



”מנטרא”

תכנית עסקית

תוכן

1. תמצית התכנית

2. פרופיל החברה

3. השוק ותוכנית השיווק

4. התוכנית הפיננסית

א. היקפי הפעילות, ההכנסות וההוצאות הנגזרים.

ב. השקעות שנעשו והשקעות מתוכננות.

ג. תחזית פעילות לשנה ול- 5 שנים ותזרים מזומנים נגזר.

1. תמצית מנהלים

נתבקשנו ע"י הבעלים והמנהלים "מנטרא" להכין תכנית עיסקית שמטרתה סיוע בהתווית דרך עיסקית, קביעת יעדים, ותרגום היעדים הפיזיים למונחי פעילות פיננסית ותוצאות פיננסיות של רווח ותזרים מזומנים.

לצורך כך נפגשנו עם הבעלים והמנהלים מספר פעמים, קיבלנו מידע רב בכתב ובע"פ, קיבלנו תשובות והבהרות לשאלות ונושאים שונים שהתלבטנו בהם, יחד עם אנשי החברה, בשלבי הכנת התכנית.

"מנטרא" מציעה שירותי נופש פעיל לקבוצות וליחידים במגוון תחומים הכוללים אירועים יחודיים, פעילויות למגוון סוגי קבוצות, טיולי שטח וג'יפים, פעילויות להורים וילדים וכד', כפי שיפורט בהמשך. העסק נוסד פורמלית לפני בחודש מאי השנה ומעשית כחודשיים קודם. העסק בבעלותו של אשר רוזנברג.

למרות שהחברה קמה בטווח שלושת החדשים האחרונים, היא צברה תאוצה בפעילות והגיעה להיקפי פעילות נאים ביחס למשך קיומה. במקביל לפעילות, החברה השקיעה בעצמה והקימה אתר מתאים לסוג פעילותה.

היקף ההשקעה שהושקע במקום עד היום עומד על כ- 1.4 מיליון ₪, רובו (87%) מומן מהון עצמי והיתר (13%) ממקורות בנקאיים. החברה מתכוונת להשקיע עוד כ- 650 אלף ₪ לצרכים שיובהרו בגוף העבודה. הכוונה היא לגייס מימון זה מאשראי בנקאי.

במשך פעילותה עד היום ביצעה החברה פעילות בהיקף של כ- 174 אלף ₪, וצברה הזמנות של מעל ל- 100 אלף ₪ (בגוף העבודה מוצגות הזמנות בהיקף של כ- 70 אלף ₪, אך נכון לעת הכנת העבודה נצברו הזמנות נוספות).

ככלל ניתן לומר כי החברה מצטיינת בצוות בעל יכולת שיווקית טובה, המאפשר גיוס הזמנות עבודה בהקיפים גדולים יחסית בקצב מהיר. ראה התייחסות רחבה לנושא ניתוח השוק וההיערכות השיווקית של החברה בגוף העבודה.

בנוסף לצבר זה סיכמה החברה על פעילות ריווחית של אספקת שירותי קייטרינג ואווירה "מנטראית" לשבוע פסטיבל הקולנוע בסינימטק של ירושלים בהיקף של כ- 100 אלף ₪ וכן היא עומדת לקראת סיכום עם אירגון הנכים הארצי בהיקף של כ- 200 אלף ₪ לחודש במשך שנה שלימה (לפחות).

איסוף וריכוז מיכלול הנתונים הפיננסיים וגיבושם לתכנית כוללת המתנקזת לדוחות רווח והפסד ולתזרים מזומנים ברמה חדשית ורב שנתית, מעלה כי פעילות החברה ריווחית וכדאית כלכלית.

היקף הפעילות (ההכנסות) החזוי לשנה הראשונה צפוי לעמוד על מעל ל- 2.8 מיליון ₪, הרווח הגלמי על כ- 1.3 מיליון ₪ (45% מהמחזור), הרווח התפעולי על כ- 780 אלף ₪ (ראה התייחסות מפורטת בגוף העבודה).

תזרים המזומנים הנגזר מצביע על הכנסות תזרימיות (בטווח 12 החדשים הקרובים) של כ- 2.3 מיליון ₪ ועל הוצאות בסדר גודל דומה. סה"כ הפעילות לשנה הראשונה מאוזנת ואף חיובית.

בממוצע שנתי ל- 5 שנים, צפוי היקף הפעילות לעמוד על מעל ל- 4 מיליון ₪ לשנה, הרווח הגלמי על כ- 1.9 מיליון ₪ לשנה, הרווח התפעולי על כ- 892 אלף ₪ בממוצע לשנה והרווח לאחר מס על כ- 534 אלף ש"ח.

התזרים השנתי הממוצע לבעלים צפוי לעמוד על כ- 725 אלף ₪ לשנה בממוצע.

