



**אורי דהן ושות'**  
כלכלה ופיננסים

**מודל כלכלי  
לתמחור ערכי הקצאות קרקע  
להיקפים גודל שונים של חוות סוסים**



**הוכן עבור רשות מקרקעי ישראל**



## תוכן העניינים

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| פרק 1 - תמצית                                  | 4  |
| 1.1 רקע                                        | 4  |
| 1.2 אפיון פעילות חוות הסוסים                   | 4  |
| 1.3 מודל כלכלי לפעילויות חוות סוסים            | 5  |
| 1.4 תמצית ממצאי המודל הכלכלי וגזירת ערך הקרקע  | 6  |
| פרק 2 - סקירת רקע כללית                        | 7  |
| 2-א אפיון ההיצע                                | 7  |
| 2.1 סקירה כללית על פעילויות חוות הסוסים בישראל | 7  |
| 2.2 התפתחות ענפי הסוסים בישראל                 | 9  |
| 2.3 הפריסה הגיאוגרפית של חוות הסוסים בישראל    | 10 |
| 2.4 אפיון חוות הסוסים הפעילות בארץ ובעולם      | 10 |
| 2.5 השוואה רוחבית של ענף חוות הסוסים           | 24 |
| 2-ב אפיון הביקוש                               | 27 |
| 2.6 קהל הלקוחות הפרטי מול המוסדי               | 27 |
| 2.7 ריפוי פיזי וסיוע בריאותי ונפשי             | 28 |
| 2.8 לקוחות למטרות הדרכת רכיבה לסוגיה           | 28 |
| 2.9 קהל לסיורים, מסלולי רכיבה ומטרות בילוי     | 28 |
| 2.10 קהל לסמינרים, הדרכות, ימי עיון וכד'       | 28 |
| 2.11 קהל לפעילויות הנלוות                      | 29 |
| פרק 3 - אפיון תפעולי בפעילות חוות הסוסים       | 30 |
| 3.1 אפיון תפעולי של החוות הפעילות בישראל       | 30 |
| 3.2 גורם "ההגשמה העצמית" בהפעלת חוות סוסים     | 33 |
| 3.3 מחירי שירותי הליכה בחוות הסוסים            | 34 |



|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| 34  | פרק 4 - מודל כלכלי מייצג לפעילות חוות סוסים        |
| 4.1 | מבנה השקעות מייצג להקמת חוות סוסים                 |
| 4.2 | עלויות מזון                                        |
| 4.3 | רכיבה טיפולית                                      |
| 4.4 | רכיבה ספורטיבית                                    |
| 4.5 | טיולי רכיבה אישיים                                 |
| 4.6 | טיולי רכיבה קבוצתיים                               |
| 4.7 | הפעלת פנסיון                                       |
| 4.8 | ריכוז הכנסות לסוגי פעילויות הליכה ופעילויות נוספות |
| 4.9 | תחשיב רווחיות ישירה                                |
| 45  | פרק 5 - מודל כלכלי מסכם וגזירת ערך ההקצאה          |
| 5.1 | ריכוז הכנסות ורווחיות ישירה לפי גדלי חוות          |
| 5.2 | עלויות כוח אדם                                     |
| 5.3 | תחזית פעילות לשנה ראשונה                           |
| 5.4 | תוכנית מימון                                       |
| 5.5 | תחזית פעילות - חווה קטנה                           |
| 5.6 | תחזית פעילות - חווה בינונית                        |
| 5.7 | תחזית פעילות - חווה גדולה                          |
| 5.8 | ריכוז ממצאים וגזירת עלות הקצאת הקרקע               |



## פרק 1 - תמצית

### 1.1 רקע

מטרת עבודה זו היא בניית מודל כלכלי, עסקי ונורמטיבי לפעילות של חוות סוסים. כאשר המטרה היא לגזור את ערך הקרקע מתוך מודל הפעולה הכלכלי שנבנה לצורך כך, המציג תוכנית פעולה כלכלית מפורטת לפעילות חוות סוסים, הכוללת תחזיות פעילות, פדיונות, השקעות, הוצאות שוטפות וכד', הכל כמפורט בגוף העבודה בהמשך.

### 1.2 אפיון פעילות חוות הסוסים

חווה סוסים פעילות בכל העולם, אך סוג הפעילות, אופי הפעילות, גודל החווה ועוד משתנה מחווה לחווה. ניתן לחלק את סוגי הפעילויות בחווה המציעות רכיבה לקהל הרחב לפעילות של ספורט, רכיבה טיפולית ורכיבה תיירותית למרות שיש חווה העוסקות ביותר מסוג פעילות אחד, כמפורט בגוף העבודה.

