



אורי דהן ושות'
כלכלה ופיננסים

תכנית לפיתוח עסקי

XXX בע"מ



(משיקולי חיסיון ושיקולים נוספים)
מוצגת באתר רק תמצית המנהלים של התכנית העסקית,
תוך הסתרת מידע מזהה על החברה)

אורי דהן ושות' - כלכלה ופיננסים

טל. 972-77-7032332, וואטסאפ המשרד 972-50-7651196, טלפון נייד 972-50-5516067,
דוא"ל: office@uri-dahan.com, אתר: www.uridahan.co.il

תוכן עניינים

1. תמצית הרעיון העסקי
2. עקרונות ועקרי התכנית לפיתוח עסקי
3. רקע כללי
4. סקירת ענף התיירות
 - 4.1 תיירות דה"תית - דת, היסטוריה ותרבות
 - 4.2 תיירות נופש ותיירות בריאות
 - 4.3 תמהיל נופש ותרבות
 - 4.4 התפלגות לינות בבתי מלון לפי אזורים
 - 4.5 מיקום גיאוגרפי של אתרי תיירות
 - 4.6 סיכום
5. הרעיון העסקי
 - 5.1 תמצית הרעיון
 - 5.2 התמודדות עם בעיות ביישום
 - 5.3 התמודדות עם תחרות
 - 5.4 צינורות שיווק
6. ניתוח SWOT ואסטרטגיה עסקית נגזרת
7. תכנית פיננסית
 - 7.1 מודל של סניף חדש אחד וקצב החזר השקעה לסניף
 - 7.2 מודל הוספת סניפים נוספים לאורך זמן ותזרים כדאיות

1. תמצית הרעיון העסקי

הרעיון העסקי המוצג במסגרת תוכנית זו, הוא הקמת רשת מתחמי עצירה בנקודות אסטרטגיות על פני צירי תיירות מרכזיים ברחבי הארץ.

הסניפים יוקמו על פי המודל העסקי של מתחם "XXX" ויציעו מזון, חנויות ושירותים בהרכב שיותאם לאפיון ורמת ההוצאה המייצגת את קהל העוברים במקום, הרעיון העסקי מוצג להלן בתמצית ומפורט בהמשך, בגוף תוכנית הפיתוח העסקי, בהרחבה.

קהל היעד המרכזי, אליו יכוון המיזם, הן בשיווק והן בהתאמת המתחמים, הוא תיירים זרים בעיקר. עם זאת, אין מן הנמנע כי השירותים שיוצעו במתחמי העצירה ימשכו גם מטיילים ישראלים ונהגים העוברים במתחם או תושבי האזור.

המימון הנדרש להקמת מתחם עצירה אחד חדש מוערך בכ- XXX ₪. למימון ההשקעה הנדרשת להקמת הרשת, מגייסת החברה שותפים עסקיים.

המודל המוצע להקמת הרשת בנוי כדי להתמודד עם התחרות הקיימת בשוק, כמוצג להלן וכמפורט בגוף התוכנית.

לפעילות במסגרת רשת מספר יתרונות על פני המתחמים הבודדים הקיימים בנקודות שונות ברחבי הארץ, הבולט שבהם הוא מודל הקמה וניהול אחיד של סניפי הרשת אשר יפחית משמעותית את עלויות התפעול לכל מתחם ביחס להפעלת מתחם בודד.

כמו כן, שיווק הרשת כמותג בפריסה ארצית יפחית את עלויות השיווק ויעלה את אפקטיביות השיווק. יתרון נוסף למתחם במסגרת של רשת הוא חבילת המוצרים והשירותים המותאמת במיוחד לצרכי העוברים במקום, בעוד שמתחמים אחרים מספקים לעיתים קרובות שירותים חלקיים ואז יוצרים שיתופי פעולה אקראיים בין בעלי עסקים הפועלים במקום.

לרשת המתוכננת יתרונות גם על פני התחרות העקיפה מצד חנויות הנוחות של תחנות הדלק (Yellow, מנטה, אלוגית וכד'), שאינן מכוונות את פעילותן ספציפית לתיירים.

עבור תיירים ומטיילים ישראלים, המעוניינים לרוב בעצירות ארוכות יותר מאשר נהגים חולפים, רשת המתחמים תספק שירותים ומוצרים מתאימים שאינם מוצעים בחנויות הנוחות, כגון: מזון עם מזון חם, חנויות ייעודיות, ואפשרויות תעסוקה לילדים.

בהיעדר חנות נוחות של תחנת דלק באזור, מתחם העצירה יהווה תחליף הולם גם לנהגים תושבי האזור העוברים במקום, אם כי זהו אינו קהל היעד המרכזי של הרשת.

מערך השיווק של המיזם יתמקד במיוחד בפרסום לסוכנויות נסיעות בחו"ל. בארץ, הפרסום יעשה באמצעות המידיות וכלי התקשורת המתאימים, לחברות הדרכה והסעות מטיילים ובמפות הכבישים היוצאות לאור מעת לעת.