2. פרופיל החברה

"מנטרא" פועלת בתחום התיירות הספורטיבית והאתגרית, היא פונה למגוון רחב של אוכלוסיות יעד ומאפיינת במגוון עשיר של פעילויות ובשילוב ייחודי של הפעילויות השונות. העסק מציע תוכניות מוכנות לימי פעילות שונים, אך קיימת גם אפשרות של תפירת תוכנית בהתאם לנטיות הלקוח. להלן רשימה מייצגת ומאפיינת של פעילויות "מנטרא":

1. ספורט אתגרי – מסלולים הכוללים טיפוס צוקים, רכיבה על אופניים, סנפלינג, טיולי ג'יפים, ספורט אתגרי לנכים ועוד.
2. ימי כיף – טיולים בני יום אחד או יותר במדבר (רכבי ספארי, גלישת צוקים, חאפלות בדואיות. ההפעלות כוללות פעילויות ליליות.
3. סדנאות מנהלים – פעילויות שמטרתן לשפר מנהיגות, שיתוף פעולה, חיזוק דימוי עצמי, גיבושים לקבוצות עובדים.
4. השרדות - פעילויות בנות מספר ימים הכוללות ניווט בשטח, התמצאות בלילה, מציאת מחסה, הסתגלות לתנאי שטח וכו'.
5. קייטרינג ואירגון אירועים בציביון יחודי לרבות קייטרינג בשטח.
6. פעילויות הורים וילדים – בישול, פינת חי (בעלי חיים), קומזיצים, מסיבות ימי הולדת.

פעילויות אלו ואחרות המוצעות ע"י "מנטרא", מתוארות בהרחבה בנספח לעבודה.

העסק ממוקם ופועל באיזור גיאוגרפי יוצא דופן, יער בן שמן, בסמוך לעיר מודיעין, קרוב לאיזור ירושלים והדרום וכמובן גם לגוש דן. זאת, לעומת הפעילים הוותיקים בענף הממוקמים ברובם באיזור הגליל והצפון או באיזור הדרום. חלק מהפעילויות מתקיימות במקום המאורגן לספק את השירותים הנ"ל, עם זאת פעילויות רבות של העסק מתקיימות מחוץ לשטח זה (מדבריות, ים המלח, הרי ירושלים וכדומה).

השירות ש"מנטרא" מציעה הוא פעילויות פנאי. השירות מתחלק לשני חלקים עיקריים: פעילויות לקבוצות עובדים מסוגים שונים ופעילויות לאנשים פרטיים. עקב המיקום

הגיאוגרפי המיוחד של החברה, העסק מספק שירות שהיה קיים עד כה בהיקף מצומצם – נופש פעיל במדבריות, ים המלח ובאיזור מדרום לירושלים.

מבנה ארגוני וכ"א

שני אנשי המפתח הם אשר רוזנברג, הבעלים והמנהל הכללי ורוני צוקרמן האחראי על השיווק והמכירות.

גרעין כח האדם הקבוע כולל את התפקידים הבאים: טבח, עוזר טבח, שוטף כלים, שני תחזוקנים, סבל, מנהל מטבח ואוהלים (נתונים על עלות כח האדם מוצגים בפירוט בהמשך העבודה).

על אלו מתווספים עובדים נוספים, המגוייסיים "אד הוק" (פרי לנסרים), בהתאם לצורך ולהיקפי הפעילות. לעסק קשר קבוע ולא מחייב עם עובדים אלו. על קבוצת עובדים זו נכללים מדריכי קבוצות בוגרים ונוער, מדריכי קבוצות נכים, מדריכי טיולים, מדריכי ספורט אתגרי, נהגי ג'יפים ואנשים מתאימים אחרים בהתאם לסוגי הפעילויות המאורגנות.

3. השוק ותוכנית השיווק

פעילות "מנטרא" תלויה במידה רבה בהצלחת פעילות השיווק ולכן ביכולת השיווקית שלה. כיוון שכך, הושם דגש על תכנון שיווקי נכון תוך הקצאה יעילה של המקורות העומדים לרשותה במונחי כ"א של המנהלים ומשאבים כספיים. בהתאם גם הורחב הדיון במסגרת זו, בתחומי השיווק על ההיבטים השונים הכלולים.

שוק היעד

"מנטרא" פונה לפלחים רבים של האוכלוסייה. החברה מתכוונת לפעול בשוק המוסדי (משרדי ממשלה, חברות פרטיות המארגנות ימי כיף והשתלמויות לעובדים), לפנות לנישת הצעירים בתחום הספורט האתגרי, לאוכלוסייה מבוגרת יותר (משפחות) בתחום ארגון ימי הולדת ואירועים משפחתיים "קלילים" כגון ארוחות ערב וכדומה, לאוכלוסיית הנכים לסוגיה ועוד.

השוק הפוטנציאלי מורכב מחברות, ארגונים וקבוצות שמגיעות בעיקר ממרכז הארץ לפעילויות מאורגנות שונות וכן קבוצות נכיס המגיעות מכל הארץ לפעילויות ספורט אתגרי המתאים למגבלותיהם.

בנוסף, מתקיימות פעילויות ארוח וספורט לתושבי האיזור (הן במסגרת פרטנית והן במסגרת אירועים מאורגנים). השוק לפעילויות פנאי מתאפיין בשינויים עונתיים, כאשר עיקר הביקוש מתרכז באביב, בקיץ ובסתיו (לחורף מתוכננות פעילויות מתאימות אשר ייושמו לקראת החורף הבא).

