגדולה בישראל, האוחזת בנתה של כ- 15% משוק המטבחים הישראלי, ו לחברות מטבחי סמל ודקור.

בקטgorיה של 70 עד 120 אלף ₪ ממוקמת חברת ZZ, החברה היחידה בטווח מחירים זה. ניתן给她 את החברה בנישה של "מטבחים יוקרתיים". החברה פונה ללקוחות בעלי אמצעים, מהעשירונים העליונים בישראל.

בקטgorיה מטבח היוקרה של 120 אלף ₪ ומעלה מופיעות מספר חברות גרמניות וחברה ישראלית אחת, TOUCH HI. חברות אלו פונות ללקוחות מובהרים בפלח שוק קטן וספקים של לקוחות הנמצאים בעשירון ואף במאיוון העליון של החברה הישראלית.

רוב החברות בתחום מציעות בנוסף למטבחים עצם, גם מגוון מוצרי נלוים, כגון ריהוט מטבח, תאורה, מוצרי חשמל, כלים סנטוריים, שיש ועוד (להרחבה לגבי הענף ראה [פרק 3](#)).

### **1.3 אסטרטגייה עסקית**

תהליך מייפוי יתרונות וחסרונות החברה במצבה הנוכחי, מכון ומצבי למדיניות פעולה אופרטיבית אופטימאלית, כמפורט בגוף התוכנית (פרק 4). בשלב זה נקבע על המסקנות העיקריות בתהליך המייפוי:

- א. מוניטין החברה כMPI'צת YYZ בישראל כחברה מהימנה, אמונה, המקפידה על איכות גבוהה של מטבחים המותג YYZ כמטבח יוקרה מתחכמים, אופנתיים, מודרניים ופונקציונליים.
- ב. ניסיון בעל החברה ומנהלה בשוק מטבחים הישראלי, הכרתו את דרכי הפעולה והקשרים הרבים שיצר עם קבלנים ואנשי מקצוע אחרים ב- 8 שנים בהם פעל בענף שיווק המטבחים לפרויקט מגוריים.
- ג. החברה פעילה ומשווקת עצמה בפרויקטים של בנייה למגורים. בתחום זהה בפרויקט המגורים W ומצויה בשלבים מתקדמים לזכיה בפרויקט ONE ובשלבים שיוקיים שונים למכרזים נוספים. עובדה זו צפוייה לתרום לנפח פעילות משמעותית.
- ד. המחרים האטרקטיביים של החברה ביחס לקטגוריה של מטבחים יוקרה. החברה איתרה "ニישת מחיר" שהתחזרה בה חלשה יחסית לנישות מחיר אחרות.

בין החסרונות החברה ניתנת למנות:

- א. לחברה נדרש תהליך מיתוג הכרוך בהשקעה בשיווק ופרסום בעליות משמעותיות.
- ב. החברה מוגבלת מבחינת משאבי כספיים לשיווק ופרסום.
- ג. כיום לא נעשית עבודה שיווק בהיקף מספק.

החברה תנצל את יתרונותיה היחסיים ותשימוש בהם כבמנוף לפיתוח העסקי והשיווקי. היא תמצב עצמה כספקית של מטבחים יוקרה במחירים אטרקטיביים. לצורך כך החברה תשוק עצמה בעורוצי פרסום עילימים, עד למיתוג YYZ, בהתאם לתוכנית השקעה בשיווק המוגדרת בגוף התוכנית.

החברה תשוק עצמה במקביל להן לפחות הלקוחות המבוססים במכירה פרטנית והן מול פרויקטים למגורים בהקמה במכירת כמות מטבחים בהתאם להיקפי הפרויקטים אליהן היא פונה.

לעמידה ביעדייה, על החברה לגייס השקעה מספקת לצורכי שיווק ופרסום המותג שלה.

#### **1.4 סקירה פיננסית**

להלן ריכוז נתונים הכספיות של החברה מאז הקמתה עד היום : 1/2005 - 6/2006 (ראה לוח 1 להלן).