2. עקרונות ועקרי התכנית לפיתוח עסקי

- הפיתוח העסקי מתמקד בהקמת רשת מתחמי עצירה תיירותיים על פי המודל העסקי של "XXX" (המודל העסקי מוצג בהמשך בהרחבה).
- על פי סקירה ענפית קיימות נקודות פוטנציאליות רבות להקמת מתחמים. ביניהם: אזורי ירושלים, תל - אביב, טבריה, עוטף כינרת, אזור אילת ועוד.
- כיום לא קיימת חברה שמנהלת רשת מתחמים, העונה לקונספט המוצג בתוכנית זו, בהיקף רחב.
- ישנם מתחמים בודדים בנקודות שונות בסמוך למוקדי תיירות, ביניהם: מתחם יוטבתה, מפגש הבקעה, גן לאומי קומראן, דגי דפנה בגליל ועוד.
- עבור הפרויקט יוקם צוות ניהולי שיורכב מתפקידי אחריות בתחומים השונים: שיווק, יחסי ציבור, ספקים, מימון וכו'.
- לפרויקט יוקם מערך שיווק שיפעל באמצעות האינטרנט ובמדיות התקשורת האחרות, וכן יפנה ישירות לסוכנויות התיירות בארץ ובעולם.
- עלות ההשקעה להקמת סניף נוסף עומדת על כ- XXX ₪. מכיוון שמדובר בהקמת רשת בטווח זמן קצר, החברה מעוניינת לצרף גוף מממן לצורך ההשקעה בפרויקט.
- על פי התחזית הפיננסית במודל להקמת סניף אחד (פרק 7), קצב החזר ההשקעה לסניף הוא מהלך של כשנתיים.
- מודל אפשרי של הוספת סניף חדש בכל אחת מחמש השנים הראשונות, צופה הכנסות של כ- XXX ₪ בשנה ממוצעת, על פני חמש שנים (קצב פריסת הסניפים ותחזית צמיחת ההכנסות מוצגים בתרשימים 1 ו- 2 להלן).



- הרווח התפעולי צפוי לעמוד על כ- XX% מההכנסות, והרווח הנקי - על כ- XX%.

- הערך הנוכחי הנקי של ההשקעה חיובי וגבוה – כ- XXX ₪ ל- 5 שנים ומצביע על כדאיות ביצוע ההשקעה.

3. רקע כללי

XXX בע"מ, בבעלות XXX, מפעילה החל משנת 2002 את מתחם "XXX", שבצומת XXX בצפון ים המלח, אותו היא שוכרת מקיבוץ XXX. במשך הזמן הושקעו באתר על ידי הבעלים משאבים רבים והוקם קומפלקס של חנויות, חדרי שירותים ומתקנים לשירות החונים והעוברים במקום.

יעדי החברה לטווח השנים הקרובות הם הרחבת הפעילות באמצעות הקמת רשת מתחמים בנקודות אסטרטגיות ברמה התיירותית ברחבי הארץ.

במתחם "XXX" פועלים:

- מזנון למכירת מזון מוכן לאכילה, קפה, שתייה קרה, גלידות ועוד.
- חנות קוסמטיקה למוצרים ים המלח.
- חנות נוחות.
- שירותים.
- חנות לממכר מוצרים לתיירים (תכשיטים, בגדים, מזכרות ועוד).
- דוכן לממכר פירות ומיצים.
- משחקה.

המזנון פועל שבעה ימים בשבוע, 24 שעות ביממה, ומספק שירותים ומוצרים לקהל הפוקד את המקום. במזנון מוצעות מנות קלות, כריכים, חטיפים, שתייה קלה וחמה, סיגריות וכו', והוא מופעל ע"י צוות עובדים המונה שני מנהלי משמרת ושבעה עובדים במשמרות.

חנות הקוסמטיקה לממכר מוצרי ים המלח, שהוקמה על ידי החברה בתחילת שנת 2006, פועלת 12 שעות ביום, 7 ימים בשבוע.

בנוסף לחנות המתנות וחנות המיצים והפירות פועלים במקום כספומט ומכונה לממכר סיגריות.

עקרונות אלה, כאמור, יובילו את כל סניפי הרשת המתוכננת.

בסוף שנת 2009 סיים הבעלים להקים חנות נוחות וחומוסייה מעברו השני של הכביש בשטח בנוי ששכר. החנות החדשה פועלת תחת חברה חדשה שנקראת "XXX בע"מ" שנמצאת גם היא בבעלותו המלאה של XXX.

הקהל שעובר במקום מגוון וכולל תיירים ומטיילים בדרכם לאזור ים המלח ואילת, תושבי האזור, חיילים ואנשים מילואים המשרתים באזור. **יש לציין כי התיירים מהווים את החלק הארי של קהל הלקוחות של העסק, והם קהל היעד העיקרי בנקודה זו ובנקודות המתוכננות לקום בעתיד.**

מיקום העסק על ציר מרכזי ככביש מספר 1, שמהווה מעבר הכרחי לאזור ים המלח ודרומה מירושלים, ומהבקעה לצפון הארץ, נותן יתרון משמעותי בראיה עסקית. השירותים ותחנת הדלק (של סנוול, שאינה קשורה למתחם, אך מושכת מבקרים) מהווים נקודת עצירה יחידה בטווח נסיעה גדול שמספקת גם שירותים מגוונים ומקום מנוחה.

החל משנת 2002 בה הוקמה החברה, ישנה צמיחה מתמדת במכירות ברמה של כ- XX% מידי שנה. כמו כן, מספר המבקרים באתר גדל בצורה משמעותית מידי שנה.

4. סקירת ענף התיירות

הסקירה בפרק זה מתייחסת לחלק הרלוונטי לתוכנית מתוך ענף התיירות. ענף התיירות הינו רחב מאוד, ומטרת הסקירה היא להציג מיקומים לאופציות ההתרחבות העיקריות של הרשת.

4.1 תיירות דה"תית – דת, היסטוריה ותרבות

התיירות הדתית מהווה רוב בתיירות החוץ בארץ. יחד עם זאת מגמות השוק, במיוחד באירופה, מצביעות על התעניינות הולכת וגוברת בשירותי הנופש שישראל מציעה, דוגמא לכך מהווה הצלחת תיירות הנופש בתל אביב.

בישראל, בניגוד למדינות המתחרות בה בתחום התיירות, כל האתרים ההיסטוריים ממוקמים במרחקים קצרים של שעה עד שעתיים מערים תיירותיות. מדיניות פיתוח הנופש בארץ, שמביאה בחשבון את היתרון היחסי של ישראל בתחומי התרבות, הדת וההיסטוריה, מחברת את הנופש עם הסיור במישור השיווקי, ויצרת תמהיל של נופש ותרבות.