שוק היעד מכיל מספר פלחי שוק עיקריים והם:

1. מוסדות וארגונים מגוונים המארגנים ימי פעילות, גיבושים והשתלמויות לעובדיהם.
2. אוכלוסיה צעירה המתמקדת בעיקר בתיירות ספורטיבית ואתגרית ובנופש פעיל (גיפים, גלישת צוקים, ניווט וכד').
3. אוכלוסיה מבוגרת ומשפחות – בעיקר פעילויות בידור ופעילויות לילדים (מסיבות ימי הולדת, חאפלות בדואיות, ארוחות ערב בסגנונות שונים).

המוצרים המתחרים העיקריים למוצרי "מנטרא" דומים בעיקרם למוצרי מנטרא וכוללים:

- I. טיולי מדבר למיניהם – טיולי גיפים, סנפלינג, רכיבה על גמלים וחמורים וכדומה (פועלים בעיקר באיזור אילת).
- II. אטרקציות מים – אומגה, קייקים, פועלים בעיקר בגליל.
- III. סדנאות מנהלים עיוניות, נופשים לעובדים מסוגים שונים (בתי מלון וכו').

מתחרים בולטים

באיזור המרכז והדרום אין ל"מנטרא" מתחרים משמעותיים, כאמור. עיקר המתחרים הפעילים בענף ממוקמים באיזור הגליל. מבנה הפעילות שלהם דומה בעיקרו לזה של "מנטרא".

דוגמה מייצגת היא חברת "אטרקטבע" - חברה שנוסדה בשנת 1997. פעילות החברה מתמקדת הן בספורט אתגרי (טיולי ג'יפים, גלישת מצוקים, אופני הרים, ירי ברובה צבע, ירי בחץ וקשת וכדומה) והן בפעילויות מים (אומגה בירדן, שייט קייקים). האתר ממוקם על גדת הירדן מצפון לכינרת, ובדומה ל"מנטרא" מוצעים שם גם ארוחות מגוונות וחאפלות מזרחיות.

כדי להתרשם מהמחירים המקובלים ב"אטרקטבע", להלן מספר שירותים המוצעים על ידם ומחיריהם: טיול ג'יפים – \$138 לארבע שעות (7 נוסעים בג'יפ), אופני הרים – \$8 לאדם, גלישת מצוקים – \$496 לקבוצה עד 50 איש, שייט בירדן – \$9 לאדם. בנוסף קיימות הנחות כמות (בהתאם למספר המשתתפים).

שיטת השיווק והמכירה

נכון להיום "מנטרא" מפעילה מנהל שיווק ושני מקדמי מכירות. בנוסף לפעילותם של מקדמי המכירות נעשה שימוש בפרסום באמצעות שילוט בהיקף נרחב, דיוור ישיר ופרסום שוטף בעיתונות המקומית. כן נשקלות דרכי פרסום נוספות, כולל הפצת קטלוגים ושיווק באמצעות האינטרנט. בנוסף, ניתן לבסס שיתוף פעולה ארוך טווח עם מוסדות וארגונים שונים (כגון חברות הייטק ואחרות, בתי ספר וכד').

בנוסף, מתבצעת פעילות שיווקית מול אנשי מפתח במוסדות שונים, בעיקר בתחום פעילויות הנכים, הכוללת חידוש והעמקת קשרים מקצועיים ואישיים (לבעלים היו קשרים עימם בעבר).

מאמצי השיווק ירוכזו בהתאם לסדר העדיפויות של "מנטרא" – השקעה בראש ובראשונה בסדנאות מנהלים, בספורט אתגרי לנכים, באירוח בדואי ובאירועים פרטיים גדולים. פרסום, שיתוף פעולה עם חברות וגופים שונים, סיטונאי תיירות וע"י יועצים ארגוניים של חברות.

נקבעה תכנית עבודה פרטנית לשיווק ולמכירות, הכוללת את היעדים הבאים:

1. עבודת מקדמי מכירות – לפחות 60 פגישות יזומות בחודש אצל הלקוחות הפוטנציאליים, בהתאם לסידרי עדיפויות שהוגדרו.
2. עבודת מנהל השיווק ו/או מקדמי המכירות – 40 פגישות בחודש ליזום אירועים בתוך מתחם מנטרא (כדי להשתמש במקום כמקדם מכירות שיווקי).
3. דיוור ישיר – דפי מידע לבתים, כ- 10 אלף לחודש.
4. דיוור של מכתב בליווי פרוספקט – לאנשי מקצוע, מקבלי החלטות ואנשי קשר בגופים ובחברות שונות, לפחות אחת לחודש. מטרת דיוור זה לשמור על קשר, לעדכן לגבי פעילויות, מבצעים וכד'.
5. שילוט – מבצע לשילוט רחב היקף, בפרט בדרכים שבאיזור מנטרא ובאיזור המרכז. השילוט יתעדכן בהתאם לפעילויות המשתנות הפונות לציבור הרחב.
6. פרסום שוטף וקבוע בעיתונות המקומית (בעתיד, עם היווצרות מקורות כספיים, נשאף גם לעיתונות הארצית או לפחות למקומונים נוספים).