להלן ריכוז ממצאים למספר חוות שסקרנו בהמשך בהרחבה בישראל ובעולם. בין הפרמטרים שסקרנו נכללים מחירים, פריסה גיאוגרפית, סוגי שירותים מוצעים, סוגי פעילויות נלוות וכן גודל החווה ומספר עובדים.

| לוח 1.1: השוואת חוות |                                |               |               |                |                   |
|----------------------|--------------------------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|
| מיקום                | מרכז רכיבה רמת גן              | חוות דור      | חוות המאלף    | חוות ורד הגליל | Wimbledon stables |
| מספר סוסים           | 55 מתוכם 20 בפנסיון            | 17            | משמר אילון 12 | דרום הגולן     | לונדון 26         |
| מספר עובדים          | 50 עובדי תחזוקה, משרד ומדריכים | 2+ מנהל       |               |                | 10                |
| שטח החווה            | 15 דונם                        | 1.5 דונם      |               | 120 דונם       | 4450              |
| סוג פעילות           | חוות ספורט רכיבה               | חוות תיירותית | חוות משולבת   | חוות תיירותית  | חוות ספורט רכיבה  |

אפיון כלכלי לפעילות חווה כולל פרמטרים כגון שטח החווה, מספר סוסים, מספר עובדים, סוגי עובדים, סוגי פעילויות, מתקנים שונים המאפשרים את מכלול השירותים המוצעים בחוות כגון מנאז'ים, אורוות, מתקנים אחרים, מבני משרדים ועוד.

בגוף העבודה בהמשך מפורטים פרמטרים מגוונים המבחינים בין פעילויות חוות שונות.

הגדרת פעילויות החוות מגדירה את עלויות ההקמה ואת העלויות השוטפות לפעילות חוות, כמפורט בהמשך.



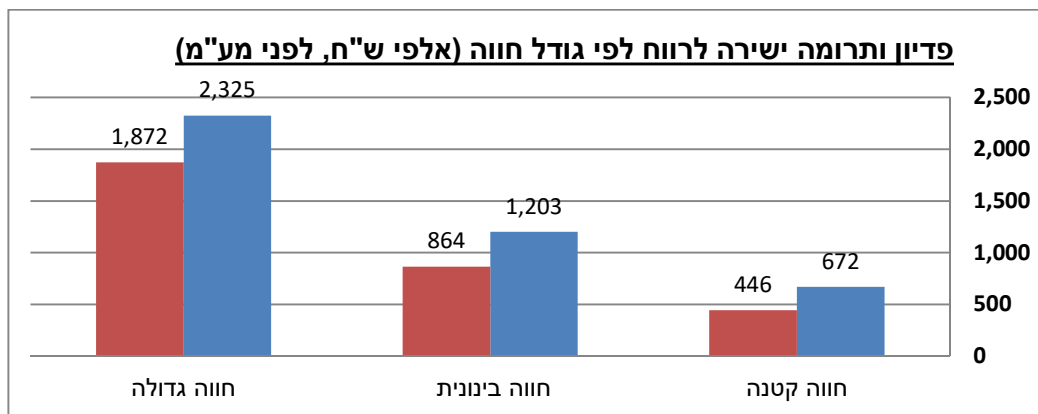
### 1.3 מודל כלכלי לפעילויות חוות סוסים

חוות סוסים בישראל מפעילות לרוב שני סוגי פעילויות. פעילויות ליבה, אותן הגדרנו כפעילויות המערבות סוסים. ופעילויות אחרות, שהינן פעילויות נלוות, תיירותיות, מסחריות ושירותיות, כגון חנות, קפיטריה, מסעדה, הפעלת סמינרים לקבוצות או אירועים וכד'. ככל שהחוזה גדולה יותר כך היא מפעילה יותר פעילויות נוספות, שאינן פעילויות הליבה.

להלן ריכוז פדיונות ורווח ישיר מהפעילויות (לפני הוצאות תפעול וניהול)1 בהבחנה בין שלושה גדלים של חוות.

| לוח 1.2: ריכוז הכנסות לפי פעילויות לשנת הפעילות הראשונה (לפני מע"מ) |           |           |            |              |           |            |            |           |            |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|--------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|
|                                                                     | חוזה קטנה |           |            | חוזה בינונית |           |            | חוזה גדולה |           |            |
|                                                                     | שנה 1     | רווח ישיר | הוצ' ישירה | שנה 1        | רווח ישיר | הוצ' ישירה | שנה 1      | רווח ישיר | הוצ' ישירה |
| רכיבה טיפולית                                                       | 115,949   | 44,234    | 71,715     | 173,923      | 66,351    | 107,572    | 231,897    | 88,468    | 143,429    |
| רכיבה ספורטיבית                                                     | 57,538    | 24,134    | 33,404     | 86,308       | 36,201    | 50,107     | 115,077    | 48,268    | 66,809     |
| טיולי בודדים                                                        | 109,469   | 65,216    | 44,253     | 164,204      | 97,824    | 66,380     | 218,938    | 130,432   | 88,506     |
| טיולי קבוצות                                                        | 134,615   | 61,672    | 72,943     | 201,923      | 92,508    | 109,415    | 269,231    | 123,344   | 145,887    |
| הפעלת פנסיון                                                        | 115,385   | 43,340    | 72,045     | 173,077      | 65,010    | 108,067    | 230,769    | 86,680    | 144,089    |
| ביקורים בפינת החי                                                   | 30,000    | 0         | 30,000     | 45,000       | 0         | 45,000     | 60,000     | 0         | 60,000     |
| פעילויות עירייה ומ. החינוך                                          | 72,000    | 0         | 72,000     | 108,000      | 0         | 108,000    | 144,000    | 0         | 144,000    |
| סמינרים בחדרי הדרכה                                                 | 72,000    | 0         | 72,000     | 108,000      | 0         | 108,000    | 144,000    | 0         | 144,000    |
| חנות                                                                | 32,523    | 0         | 32,523     | 48,785       | 0         | 48,785     | 65,046     | 0         | 65,046     |
| מסעדה                                                               | 0         | 0         | 0          | 195,139      | 0         | 195,139    | 260,185    | 0         | 260,185    |
| אירועים                                                             | 0         | 0         | 0          | 0            | 0         | 0          | 720,000    | 0         | 720,000    |
| סך ההכנסות                                                          | 739,480   | 238,596   | 500,884    | 1,304,358    | 357,894   | 946,464    | 2,459,144  | 477,192   | 1,981,952  |