המפה משמאל (מפה 1) מציגה את המסלול הקלאסי של חבילת תייר דה"ת. לאורך מסלול זה משקיעה המדינה בפיתוח תיירותי במישורים הבאים: אתרים, נופים, אזורי מסחר תיירותי וסוגי אכסון תיירותי.

מפה 1 : מסלול תיירות דה"ת



מפה 2 : אזורי תיירות נופש



4.2 תיירות נופש ותיירות בריאות

מפה 2 מימין מציגה את אזורי תיירות הנופש "נטו" והאזורים שמשלבים נופש עם בריאות ומרפא. העיר אילת היא המוקד המרכזי בארץ לתיירות נופש "נטו". עם זאת ישנם אזורים נוספים בהם הנופש יכול להיות המוטיבציה המרכזית, כגון אזור ים המלח וסובב כנרת. בנוסף לכך, ים המלח, טבריה וחמת גדר נחשבים כאזורי נופש המשלבים גוון נוסף של בריאות ומרפא.

4.3 תמהיל נופש ותרבות

כאמור, משרד התיירות דוגל בפיתוח אזורי תמהיל של נופש ותרבות. המדיניות השיווקית פונה לכיוון חדש של חבילות המחברות את אילת ואזור ים המלח לאתרי ביקור, לדוגמא: שהות באילת עם סיור בנגב או בירושלים.

מפה 3 : אזורי תיירות תרבות ונופש



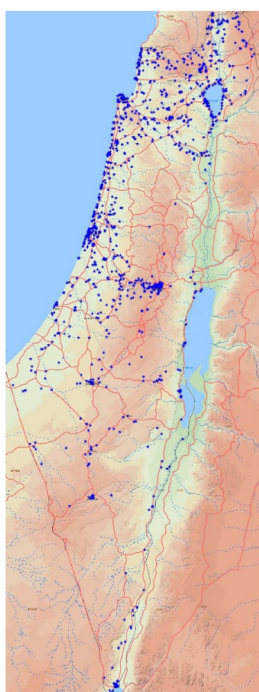
ברצועת חוף הים התיכון התפתחו מוקדי אכסון אורבאניים רבים (ראה מפה 3 משמאל): נהרייה, עכו, חיפה, תל-אביב-יפו, בת ים, ראשון לציון, אשדוד ואשקלון. מנהל השיווק התיירותי מפתח תוכניות שיווק שיעודדו חבילות נופש בהן קיים שילוב בין שהייה באחד ממוקדי הנופש לעיל, יחד עם ביקורים באתרים ההיסטוריים. מגמה זו צפויה לקדם ולפתח צירי תיירות מרכזיים חדשים.

4.4 התפלגות לינות בבתי מלון לפי אזורים

להלן (לוח 1) נתונים על בתי מלון ובתי הארחה והתפלגות הלינות בהם בישובי תיירות מרכזיים.

XXX בע"מ							
לוח 1: בתי מלון ולינות על פי ישוב 2008							
ישובים	בתי מלון/הארחה	מספר חדרים	תיירים	ישראלים	סה"כ	לינות (לילה, אלפי אנשים)	שיעור
ישראלים	ישראלים	ישראלים	ישראלים	ישראלים	ישראלים	ישראלים	ישראלים
אילת	50	10,914	958	5568	6,526	15%	85%
ירושלים	69	9,283	3527	504	4,031	87%	13%
תל אביב - יפו	48	6,403	2169	453	2,622	83%	17%
שפת ים המלח	15	4,011	579	1616	2,195	26%	74%
טבריה	31	3,927	785	872	1,658	47%	53%
אזור הכנרת	6	1,078	286	258	543	53%	47%
חיפה	13	1,458	270	267	537	50%	50%
נתניה	18	15	366	166	532	69%	31%
אחר	7	756	120	261	381	31%	69%
הרי יהודה	3	596	143	146	289	49%	51%
הרצלייה	5	691	198	74	272	73%	27%
אצבע הגליל	3	490	70	165	235	30%	70%
נהרייה	7	511	31	101	132	24%	76%
צפת	6	346	28	82	111	26%	74%
בת ים	5	526	71	28	99	71%	29%
זיכרון יעקב	4	388	21	79	99	21%	79%
ערד	3	388	42	55	97	44%	56%
באר שבע	5	456	27	64	91	29%	71%

מפה 4: מפת אתרי תיירות



לפי לוח 1 היישובים עם המספר הרב ביותר של לינות בשנת 2008 בבתי מלון ובתי הארחה הם: אילת, ירושלים, תל-אביב-יפו, שפת ים המלח וטבריה. ב-50 בתי המלון הקיימים באילת נרשמו בממוצע כ- 6.5 מיליון לינות ללילה, ב- 69 בתי המלון בירושלים נרשמו כ- 4 מיליון לינות ללילה, ב- 48 בתי מלון בתל-אביב – כ- 2.6 מיליון לינות ללילה, בשפת ים המלח – ב- 15 מלונות, כ- 2 מיליון לינות, ובטבריה – כ- 1.6 מיליון לינות ללילה ב- 31 מלונות. אזור הכנרת, חיפה ונתניה הן הערים הבאות בעלות המספר הגבוה ביותר של לינות ללילה, נתון שנע בסביבות 500 אלף לינות. רוב הלנים בבתי המלון באילת הם ישראלים – כ- 85%, בשפת ים המלח המצב דומה, עם כ- 74% ישראלים, בטבריה – 53% אחוז ישראלים. בתל-אביב – יפו ובירושלים רוב המבקרים הם תיירים – בשני היעדים נרשמו כ- 85% זרים.