בכל אחד מהמסלולים הנ"ל המטרה היא לגרום לתהליך שיווקי מול כל לקוח פוטנציאלי. התהליך השיווקי מוגדר ע"י השלבים הבאים:

1. יצירת קשר עם לקוח.
2. מתן כרטיס ביקור ללקוח.
3. תאום פגישה עם הלקוח.
4. פגישות נוספות וליווי עד לביצוע עיסקה.
5. סיכום עקרוני של העיסקה מול הלקוח, על הצדדים הפורמליים הכרוכים (חוזה, פרטי התקשרות, תנאי עיסקה וכד').
6. אישור המנהל לביצוע העיסקה ומתן גושפנקא רישמית (חוזית).
7. האצלת סמכות לניהול ולביצוע של האירוע והקצאת אחריות לביצוע בהתאם לסוג האירוע והאנשים המטפלים בסוג זה של אירוע.

לכאורה השלב האחרון אינו חלק מהתהליך השיווקי, אך עקב רצון החברה להיטמע בשוק ולחדור ליעד רחב ככל הניתן, תפיסתה היא כי יש להקפיד על הצלחת האירוע גם לאחר שסוכם ואף לאחר קבלת התגמול הכספי.

עוצמות וחולשות יחסיים

לאור הנסיון שנצבר בפעילות השיווקית שנעשתה עד כה ושנעשית בהווה מתגלים במנטרא היתרונות הבאים:

1. פוטנציאל רחב לשיתוף פעולה ארוך טווח עם גופים ציבוריים, מוסדות וחברות שונות.
2. מקוריות וייחודיות של הפעילויות.
3. מיקום במרכז הארץ ובקירבה למרכזי האוכלוסיה הגדולים ועם זאת מיקום בלב הטבע ובסביבה כפרית.
4. מגוון וגמישות של פעילויות עם אפשרות להתאים לצרכים ולדרישות הלקוח.
5. ארגון פעילויות לנכים, תחום הדורש הערכות מיוחדת ולכן מעטים בו מתחרים.

רשימת יתרונות זו מהווה למעשה עוצמה יחסית של מנטרא ביחס ביחס לענף ולמתחרים.

למנטרא גם מספר חסרונות יחסיים עקב:

1. אי מיקומה בסמוך למים (כגון הירדן, הכינרת הים התיכון וכד').
2. מיקומה פחות מעניין עבור מי שמעוניין דווקא לבצע את הפעילות רחוק מהמרכז (לנסוע כשעתיים לפחות כדי "להגיע" ליעד).
3. כדי לבצע חדירה שיווקית מאסיבית תדרש עבודה יסודית ואף מפרכת של המובילים את החברה, שכן אין ברשותה אמצעים כספיים מספיקים לשיווק "מהיר" באמצעות המידיות השונות.

בשלב זה נאמר כי יעדי הפעילות לשלושת החודשים הקרובים, שהשלכותיהם במונחי היקף הכנסות, מקבל ביטוי בפרק הסוקר את ההכנסות (פרק 4) - מתבססים על מתן ביטוי לעוצמות ולחולשות, שנסקרו לעיל.

4. התוכנית הפיננסית

כל נתוני התכנית הפיננסית להלן, מוצגים במחירים קבועים ולפני מע"מ. טרם שנעבור להצגה מסודרת של תחזית ההכנסות, ההוצאות והתזרים הנגזר, נדגיש כי התחזית הוצגה במתכונת שמרנית ולמרות צפי פעילות גבוה כפי שיוסבר בהמשך, הוצגו הכנסות המשקפות צפי פעילות נמוך יחסית.

א. היקפי הפעילות, ההכנסות וההוצאות הנגזרים

הכנסות בגין פעילות שנתבצעה וצבר הזמנות קיים במערכת

כפי שצויין קודם, מנטרא פועלת כחדשיים וביצעה פעילות בתקופה זו המסתכמת בכ- 174 אלף שח לפני מע"מ (ראה לוח 1). בחודשים 5 / 2000 – 4 פעלה מנטרא בהיקף חלקי בלבד וללא אמצעים וציוד מספיקים לפעילות ולכן הצטמצמה הפעילות בחדשיים אלו למספר מוגבל של סוגי פעילויות ובהתאם עמדו הכנסותיה לשני חודשים אלו על קצת מעל 70 אלף ₪ (לפני מע"מ). בחודש 6/2000 בוצע חלק משמעותי מההשקעה (שתפורט בהמשך) ולכן גדל מגוון סוגי הפעילויות המוצע ובהתאם גדל היקף ההכנסות לכ- 100 אלף ₪.

נכון ל- 26/6/2000 קיים צבר הזמנות במנטרא העומד על כ- 70 אלף ₪ (ראה לוח 2). מובן כי צבר זה מתעדכן מידי יום וכבר נכון לעת הכנת תכנית זו נוספו הזמנות חדשות. ראוי לציין שתי עבודות יוצאות דופן בהיקפן, אחת שכבר סוכמה עם הסינימטק בירושלים והשניה בשלבים אחרונים של סיכום מול ארגון הנכים הארצי.

I. הסכם עם הסינימטק בירושלים, לספק שירותי קייטרינג ואווירה "מנטראית" לפסטיבל הקולנוע שיערך בסינימטק של ירושלים. השירות ינתן במשך ימי הפסטיבל (שבוע ימים) והיקפו במשך כל תקופת הפסטיבל יעמוד על כ- 100 אלף ₪ + מע"מ. אפשר שהסכם זה יחודש מידי שנה. הסכם זה הינו לעבודה בעלת ציביון של ביצוע קבלני ובהתאם הרווח התפעולי הגלום בה גבוה (כמחצית).