הכנסות החברה לשנת 2005 הסתכמו לכ- 320 אלף ש. החברה הוקמה בתחילת 2005, אך אולם התוצאה נפתח לקהל רק ביוני והמכירה הראשונה בוצעה בספטמבר 2005. במחצית הראשונה של 2006 הכנסות החברה הסתכמו לכ- 710 אלף ש.

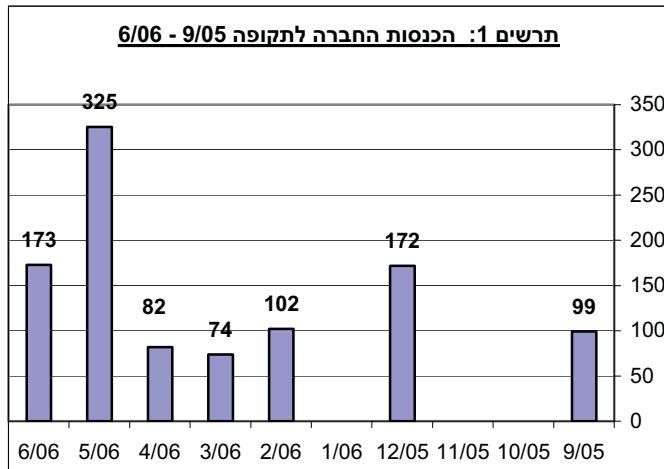
בשנת 2005 ובמחצית הראשונה של 2006 החברה צברה הפסד. בשנת 2005 עמד ההפסד על כ- 770 אלף ש. ובשנת 2006 עמד על כ- 425 אלף ש. הפסד שנבע מתקופת הקמה והרצת מהשקלעה בשיווק ללא מקורות מספקים.

XXX בע"מ		
לוח 1: ריכוד נתונים פיננסיים לתקופה 6/2006 - 1/2005		
אלפי ש, לפני מע"מ, Urçim שוטפים		
1-6/2006	2005	
712	316	מכירות
<u>329</u>	<u>122</u>	עלות המכירות
383	194	רווח גולמי
801	923	סך הוצאות מכירה והנחה" <u>c</u>
-418	-729	רווח תפעולי
7	40	הוצאות <u>מיון</u>
-425	-769	רווח לאחר <u>מיון</u>

לוח 2 להלן מציג את הכנסות החברה לפי חודשים, החל מחדש בו החלת פעילות מכירתית, ספטמבר 2005. ניתן לראות את העלייה הדרגתית במכירות.

XXX בע"מ									
לוח 2: דוח מכירות לפי חודשים לתקופה 6/06 - 9/05									
אלפי ש, לפני מע"מ, Urçim שוטפים									
6/06	5/06	4/06	3/06	2/06	1/06	12/05	11/05	10/05	9/05
173,051	325,084	82,060	73,819	102,168		171,780		99,399	הכנסות

תרשים 1 מבטא גרפית את נתונים המכירות החודשיים המוצגים בלוח 2 לעיל.



להרחבת הסקירה הפיננסית ראה [פרק 5](#).

## 1.5 תכנית השקעה

שני הנושאים בהם תשקיע החברה הם : (1) שיווק ופרסום ל以习近平, (2) השקעה בהון חוזר לפעילויות שוטפת עד להגעה לנקודת איזון (כמפורט בגוף התוכנית, [פרק 6](#)).

סך תכנית השיווק צפוייה להסתכם לכ- 390 אלף ש"ח לשנה, או כ- 2 מיליון ש"ח לתקופת התוכנית, המתייחסת לטוח זמן של 5 שנים. מטרת תוכנית השיווק לקבוע את המותג YYYY בתודעת קהל היעד כמותג יוקרה איקוני, מתקדם, אופנתי, מעוצב ופונקציונלי.

הפעולות העיקריות של החברה לבצע כדי לבסס את מעמדה בתחום מטבח היוקרה כוללים בין היתר הקמת אתר אינטרנט ומצגת איקונית שתופץ בקרב לקוחות פוטנציאליים; הפekt אירועים לאדריכלים ומעצבים פנימיים שיתמקדו בנושאים מקצועיים שונים והקמת מועדון ללקוחות לאדריכלים שייעברו עם החברה; פרסום בעיתונות המקצועית וכן בעיתונות המקומית והארצית ובמדיות נוספות; עריכת אירועי קידום מכירות לключи הדירות בפרויקטטים בהם החברה תזכה במכרזים, אירועים ללקוחות פרטיים פוטנציאליים; ופעולות שיווק רבות אחרות.