4.5 מיקום גיאוגרפי של אתרי תיירות

מפה 4 מימין מציגה את תפוזת אתרי התיירות הקיימים ברחבי הארץ. ההצטרפויות הבולטות ביותר של אתרי התיירות נמצאות בירושלים, תל-אביב ומישור החוף צפונה, חיפה, באר שבע, עוטף כינרת

ואילת. כמו כן ישנו מספר רב של אתרים באזורי הגליל והגולן, באזור הדרום, סמוך לים המלח ובבקעת הירדן.

בנוסף לכך ישנם עשרות אתרים נוספים הנמצאים בשלב תכנון. אלה ממוקמים ברובם באזור הדרום, בבקעת הירדן, אזור אילת, ירושלים, עוטף כינרת, בגליל ובגולן.

4.6 סיכום הסקירה הענפית

מהסקירה הגיאוגרפית של ענף התיירות בארץ לעיל, ניתן להסיק את הפוטנציאל התיירותי וכמה ממאפייני המבקרים. נתמקד בחמשת האזורים בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר:

ירושלים – באזור ירושלים 87% מהמבקרים הם זרים. זהו מוקד מרכזי של התיירות הדה"תית.

תל-אביב – 83% מהמבקרים הם זרים. זהו מוקד של תיירות דה"תית, אך מתפתחת באזור גם תיירות נופש בשנים האחרונות.

טבריה – תיירות נופש ובריאות, המבקרים מתחלקים לישראלים ולזרים באופן שווה.

עוטף כינרת – תיירות דה"תית, המבקרים מתחלקים חצי-חצי לישראלים ולזרים.

אילת – תיירות נופש נטו. 85% מהמבקרים הם ישראלים. מאפיינים אלה יכולים לסייע בקביעת אופי המתחם והשירותים המוצעים בו. במקום בו רוב המבקרים הם תיירים זרים, ניתן להציב חנויות נוחות וחנויות מזכרות. לעומת זאת, במקום בו רוב המבקרים הם ישראלים סביר יותר להתמקד בהתרעננות ובתעסוקה לילדים.

5. הרעיון העסקי - בהרחבה

5.1 מהות הרעיון העסקי

הרעיון העסקי המוגדר בתוכנית פיתוח זו - הקמת רשת מתחמי עצירה בנקודות אסטרטגיות מבחינה תיירותית ברחבי הארץ. המתחמים יוקמו על פי מודל מתחם "XXX" ויציעו מזון, חנויות ושירותים שונים בעיקר עבור קהל התיירים העוברים במקום. תכנון ועיצוב הסניפים השונים יתבצע בהתאם למאפייני התיירות בכל נקודה.

בחירת מיקומים גיאוגרפיים עבור הסניפים החדשים תיעשה על בסיס צירי תיירות מרכזיים, ובהתאם לרמת ההוצאה של המבקרים על פי חלוקה סוציו-אקונומית. מסקירת ענף התיירות בפרק 4 לעיל, המיקומים בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר לפתיחת סניפים חדשים, נמצאים על פני ציר התיירות המחבר בין אזור אילת, ירושלים, תל-אביב, טבריה ואזור עוטף כינרת.

מודל אפשרי להקמת רשת המתחמים הוא התרחבות הדרגתית לחמש נקודות חדשות במהלך חמש השנים הראשונות למיזם. התחזית הפיננסית בפרק 7 מציגה מודל זה.

5.2 התמודדות עם בעיות ביישום

ניתן לצפות מספר גורמים העשויים להוות מכשלות ביישום הרעיון העסקי.

מגבלת מימון - לצורך הקמת הסניפים החדשים נדרש מימון להשקעה הגבוהה יחסית הכרוכה בתהליך ההקמה. כדי להתמודד עם מגבלה זו יש צורך בהכנת תוכנית מימון מובנית, בשיתוף פעולה עם גורמים חיצוניים.

תכנון המתחמים - הצלחת המתחמים המוקמים תלויה מאוד במגמות התיירותיות בארץ, וכן במידת ההתאמה של המתחמים השונים לאופי הקהל המגיע למקום. משום כך, לצורך בחירת הנקודות הגיאוגרפיות המתאימות ולתכנון נכון של המתחמים, כך שיפיקו רווחים לאורך זמן, יש צורך בניתוח לעומק של צירי התיירות המתפתחים בארץ ושל אפיון והחלוקה הסוציו-אקונומית של ריכוזי התיירות השונים.

תחרות - אמנם כיום אין חברה שמפעילה מתחמי עצירה לתיירים בהיקף רחב כרשת עם שפה אחידה, הדומה ליעדי החברה. עם זאת, ישנם מתחמים יחידים רבים בנקודות שונות, בסמוך למוקדי תיירות ונופש, שעשויים להוות תחרות מקומית לסניפים המוקמים. גם נקודות עצירה שאינן מיוחדות לתיירים, כמו חנויות נוחות שבבעלות חברות הדלק השונות, מהוות מתחרות עקיפות של הרשת.

היזרדרות המצב הביטחוני וירידה בכניסת תיירים - במצב קיצוני של ירידה דרסטית בכניסת תיירים לארץ, גמישות התפעול של המתחמים תאפשר את התאמתם של המוצרים והשירותים המוצעים, למטיילים ישראלים ולמקומיים.

5.3 התמודדות עם תחרות

תחרות ספציפית - התחרות הספציפית העומדת בפני רשת המתחמים היא מצד מתחמים יחידים המכוונים לקהל יעד תיירותי וממוקמים בסמוך לריכוזי תיירות ונופש.