**לוח 1: הכנסות מפעילות שהתבצעה
בתקופה 4/2000 - 6/2000 (ש, לפני מע"מ)**

סכום	סוג הפעילות	חודש
		4/2000
8,541	טיול ג'יפים	1.4
1,000	טיול ג'יפים	5.4
1,100	ארוחת בוקר (אמדוקס) בשטח	6.4
2,000	טיול ג'יפים	8.4
2,000	ארוחת צהריים בשטח	9.4
10,000	מועצת מנהלים מאן אנגליה אירוח ופעילות	11.4
1,800	טיול ג'יפים	15.4
2,000	אירוח (גליל עליון) בשטח	16.4
22,000	פסטיבל האהבה בים המלח - פעילויות שטח	22.4-24.4
50,441		סה"כ 4/2000
		5/2000
14,000	מדיטציה - אבנת	11-13.5
3,800	גיבוש מפעל מלוחים עלית - סדנת מנהלים	22.5
3,200	תעשייה אוירית - אירוח ופעילות	31.5
21,000		סה"כ 5/2000
		6/2000
5,797	פעילות בחוף ניצנים - חולות מדבר	1.6
5,341	יער בן שמן - סדנת מנהלים	2.6
9,632	אמדוקס - פעילות סדנת מנהלים	7.6
6,000	שטראוס - פעילות סדנת מנהלים	8.6
5,250	בי"ס תיכון יקנעם - פעילות שטח	12.6
6,225	מועצת מנהלים עלית - סדנת מנהלים	12.6
900	התעשייה האוירית - פעילות בשטח	13.6
2,000	טיול ג'יפים	15.6
5,250	התעשייה האוירית - פעילות בשטח	15.6
1,750	ילדים / נוער - פעילות שטח	19.6
6,000	נוער - פעילות שטח	19.6
2,125	סדנת מנהלים - מורות	20.6
2,500	סדנת מנהלים - מורות רעננה	20.6
1,500	סדנת מנהלים נוער	21.6
25,000	תעשייה אוירית אירוח ופעילות שטח	22.6
2,000	נוער - בי"ס - פעילות שטח	23.6
1,100	ילדים ונוער - פעילות בשטח	23.6
3,000	בר מצווה - אירוח ופעילות אתגרית	23.6
1,500	הפעלת גן ערבה בשטח (ילדים)	25.6
1,500	ילדים הפעלה	25.6
4,900	ילדים הפעלה	25.6
3,000	ילדים הפעלה	26.6
102,270		סה"כ 6/2000
173,711		סה"כ לתקופה הנ"ל

I. ההסכם מול ארגון הנכים הארצי עומד לקראת סיכום. יתרונו של הסכם זה מנקודת ראות "מנטרא", הינו שהוא מתמשך לתקופה של שנה (ואפשר שגם יחודש בשנים הבאות). היקף ההסכם עומד על כ- 200 אלף ₪ לחודש, אך הרווח התפעולי הגלום בו נמוך ביחס להסכם עם הסינימטק ועומד על כ- 30%. הסכם זה לכשעצמו יתן לחברה מנוף לפעילויות נוספות בכמה מישורים הכוללים: אפקט שיווקי, הכנסה משמעותית על בסיס קבוע, אפשרות להתייעלות משמעותית בהוצאות ועוד.

לוח 2: הזמנות לפעילות שנתקבלו במערכת נכון לתאריך 20/6/00 (₪, לפני מע"מ)		
חודש	סוג הארוע	מחיר שסוכם לאירוע
6/2000		
27.6	פעילות שטח ילדים	1,575
27.6	אורן אטיאס - 25 איש -בית גוברין	2,500
29.6	פעילות שטח נחשונים	2,500
29.6	פעילות שטח יער בן שמן כתה ד' לפיד	1,500
29.6	פעילות בן שמן - לילה	5,760
30.6	פעילות בלפיד - נוער	1,700
סה"כ:		15,535
7/2000		
1.7	בת מצווה פעילות ילדים	2,250
1.7	פעילות אנשי מנפאואר	5,200
4.7	צוות לזין פעילות	1,250
5.7	צוות לזין פעילות	1,250
9.7	פעילות גן לפיד	1,500
10.7	מסיבת בריתה רוני לוי	15,000
13.7	פעילות שטח דפי מרגלית	1,000
20.7	פעילות שטח אבי צמח	1,750
28.7	פעילות שטח בי"ס לטיסה	2,500
סה"כ:		31,700
סה"כ הזמנות קיימות במערכת נכון ל- 20/6		47,235

צפי הפעילות והכנסות הנגזרות

בחנו יחד עם אנשי המפתח "במנטרא" את צפי ההזמנות בהתבסס על הפעילות שהתרחשה עד כה, על המצב הקיים וצבר ההזמנות הנכחי ועל מאמצי השיווק והמכירות הנעשים על

ידס. צפי ההזמנות נבנה לפי סוגי הפעילויות השונים. בלוח 3 ניתן לראות את תחזית הפעילות כפי שניצפית על ידי המנהלים המובילים את החברה. מצפי זה עולה כי היקף הפעילות החדשי הממוצע יעמוד על כ- 360 אלף ₪ ובסה"כ לרבעון על מעל למיליון ₪.