## 1.6 תחזית פיננסית

תחזית המכירות ותחזית הפעולות הכוללת בתוכנית זו מתייחסת לטווח של 5 שנים, החל בשנת 2007. להלן תמציתת תחזית יעדית פעילות החברה, המוצגת בהרחבה בגוף התוכנית.

### תחזית מכירות

יעדי מכירות החברה כוללות מכירות פרטניות ללקוחות פרטיים ומכירות בכמותות לפרויקטים יוקרתיים למוגרים. יעדי מכירות החברה בתחום המטבחים הפרטניים לשנת 2007 יחלו מהיקף של כ- 48 מטבחים לשנה, ויעלו הדרגתית עד להיקף של כ- 110 מטבחים בשנה החמישית לתחזית (שנת 2011).

### XXX בע"מ

לוח 3: תחזית מכירות החברה ל- 5 שנים

אלפי ש"ח, לפני מע"מ, מחירים קבועים

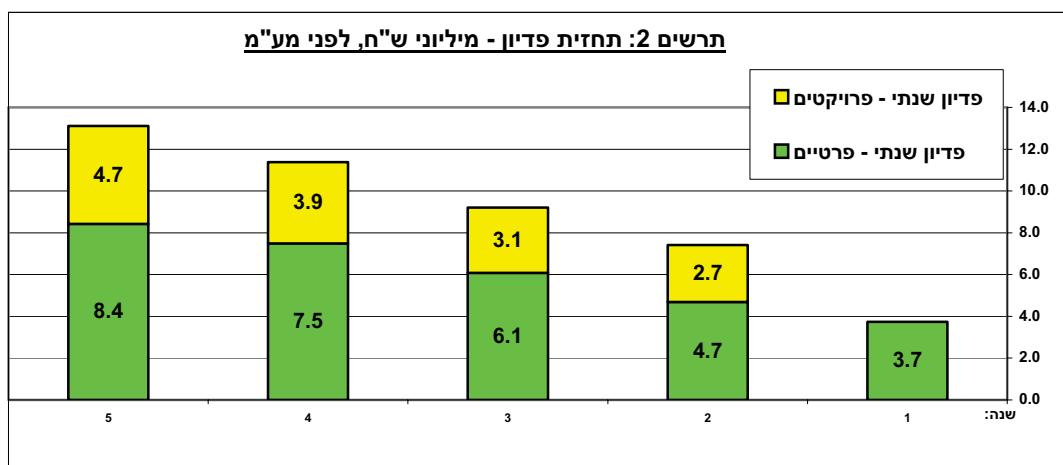
סה"כ לתקופה	5 2011	4 2010	3 2009	2 2008	1 2007	שנה רצאה סעיף / שנה קלינדרית						
							מנועץ שנתי	אחווד מהഫדיין	68%	6,084	30,420	8,424
<b>מכירות מטבחים פרטיים</b>												
-	-	9.0	8.0	6.5	5.0	4.0						
78	390	108	96	78	60	48						
-	-	<u>78</u>	<u>78</u>	<u>78</u>	<u>78</u>	<u>78</u>						
-	-	702	624	507	390	312						
68%	6,084	30,420	8,424	7,488	6,084	4,680	3,744					
פדיון שנתי - פרטיים												
<b>מכירות מטבחים לפרויקטים</b>												
-	-	6.0	5.0	4.0	3.5	0.0						
44	222	72	60	48	42	0						
-	-	<u>65</u>	<u>65</u>	<u>65</u>	<u>65</u>	<u>65</u>						
-	-	390	325	260	228	0						
32%	2,886	14,430	4,680	3,900	3,120	2,730	0					
פדיון שנתי - פרויקטים												
<b>סך מכירות</b>												
-	-	15.0	13.0	10.5	8.5	4.0						
122	612	<u>180</u>	<u>156</u>	<u>126</u>	<u>102</u>	<u>48</u>						
100%	8,970	44,850	13,104	11,388	9,204	7,410	3,744					
סך פדיון												
סך כמות שנתית												
סך כמות חודשית ממוצעתה												