חלק מהמתחמים הקיימים פועלים כמתחם "על הדרך" שמציע נקודת עצירה ורענון, חנויות נוחות לתיירים, חנויות מזכרות, מזנון וכד' לעוברים במקום, לדוגמא מפגש הבקעה ומתחם יוטבתה. אחרים מציעים שירותים חלקיים כמו מזנון או חנות מזכרות בצמוד לאטרקציות תיירותיות – כמו מתחם מצדה וקומראן. סוג נפוץ נוסף של מתחמים הוא מתחמי קמפינג שפונים לקהל של מטיילים, משפחות וקבוצות (ישראלים בד"כ), ומציעים חניון קמפינג ושירותים נלווים כמו מקלחות, שירותים ומזנון, ולעתים הפעלות לילדים. דוגמאות למתחמים כאלה הם הגן הלאומי קומראן, מתחם חוף צמח בכנרת ומתחם דגי דפנה בגליל.

המודל לפיתוח עסקי המוצע בעבודה זו בנוי כדי להתמודד עם התחרות הספציפית במספר אופנים. הקמת רשת של מתחמים מאפשרת בניית מודל מרכזי של הקמה וניהול עבור המתחמים, ובכך תסייע בהורדת עלויות התפעול יחסית למתחמים בודדים. ישנו גם יתרון שיווקי בהפעלת רשת. שיווק הרשת כמותג בפריסה ארצית יפחית את העלויות היחסיות הכרוכות בשיווק כל מתחם ויעלה את אפקטיביות השיווק. בנוסף לכך, הרכבה של חבילת שירותים מושלמת במתחם אחד שמואמת לקהל העובר במקום, תהווה יתרון של מתחמי הרשת על פני מתחרות מקומיות בודדות, שלעיתים מספקות שירותים חלקיים ו/או יוצרות שיתופי פעולה אקראיים בין עסקים שונים הפועלים במקום.

תחרות כללית - התחרות הכללית (שאינה פונה ספציפית לתיירים) העומדת בפני הרשת המתוכננת היא בעיקר מכיוון חנויות הנוחות בבעלות תחנות הדלק (So Good, Yellow, אלונית, מנטה). קהל היעד המרכזי של חנויות אלה הוא נהגים שעוצרים לתדלק בתחנות הדלק. חנויות הנוחות מציעות מוצרי צריכה שמתאימים לעצירות התרעננות קצרות (מזון ארוז, קפה, משקאות קרים וכו') ושירותים שמיועדים לחסוך זמן על הדרך (משיכת מזומנים, טעינת פלאפון, חיבור לאינטרנט וכו').

לרשת המוקמת מספר יתרונות על פני חנויות הנוחות של תחנות הדלק עבור מטיילים שעוצרים לעצירות ארוכות יותר מאשר תושבי האזור. מתחם עצירה מציע בנוסף למוצרי נוחות בסיסיים גם מזנון עם אוכל חם, חנויות ייעודיות לתיירים ואפשרויות תעסוקה לילדים. במקביל, במקומות בהם אין חנויות נוחות של תחנות הדלק, מתחם עצירה של

הרשת יכול להוות תחלופה הולמת ולמשוך גם נהגים תושבי האזור (אם כי הם לא קהל היעד המרכזי שאילו פונה רשת המתחמים).

5.4 צינורות שיווק

צינורות השיווק שיוקמו עבור המיזם יסייעו בהגשמת הרעיון העסקי. בשיווק לתיירים, קיימת חשיבות עליונה לאפיון ופילוג של קהל היעד לצורך תכנון מראש של צינורות השיווק ואופי הפעילות השיווקית המתאימים. חשוב לוודא כי כלי השיווק הבאים לידי שימוש מכוונים היטב לקהל היעד, ומתאימים לאופי העסק והמוצרים המוצעים בו¹.

להלן סקירה של צינורות השיווק הפוטנציאליים עבור רשת מתחמי העצירה המתוכננת.

שיתופי פעולה בענף התיירות

שותפויות ענפיות מהוות משאב יקר ערך עבור עסק תיירותי בכל הנוגע לחשיפה לשווקים ולהוזלת עלויות השיווק - על ידי מימון משותף של פעילויות השיווק. קיימים מספר אופנים ליצירת שיתוף פעולה עם גופים נוספים בענף התיירות.

- **ארגוני תיירות מקומיים** - שיתופי פעולה עם משרד התיירות, כמו גם עם ארגונים לעידוד תיירות באזורים ספציפיים, יכולים לסייע למיזם במספר אופנים: הפצה, הפקת ברושורים אזוריים, ייצוג בתערוכות מסחר וצרכנות, כתבות על חוויות תיירות אזוריות כפלטפורמה לפרסום העסק, וכן שימוש בנוכחות ברשת של הארגונים לקידום אתר האינטרנט של העסק.
- **שיתוף פעולה עם עסקים נוספים** - מימון משותף של אסטרטגיית שיווק אזורית על ידי קבוצת עסקים באותו מיקום גיאוגרפי צפוי להפיק תוצאות אפקטיביות במינימום עלות עבור העסק. כלי מרכזי שעשוי לבוא לידי שימוש הוא שיווק של מתחמי העצירה במסגרת חבילות תיירות. שיווק חבילה אטרקטיבית במימון משותף (למשל: הסעה + מסלולים + כניסה לאטרקציות + עצירה במתחם על הדרך להתרעננות) מעודד רכישה קלה של כל החבילה ומבטיח לקוחות עבור העסק. כמו כן, ניתן לבצע שיווק הדדי בין עסקים באזור.
- **שיתוף פעולה עם סוכני נסיעות** - משרדי נסיעות, סוכנים, מארגני הסעות, מדריכים וסוחרים אחרים בתחום התיירות מהווים חוליות חיוניות בקשר עם הלקוחות הפוטנציאליים של המיזם. שיווק בסיועם של גופים אלה יעשה בתמורה לעמלות המותנות בהבאת קבוצות תיירים למתחמי העצירה.