כפי שהודגש בתחילת הסקירה הפיננסית, תכנון הפעילות התבסס על גישה שמרנית ובתחזית הפעילות לרבעון הקרוב (בלוח 7 בהמשך) ניתן ביטוי להכנסות של כמחצית מכך בלבד לרבעון הקרוב, כ- 500 אלף ₪ בלבד, או בממוצע חדשי של כ- 175 אלף ₪ לכל אחד משלושת החודשים הקרובים.

לוח 3: צפי פעילות לרבעון 7 - 9 / 2000 (₪, לפני מע"מ)

חודש	7/2000			8/2000			9/2000		
	מספר פעילויות	הכנסה לפעילות אחת	סה"כ בש"ח	מספר פעילויות	הכנסה לפעילות אחת	סה"כ בש"ח	מספר פעילויות	הכנסה לפעילות אחת	סה"כ בש"ח
סדנאות מנהלים	4	8,000	32,000	8	8,000	64,000	10	8,000	80,000
ספורט אתגרי לנכים	200	700	140,000	200	700	140,000	200	700	140,000
ספורט אתגרי כללי			8,000			10,000			9,000
אירוח בדואי	30	2,000	60,000	30	2,000	60,000	30	2,000	60,000
אירועים פרטיים קטנים	15	1,500	22,500	20	1,500	30,000	20	1,500	30,000
אירועים פרטיים גדולים	3	10,000	30,000	4	10,000	40,000	4	10,000	40,000
סדנאות שונות			5,000			6,000			7,000
טיולי ג'יפים			5,000			6,000			7,000
קייטרינג בשטח			5,000			4,000			7,000
הכנסות ממבקרים מזדמנים			10,000			15,000			20,000
נוספים									
סה"כ	252		317,500	262		375,000	264		400,000
תקבול ממוצע לפעילות בודדת			1,260			1,431			1,515
סך צפי לרבעון:									1,092,500
מספר פעילויות לתקופה:									778
תקבול ממוצע לפעילות בודדת (לפני מע"מ):									1,404
צפי חודשי ממוצע:									364,167

הוצאות

מרכיב ההוצאות הקבועות במנטרא אינו משמעותי, והוא עומד על כ- 40 אלף ₪ בחודש. הרכב ההוצאות מוצג בפירוט בלוח 4 בהמשך.

ההוצאות המשתנות נותרו על ידנו והן עומדות על כ- 55% מהמחזור בממוצע לסוגי הפעילויות השונים. עיקר ההוצאות המשתנות הם עלויות מזון המהוות כ- 25% בממוצע מהמחזור הכולל (חלק מהפעילויות אינן כוללות מזון כלל).

הוצאות משתנות אחרות הן עלות המדריכים והעובדים ה"פרי לנסרים" למינהם המועסקים אד הוק בהתאם לפעילויות המוזמנות. אף אלו מהווים כ- 25% מהמחזור הממוצע לכלל סוגי הפעילויות. הוספנו מרכיב עלויות משתנות נוסף של 5%. סך העלויות המשתנות עומד כאמור על 55%.

לוח 4: מבנה עלויות קבועות חדשי		
אפייני להיקף הפעילות הנוכחי (ש, לפני מע"מ)		
סוג ההוצאה	עלות חודשית	אחוז מהסך
שכירות	4,920	12%
משכורות עובדים (ראה נספח)	25,000	61%
ביטוח	3,000	7%
דלק	8,000	20%
טלפון, חשמל, מים	5,000	12%
סך עלויות חודשיות קבועות	40,920	100%

נספח - פירוט עלויות שכר לצוות הקבוע (למעט מדריכים)	
עובד	עלות לעובד
טבח	3.5
עוזר טבח	3.0
שוטף כלים	3.0
שני עובדי תחזוקה	5.0
סבל	2.5
מנהל מטבח ואוהלים	6.5
סה"כ	23.5

ב. השקעות שנעשו והשקעות מתוכננות

I. סך ההשקעות שבוצעו עד כה עומד על 1.4 מיליון ₪. הרכב ההשקעה מפורט בלוח 5 בהמשך. ההשקעה ברובה מומנה מהון עצמי, כלומר, 87% הון עצמי (1.2 מיליון ₪

השקעת הבעלים ועוד הלוואה של 25 אלף ₪ ממקור משפחתי). יתרת ההשקעה מומנה מקווי אשראי - מבנק לאומי 150 אלף ₪ ומבנק אוצר החייל 40 אלף ₪.