להלן תרשים הממחיש את סך הפדיון והתרומה לרווח לפי גדלי חוות.



<sup>1</sup> במכוון הבחנו בין רווח ישיר לרווח גלמי, כיוון שבמובן המוגדר בעבודה זו אין זהות בין השניים.



#### 1.4 תמצית ממצאי המודל הכלכלי וגזירת ערך הקרקע

להלן ריכוז ממצאי המודל הכלכלי לפי גדלי חוות שונים. ניתן לראות כי היקף ההשקעה עולה מהותית עם גידול בשטח החווה. שטח החוות נע בין כ- 10 דונם לחווה קטנה, 25 דונם לבינונית וכ- 50 דונם לחווה גדולה.

המודל הגדיר תחזית פעילות ל- 49 שנים. הלוח להלן מציג את ממצאי הפדיון והעלויות לשנה ממוצעת לתקופת התחזית ואת הערך הנוכחי הנקי.

| לוח 1.3: ריכוז ממצאים וגזירת ערך הקרקע (אלפי ₪, לפני מע"מ) |       |           |              |            |
|------------------------------------------------------------|-------|-----------|--------------|------------|
| סעיף                                                       | פרמטר | חווה קטנה | חווה בינונית | חווה גדולה |
| <b>חלק א - ריכוז ממצאים</b>                                |       |           |              |            |
| עלות ההשקעה ללא עלות הקרקע                                 | 478   | 1,521     | 3,791        | 1,930      |
| שטח                                                        | 10    | 25        | 50           | 28         |
| <b>ממצאים לשנה ממוצעת</b>                                  |       |           |              |            |
| פדיון                                                      | 1,110 | 1,959     | 3,693        | 2,254      |
| רווח תפעולי                                                | 148   | 396       | 761          | 435        |
| רווח לפני מס                                               | 134   | 370       | 710          | 405        |
| רווח לאחר מס                                               | 103   | 285       | 547          | 312        |
| ערך נוכחי נקי                                              | 835   | 1,711     | 2,731        | 1,759      |
| יחס תזרים שנתי ממוצע להשקעה                                | 22%   | 13%       | 12%          | 0          |
| רווח שנתי לדונם                                            | 10    | 11        | 11           | 11         |
| <b>חלק ב - גזירת ערך הקרקע</b>                             |       |           |              |            |
| גישת הרווח היזמי                                           | 25%   | 209       | 428          | 683        |
| רווח יזמי                                                  |       | 626       | 1,283        | 2,048      |
| ערך הקרקע                                                  |       | 63        | 51           | 41         |
| מחיר לדונם                                                 |       |           |              | 52         |
| גישת חלוקה שווה                                            | 50%   | 417       | 855          | 1,365      |
| חלק היזם                                                   |       | 417       | 855          | 1,365      |
| ערך הקרקע                                                  |       | 42        | 34           | 27         |
| מחיר לדונם                                                 |       |           |              | 34         |
| מחיר דונם - מיצוע הגישות                                   |       | 52        | 43           | 34         |
| ערך סך הקרקע לשטח האופייני                                 |       | 522       | 1,069        | 1,707      |
|                                                            |       |           |              | 43         |

לגזירת ערך הקרקע חילקנו את הערך הנוכחי הנקי, המשקף את ערך המיזם כולל הקרקע, בשתי גישות. האחת מבוססת על הקצאת חלק בשיעור 25% ליזם ("רווח יזמי") בגין ההשקעה שביצע ובגין נטילת סיכון עסקי והשנייה מקצה מחצית מערך המיזם ליזם (גישה שמרנית יותר מנקודת ראות היזם).

מיצוע הגישות לשלושת הגדלים שנותחו בעבודה זו מעמיד ערך קרקע של 43 אלף ₪ לדונם. פירוט מקיף לכל האמור, בגוף העבודה בהמשך.

**אורי דהן ושות' - כלכלה ופיננסים**