יחסי ציבור

במקרה של רשת מתחמים המיועדים לתיירים, יש להתייחס ליחסי הציבור באופן מאוד מצומצם ומכוון יעד. השגת כתבות תוכן במגזינים תיירותיים על פעילות הרשת או במסגרת כתבה על חוויה אזורית, עשויה להוות במה טובה לחשיפה בעלות נמוכה או בחינם, וזאת כל עוד המדיה לפרסום נבחרה בהתאם לאפיון קהל היעד של הפרויקט. יצירת מערכות יחסים עם עיתונאים וסוכנים בתחום (למשל על ידי אירוח שלהם בעסק בחינם), עשויים לסייע בקידום העסק בעתיד.

שימוש במדיית פרסום

¹ תת פרק זה נכתב בסיוע הפרק: "An Overview of Marketing Tools" מתוך: "A Guide To Successful Marketing in the Tourism Industry" בהוצאת ועד התיירות של הקי"פ המערבי.

שימוש מושכל במדיניות הפרסום הקיימות יסייע בהשגת חשיפה אופטימאלית של פעילות העסק לקהל היעד.

- **נוכחות ברשת** – הקמת אתר אינטרנט עבור המיזם וקידום האתר דרך מנועי חיפוש ולינקים באתרי תיירות בינ"ל.
- **ברושרים** – הכנת ברושרים אטרקטיביים שמציגים את העסק ויתרונותיו, לחלוקה בבתי מלון, בשדה התעופה, בסוכנויות נסיעות ולצירוף לעיתונים המיועדים לתיירים.
- **סרטון קידום** – הכנת סרטון קידום קצר שמציג את רשת המתחמים והצגתו בערוצי התקשורת במלונות, בתערוכות תיירות, ובפרסום לסוכנים וארגונים.
- **מדריכי תיירות** – פרסום העסק במדריכי תיירות המצויים בבתי המלון ובמשרדי התיירות, סימון נקודות העצירה במפות תיירות המתפרסמות בשפות השונות וכד'.

לסיכום, במהלך תכנון צינורות השיווק עבור רשת המתחמים חשוב להתייחס לאופי הייחודי של אסטרטגיות שיווק לתיירים. חשוב במיוחד לערוך מחקר מקיף ופילוג של קהל היעד של המתחמים על פי מאפיינים שונים, ולתכנן את תוכן הפעילות השיווקית ואת המדיה שבה היא תבוצע בהתאם. בתת פרק זה, הצגנו מספר דרכים שבהן ניתן לצמצם את עלויות השיווק ובמקביל להשיג אפקטיביות מקסימאלית בהגעה לקהל היעד.

6. ניתוח SWOT ואסטרטגיה עסקית נגזרת

להלן מיפוי עסקי, שמטרתו למנות את העוצמות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים בפעילות החברה.

זאת כדי להשתמש בממצאי המיפוי ככלי להתאמת המהלכים העתידיים להזדמנויות והסיכונים שמציבה הסביבה העסקית אשר בה פועלת החברה וליתרונות והחסרונות הפנימיים של החברה מול המתחרים, תוך מתן ביטוי למשאבים העומדים לרשות החברה לאורך זמן.

מטרת המיפוי לסייע בגיבוש כיווני פעולה כוללניים אופטימאליים, ברמת מדיניות עסקית. על בסיס המיפוי העסקי תוגדר תכנית פעולה אופרטיבית בה תנקוט החברה, כתוצאה מהגדרת המדיניות לפיתוח העסקי.

התוכנית האופרטיבית גם תגדיר את תקציב ההשקעות הנדרש לפיתוח עסקי.

יתרונות וחסרונות העסק מוצגים להלן, תוך יישום מודל דו שלבי, מודל SWOT, המקובל למיפוי וניתוח עוצמות, חולשות, הזדמנויות ואיומים (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats):

- א. להצביע על עוצמות וחולשות העסק והרעיון העסקי, תוך מתן ביטוי ליתרונות והחסרונות הפנימיים של העסק (רקע והתמחות בעלים, קו מוצרים, יכולת ייצור ועיבוד עצמית, מקורות מימון וכד'), תוך התעלמות מהסביבה העסקית.**
- ב. ניתוח הסביבה העסקית החיצונית לעסק, על מנת להצביע על הזדמנויות עסקיות סביבתיות ואיומים סביבתיים - להשתלבות העסק בסביבה העסקית, אליה הוא משתייך וליצירת יתרון תחרותי.**

ניתוח שני אספקטים אלו מגדיר את הסיכונים והאפשרויות המעורבים בפיתוח הפעילות העסקית ברמה האיכותית. דרכי הפעולה יתורגמו ליעדים כמותיים בתוכנית פעולה אופרטיבית שתוגדר בהמשך.

I עוצמות וחולשות

עוצמות

- א. ניסיון רב שנים של הבעלים והצוות בתחום.
- ב. "XXX" מספק מודל קיים למתחם עצירה רווחי הצומח בהתמדה בהכנסותיו.
- ג. פעילות הסניפים במסגרת של רשת תוריד באופן משמעותי את עלויות הפרסום והשיווק של המתחמים.

חולשות

- א. נדרש מימון להשקעה גבוהה יחסית להקמת סניפים חדשים.
- ב. יש צורך בניתוח לעומק של צירי התיירות המתפתחים בארץ לצורך בחירת נקודות למתחמים שיפיקו רווחים לאורך זמן.

II הזדמנויות ואיומים

הזדמנויות

- א. קיימת הזדמנות למתג את הרשת ולהשיג יתרון שיווקי על פני מתחרות מקומיות, תוך שימוש בהורדת עלויות השיווק והפרסום.
- ב. ענף התיירות בארץ נמצא בצמיחה - משרד התיירות פועל לפיתוח אתרי תיירות, ולעידוד צירי תיירות חדשים ברחבי הארץ. מגמות אלה צפויות להגדיל את קהל הלקוחות הפוטנציאליים של הרשת.
- ג. קיים ביקוש רב לשירות שמציעה החברה.
- ד. תפעול העסק הינו גמיש יחסית לעסקים אחרים בענף התיירות ומאפשר הפניה של פעילות העסק לתיירות פנים במקרה של שפל קיצוני בכניסת תיירים לארץ.