לוח 5: השקעות שנעשו בחברה עד כה ומקור מימונם (אלפי ₪ לפני מע"מ)		
פירוט ההשקעות שנעשו	סכום ההשקעה	אחוז מהסה"כ
קירוי גג	120	8%
בטונים	150	11%
קרוואנים	150	11%
ביוב	50	4%
חשמל	55	4%
ציוד מטבח	42	3%
כלים למטבח	30	2%
שולחנות וריהוט	35	2%
בניית אוהלים	75	5%
פינויי חממה	15	1%
מגרש חניה	65	5%
בזק - מרכזיה	4.5	0%
קיר טיפוס + אומגה	60	4%
מזגנים	15	1%
רכישת ג'יפ	52	4%
פקס, מכונת צילום	7.5	1%
שלושה אוהלים בדואים ניידים	60	4%
מחסן - בנייה	40	3%
בר + ציוד	9	1%
מקרן + וידאו + מסך	14	1%
מלאי	312	22%
שרפרפים	14	1%
מחצלות	12	1%
פארק חבלים	28	2%
סה"כ שימושים	1,415	100%

פירוט מקור המימון להשקעה	סכום	אחוז מהסה"כ
מימון עצמי	1,200	85%
אשראי בנק אוצר החייל	40	3%
אשראי בל"ל ח-ן 1 (עסקי)	80	6%
אשראי בל"ל ח-ן 2 (פרטי - אשר)	70	5%
אמא של אשר	25	2%
סה"כ מקורות	1,415	100%

I. כדי להרחיב את הפעילות כמתוכנן ואף מעבר לכך, יידרש לחברה להוסיף פעילויות שונות הכוללות בעלי חיים לילדים, לרכוש רכבים לפעילויות שטח, לשפר את מערך המנגנון המשרדי כדי ליעל את הניהול והשיווק ולהשקיע בפרסום. תכנית ההשקעה מוצגת בפירוט בלוח 6 בהמשך והיא מסתכמת בכ- 630 אלף ₪.

לוח 6: השקעות עתידיות מתוכננות להרחבה ולשיפור הפעילות (אלפי ש"ח, לפני מע"מ)					
השקעה	כמות	עלות ליחידה	סה"כ עלות	אחוז מהסך	
מכלאה	10	1	10	2%	עזיזים
	10	1	10	2%	כבשים
	8	12	96	15%	גמלים
	1	25	25	4%	מכלאה
סך מכלאה			141	22%	
פרסום ושיווק					פרוספקטים קטלוגים פרסום בעתונים
סך פרסום ושיווק			100	16%	
ציוד משרדי	3	5	15	2%	מחשבים
	1		4	1%	מדפסת
	1		6	1%	חשבשבת
	2		5	1%	אופיס וכד'
סך ציוד משרדי			30	5%	
רכבים	10	1	10	2%	אופניים
	1	150	150	24%	טנדר דיזל
	1	170	170	27%	רכב שטח
	1	30	30	5%	מערכת קשר
סך רכבים			360	57%	
סה"כ השקעות מתוכננות			631	100%	

לאחר ביצוע ההשקעה נוספת זו תעמוד מצבת ההשקעה הכוללת בחברה כדלהלן:

שימושים	
69%	1,415
31%	631
100%	2,046

השקעה שבוצעה (ראה לוח 5)
השקעה מתוכננת (ראה לוח 6)
סך השקעה

מקורות	
60%	1,225
2%	40
7%	150
69%	1,415
31%	631
100%	2,046

מימון השקעה שבוצעה ממקורות עצמיים
מימון השקעה שבוצעה מבנק אוצר החייל
מימון השקעה שבוצעה מבנק לאומי
סך מימון השקעה שבוצעה
מימון להשקעה מתוכננת
סך מימון להשקעות שבוצעו ומתוכננות

למימון ההשקעה המתוכננת מבקשת החברה הלוואה לטווח של 5 שנים. לוח 9 מציג לוח סילוקין להחזר ההלוואה. הלוח מניח הלוואה צמודת מדד בריבית קבועה של 7% בשנה, הלוח בנוי על שיטת הקרן הקבועה. סך עלות ההלוואה לפני הצמדה עומד על כ- 115 אלף ₪ שהם כ- 18% ביחס לקרן ההלוואה. בהמשך משולבים החזרי הריבית והקרן בתחזית דוחות הרווח וההפסד ובתזרים המזומנים, בהתאמה.

ג. תחזית פעילות לשנה ול- 5 שנים ותזרים מזומנים נגזר

ישום כל רכיבי הפעילות והנתונים הכספיים הנובעים מהם כפי שהוצגו עד כה, למסגרת כוללת של דוחות רווח והפסד ותזרים מזומנים, מגדירים יעדי פעילות במונחי הכנסות, הוצאות רווח ותזרים. זאת, הן ברמה חדשית והן ברמה שנתית כוללת (ראה לוחות 7 ו- 8 בהמשך). כל הנתונים הינם במחירים קבועים ולפני מע"מ, כאמור.

סך ההכנסה השנתית לשנת הפעילות הראשונה החל מישום התכנית (החל מ- 7/2000) צפויה לעמוד על כ- 2.8 מיליון ₪. ההוצאות המשתנות (עלויות מזון, עובדים פרי לנסרים והוצאות משתנות נוספות, צפויות לעמוד על כ- 1.5 מיליון ₪ ובהתאם הרווח הגלמי על כ- 1.3 מיליון ₪ (ראה לוח 7).

מרכיב העלויות הקבועות מסתכם ברמה השנתית בכחצי מיליון ₪ ובהתאם הרווח התפעולי יעמוד על כ- 780 אלף ₪. עלויות המימון למימון האשראי הקיים ולהלוואה המבוקשת יסתכמו ברמה השנתית בכ- 64 אלף ₪ ולכן סך הרווח לפני מס יעמוד על כ- 716 אלף ₪.