המחיר הממוצע למטבח ללקוח פרטי עומד על כ- 78 אלף ש"ח. מחירי המטבחים לפרויקטים נמוכים יותר מהמחירים ללקוחות פרטיים עקב כמותות גדולות והסכםים עם קבלנים. צפוי כי מחיר ממוצע למטבח לפרויקטים יעמוד על כ- 65 אלף ש"ח.

מכירות המטבחים לפרויקטים יחלו בשנה השנייה, כיוון שצפוי כי פעילות השיווק לפרויקטים תניב פרי רק ב佗וח של שנה מהיום. יעד המכירות לפרויקטים עומד כ- 42 מטבחים בשנה הפעילה השנייה וצפוי לצמוח לרמה של כ- 72 מטבחים לשנת הפעילה החמישית.

בהתאם, סך פדיון החברה צפוי לעמוד על כ- 3.7 מיליון ש"ח בשנה הפעילה הראשונה ולהגיע לכ- 13.1 מיליון ש"ח בשנה הפעילה החמישית, או לעמוד על כ- 9 מיליון ש"ח לשנה ממוצעת.

תרשים 2 ממחיש את נתוני המכירות ל佗וח 5 השנים הבאות, בחלוקת בין לקוחות פרטיים לבין פרויקטים (מיליוני ש"ח).



### תחזית פעילות פיננסית ל佗וח 5 שנים

להלן לוח 4, מציג את ריכוז תחזית יעדី פעילות החברה ל佗וח של 5 שנים. הלוח מבוסס על תחזית יעדី פעילות מפורטת (ראה פרק 7). הכנסות החברה צפויות לעלות מרמה של כ- 3.7 מיליון ש"ח בשנה הפעילה לרמה של כ- 13.1 מיליון ש"ח בשנה הפעילה החמישית, או כ- 9 מיליון בממוצע שנתי.

בשנת הפעילות הראשונה צפוי לחברה הפסד לאחר מס גובה כ- 210 אלף ש"ח. החל משנה השנייה צפוי רווח לאחר מס שיגיע בשנת הפעילות החמישית לרמה של כ- 2.8 מיליון ש"ח או כ- 1.7 מיליון ש"ח בממוצע לשנה (ראה לוח 4 להלן).

لוח 4 : XXX בע"מ - תמצית הפעולות ל- 5 שנים						
שנה		1	2	3	4	5
שם	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ
הכנסות						
רוח גולמי						
רוח תעולי						
רוח לאחר מס						
תזרים מזומנים						
8,970	44,850	13,104	11,388	9,204	7,410	3,744
4,685	23,423	6,844	5,947	4,807	3,870	1,955
2,269	11,347	4,214	3,412	2,374	1,523	-175
1,693	8,464	2,858	2,309	2,061	1,449	-213
1,693	8,464	2,858	2,309	2,061	1,449	-213

תזרים המזומנים בחברה צפוי להיות חיובי החל משנת הפעולות השנייה ולהגיע לרמה של כ- 2.8 מיליון ש"ח בשנת הפעולות החמשית, או כ- 1.7 מיליון ש"ח לשנה בממוצע. התזרים אינם מבטאים בשלב זה את צרכי ההון החוזר, להרחבה בנושא זה ראה פרק 7.

תרשים 3 ממחיש את תחזית יעדיו המכירות והתזרים לטווח 5 שנים, כמו בלוח 4 לעיל.

## 1.7 הערות כללית

כל נתונים התכנית נקובים בש"ח, לפני מע"מ ובמחירים קבועים, כמפורט בגוף התכנית ובלוחות המצורפים, אלא אם צוין אחרת. במקרה של סטייה בין נתונים הלוחות למידע המופיע בטקסט, נתונים הלוחות גוברים.