איומים

- א. תנודות בענף תיירות החוץ בארץ, כתוצאה מהמצב הביטחוני או הכלכלי, עשויות להשפיע על הצלחת הסניפים המוקמים.
- ב. קיימת תחרות מקומית מצד מתחמי תיירות בודדים הסמוכים או צמודים למוקדים תיירותיים.

אסטרטגיה עסקית נגזרת

להלן סיכום הממצאים המהותיים והשלכתם על כיווני הפעולה ליישום.

- הקמת מתחמי הרשת, ניהולם ותפעולם יתבצעו על פי המודל המצליח והרווחי של מתחם "XXX" הקיים, ויציעו מזון חם, חנויות נוחות, חנויות קוסמטיקה ומזכרות, שירותים, אטרקציות לילדים, כספומט, וכו'.
- לפרויקט יוקם צוות מלווה המורכב מנציגים של מוטיב הפקות ושל מצפה שלם. אלחנן יאיר הינו אחד החברים הפוטנציאליים בצוות המלווה.
- טרם ביצוע ההשקעה יערך מחקר לעומק של הנקודות הפוטנציאליות להקמת סניפים חדשים על פני צירי התיירות המרכזיים, על פי כמות התיירים הממוצעת שעוברת במקום, רמת ההכנסה ואופי המבקרים.
- מודל אפשרי להקמת רשת המתחמים הוא התרחבות הדרגתית לחמש נקודות חדשות במהלך חמש השנים הראשונות למיזם. התחזית הפיננסית בפרק 7 מציגה מודל זה ואת כדאיות ביצועו.
- במסגרת הפרויקט יוקם מערך שיווק שיתכנן את אסטרטגיית השיווק של המתחמים ואת מיתוג הרשת.
- לצורך תכנון צינורות השיווק היעילים ביותר עבור המיזם, יערך מחקר מקיף ופילוג של קהל היעד של המיזם על פי פרמטרים שונים.
- עיקר השיווק של מתחמי העצירה יתבצע ישירות לסוכנויות נסיעות ונופש בחו"ל. זאת במטרה לכלול את הנקודות כחלק ממסלולי התיירות המאורגנים. זהו למעשה אמצעי החשיפה היעיל ביותר לתיירי חוץ, שמהווים את קהל היעד המרכזי של הפרויקט.
- כמו כן, יושקע מאמץ בשיווק אינטרנטי, פרסום בבתי המלון ובשדות התעופה, שיתוף פעולה עם סוחרים שונים בתחום התיירות (מסיעים, מדריכים וכו'), שיתוף פעולה עם עסקים אחרים באזורי הפעילות של המתחמים, ועם ארגוני תיירות אזוריים.
- השיווק בארץ יעשה בעיקר דרך האינטרנט ובאמצעי התקשורת. בנוסף ניתן לשווק את מתחמי העצירה לחברות הדרכה והסעות למטיילים בארץ, ולפרסם את הנקודות במפות הכבישים היוצאות לאור מידי תקופה.
- הרשת תתמודד עם תחרות ספציפית וכללית על ידי הצעת חבילת שירותים ומוצרים שלמה ומותאמת במיוחד לאופי התיירים המבקרים במקום, וכן על ידי הוזלת עלויות השיווק ומיתוג המתחמים כחלק מרשת איכותית.
- למטרת מימון ההשקעה להקמת סניף נוסף (כ- XXX ש"ח), החברה מעוניינת לצרף לפרויקט שותף עסקי, גוף מממן. זאת במסגרת של תוכנית מימון מובנית שתוכן עבור תהליך הקמת הרשת.

7. תכנית פיננסית

7.1 מודל של סניף חדש אחד וקצב החזר השקעה לסניף

להלן (לוח 2) התחזית הפיננסית ל-5 שנות הפעילות הראשונות של סניף אחד חדש. התחזית מבוססת על הידע הענפי של היזם ועל ניסיונו בשנים הראשונות להקמת מתחם "XXX".

XXX בע"מ							
לוח 2: תחזית פעילות ל-5 שנים עבור סניף אחד (אלפי ₪, ללא מע"מ)							
שנה ממוצעת	סך ל-5 שנים	5	4	3	2	1	
XXX%	XXX	XXX%	XXX%	XXX%	XXX%	XXX	שיעור צמיחה
XX%	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	הכנסות
XX%	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	עלות הכנסות
XX%	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	רווח גולמי
XX%	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	הוצאות תפעול
XX%	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	רווח תפעולי
XX%	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	הוצאות מימון
XX%	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	רווח לאחר מימון
XX%	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	פחת
XX%	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	רווח לפני מסים
XX%	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	מס
XX%	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	רווח נקי

לפי לוח 2 לעיל, הכנסות הסניף צפויות לעלות מכ – XXX ₪ בשנה הראשונה לתחזית, לכ – XXX ₪ בשנה ה – 5. עלות ההכנסות תעמוד על כ – XX% מההכנסות בשנה ממוצעת. הרווח הנקי יעלה מכ – XXX ₪ בשנה הראשונה לתחזית לכ – XXX ₪ בשנה החמישית.

קצב החזר השקעה לסניף

תחזית תזרים המזומנים על שתי גרסאותיה, המוצגת בלוח 3 להלן, נגזרת מתחזית הרווח וההפסד של סניף אחד לעיל, תוך ביצוע ההתאמות שיפורטו בהמשך.

XXX בע"מ							
לוח 3: תזרים מזומנים							
(אלפי ₪, מחירים קבועים, ללא מע"מ)							
שנה	פרמ'	0	1	2	3	4	5
שנה	סך ל-5 שנים	שנה ממוצעת	5	4	3	2	1
רווח נקי	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
השקעה	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
קיצוז פחת	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
תזרים מזומנים	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
תזרים מזומנים נצבר	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
תזרים מהוון וענ"נ	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
שיעור היוון	XX%						
שת"פ	XX%						

תזרים בנקאי

התזרים נגזר מתחזית הפעילות שהוצגה לעיל. לרווח לאחר מס הוסף חזרה הפחת (שהופחת בתחזית רוו"ה) כיוון שאינו מהווה הוצאה תזרימית. התזרים הנצבר שנתקבל ל- 5 שנות הפעילות עומד על כ- XXX ₪ או על כ- XXX ₪ לשנה במוצע.

תזרים לבחינת כדאיות

מטרת התזרים לבחינת הכדאיות, המוצג בחלק שני של הלוח לעיל, לאפשר היוון התזרים וגזירת הערך הנוכחי הנקי של הפעילות, כקריטריון לכדאיות ההשקעה מנקודת ראות המשקיע. לא נרחיב במסגרת תכנית זו לגבי קריטריון ההיוון והערך הנוכחי הנקי. עם זאת נאמר, כי קריטריון זה נחשב לקריטריון המוביל לבחינת כדאיות השקעות ונותן ביטוי לתשואה אלטרנטיבית חסרת סיכון להשקעה ולפרמיה על הסיכון הכרוך בהשקעה.

הערך הנוכחי הנקי הנגזר מתזרים המזומנים של סניף אחד חיובי וגבוה - סך של כ- XXX ₪ ל-5 שנים. ניתן לראות כי תזרים המזומנים הנצבר הופך לחיובי לאחר השנתיים הראשונות לפעילות, כלומר - קצב החזר ההשקעה הצפוי לסניף הוא מהלך של כשנתיים.

7.2 מודל הוספת סניפים נוספים לאורך זמן ותזרים לכדאיות

להלן (לוח 4) התחזית הפיננסית ל-5 שנות פעילות עם הוספת סניפים הדרגתית. התחזית מניחה פתיחת סניף אחד חדש בכל אחת מחמש שנות התחזית, ומתבססת על התחזית עבור סניף אחד וכן על התחזית הפיננסית של המתחם הקיים - "XXX". ההכנסות מחושבות כסכום של ההכנסות הצפויות של הסניפים החדשים (לפי השנה שלהם לפעילות) מהפרק הקודם עם ההכנסות הצפויות של "XXX" לשנים הקרובות.

XXX בע"מ						
לוח 4: תחזית פעילות ל-5 שנים עם הוספת סניפים (אלפי ₪, ללא מע"מ)						
שנה	1	2	3	4	5	סך ל-5 שנים
סניפים חדשים	1	1	1	1	1	5
סה"כ סניפים	2	3	4	5	6	
הכנסות	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
עלות הכנסות	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
רווח גולמי	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
הוצאות תפעול	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
רווח תפעולי	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
הוצאות מימון	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
רווח לאחר מימון	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
פחת	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
רווח לפני מסים	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
מס	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
רווח נקי	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

עפ"י לוח 3 לעיל, הכנסות החברה צפויות לעלות מכ- XXX ₪ בשנה הראשונה לתחזית, לכ- XXX ₪ בשנה ה- 5. עלות ההכנסות תעמוד על כ- XX% מההכנסות בשנה ממוצעת. הרווח הנקי יעלה מכ- XXX ₪ בשנה הראשונה לתחזית לכ- XXX ₪ בשנה החמישית.

תזרים לכדאיות

תחזית תזרים המזומנים על שתי גרסאותיה, המוצגת בלוח 5 להלן, נגזרת מתחזית הרווח וההפסד לעיל תוך ביצוע ההתאמות שיפורטו בהמשך.

XXX בע"מ							
לוח 5: תזרים מזומנים							
(אלפי ₪, מחירים קבועים, ללא מע"מ)							
שנה	0	1	2	3	4	5	סך ל-5 שנים
שנה	ממוצעת	שנים	שנים	שנים	שנים	שנים	שנים
תזרים מזומנים בנקאי							
רווח נקי	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
השקעה	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
קיצוז פחת השקעה		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
הון חוזר		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
תזרים מזומנים	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
תזרים מזומנים נצבר	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
תזרים מזומנים לבחינת כדאיות							
תזרים בנקאי	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
קיצוז הוצאות מימון		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
תזרים לכדאיות	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
תזרים נצבר	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
תזרים מהוון וענ"ג	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
שיעור היוון	XX%						
שיעור תשואה פנימי	XX%						

תזרים בנקאי

התזרים נגזר מתחזית הפעילות שהוצגה לעיל. לרווח לאחר מס הוסף חזרה הפחת (שהופחת בתחזית רוו"ה) כיוון שאינו מהווה הוצאה תזרימית. התזרים הנצבר שנתקבל ל-5 שנות הפעילות עומד על כ- XXX ₪ או על כ- XXX ₪ לשנה בממוצע.

תזרים לבחינת כדאיות

כאמור, מטרת התזרים לבחינת הכדאיות, המוצג בחלק שני של הלוח לעיל, לאפשר היוון התזרים וגזירת הערך הנוכחי הנקי של הפעילות, כקריטריון לכדאיות ההשקעה מנקודת ראות המשקיע. לא נרחיב במסגרת תכנית זו לגבי קריטריון ההיוון והערך הנוכחי הנקי.

עם זאת נאמר, כי קריטריון זה נחשב לקריטריון המוביל לבחינת כדאיות השקעות ונותן ביטוי לתשואה אלטרנטיבית חסרת סיכון להשקעה ולפרמיה על הסיכון הכרוך בהשקעה. הערך הנוכחי הנקי הנגזר מתזרים המזומנים חיובי וגבוה - סך של כ- XXX ₪ ל-5 שנים - ומשקף את כדאיות ביצוע ההשקעה, בכפוף למידע ולהנחות העומדים בבסיס תכנית זו.