בשלב זה לא ניתן ביטוי לפחת ולמיסוי. בתחזית הרב שנתית בהמשך ינתן ביטוי לשני רכיבים אלו.

בהתאם לעיתוי תנאי התשלום הנוהגים ברכיבי ההכנסות וההוצאות, הוצב תזרים המזומנים לשנת הפעילות הראשונה (החלק התחתון של לוח 7). בלוח זה ישנה הבחנה בין "התזרים לשנת הפעילות הראשונה", הנחתך בדיוק לאחר 12 חודשי פעילות מיום ישום התכנית, לעומת "התזרים הנובע משנת הפעילות הראשונה" הכולל גם את התקבולים והתשלומים שיתקבלו עד כחדשיים לאחר תום השנה אך נובעים משנת הפעילות הראשונה.

לוח 7: תחזית פעילות לשנה ותזרים המזומנים הנגזר (אלפי ש"ח, לפני מע"מ)

סך תזרים השנה		תזרים השנה																מספר רץ של החודשים סעיף / חודש			
ממוצע חדשי	אחוז מהסך	ממוצע חדשי	אחוז מהסך	סה"כ	8/01	7/01	6/01	5/01	4/01	3/01	2/01	1/01	12/00	11/00	10/00	9/00	8/00		7/00		
235	100%	2,825	235	100%	2,825			275	275	250	250	275	250	250	250	225	200	175	150	מכירות	
עלויות משתנות																					
59	25%	706	59	25%	707			69	69	63	63	69	63	63	63	56	50	44	38	25%	עלויות מזון
59	25%	706	59	25%	707			69	69	63	63	69	63	63	63	56	50	44	38	25%	עלויות מדרכים ונהגים
12	5%	141	12	5%	141			14	14	13	13	14	13	13	13	11	10	9	8	5%	עלויות משתנות נוספות
129	55%	1,554	129	55%	1,554			151	151	138	138	151	138	138	138	124	110	96	83		סך עלויות משתנות
106	45%	1,271	106	45%	1,271			124	124	113	113	124	113	113	113	101	90	79	68		רווח גלמי
41	17%	491	41	17%	491			41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41		עלויות קבועות (ראה לוח 4)
65	28%	780	65	28%	780			83	83	72	72	83	72	72	72	60	49	38	27		רווח תפעולי
2	1%	23	2	1%	23			6				6		6							הוצאות מימון שוטפות
3	1%	41	3	1%	41			3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4		הוצאות מימון להלוואה
5	2%	64	5	2%	64			9	3	3	9	3	3	9	4	4	9	4	4		סך הוצאות מימון
60	25%	716	60	25%	716			74	80	68	63	79	68	62	68	57	40	34	23		רווח לפני מס

תזרים המזומנים הנגזר (לפני מס)																תקבולים					
235	100%	2,825	190	81%	2,275	275	275	250	250	275	250	250	225	200	175		150				
-129	-55%	-1,554	-129	-55%	-1,554			-151	-151	-138	-138	-151	-138	-138	-138	-124	-110	-96	-83		עלויות משתנות
-41	-17%	-491	-38	-16%	-450			-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41		עלויות קבועות
-2	-1%	-23	-1	-1%	-17			-6				-6									עלויות מימון שוטף
-3	-1%	-41	-3	-1%	-38			-3	-3	-3	-3	-3	-3	-4	-4	-4	-4	-4	-4		עלויות מימון להלוואה
-11	-5%	-130	-11	-5%	-130			-11	-11	-11	-11	-11	-11	-11	-11	-11	-11	-11	-11		החזר קרן הלוואה
-4	-2%	-50	-4	-2%	-50			-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4		סילוק הלוואה בבל"ל
-191	-81%	-2,289	-187	-79%	-2,239	0	-50	-210	-210	-202	-197	-211	-203	-197	-197	-189	-170	-156	-98		סך תשלומים
45	19%	536	3	1%	36	275	225	40	40	73	53	39	47	28	3	-14	-20	-156	-98		תזרים שנתי לפני מס לשנה 1

התזרים מהפעילות לחודשים 13 ו-14 נובע מפעילות השנה הראשונה, אך עקב תנאי תשלום - יתקבל / ישולם בשנה הבאה ולכן מקבל ביטוי בטורים המסכמים השמאליים בלבד
נושאי המיטוי וקיזוז הפחת יקבלו ביטוי בתחזית ל-5 שנים

סך התזרים לשנה הראשונה, מאוזן ואף חיובי, כ- 36 אלף ש"ח. התזרים הנובע מהשנה הראשונה גבוה כמובן בהרבה ועומד על כ- 536 אלף ש"ח. ההבדל בין שתי התוצאות הנייל נובע למעשה בעיקר מעיתוי קבלת ההכנסות. עובדה זו מצביעה על תזרים חיובי לשנה הראשונה למרות פיגור של כחודש וחצי בממוצע בתקבולים.

מהתחזית הפעילות ל- 5 השנים הראשונות (ראה לוח 8) עולה כי בממוצע רב שנתי יעמוד היקף הפעילות על כמיליון ₪ בשנה, הרווח לאחר מס על כחצי מיליון ₪. שיעור המס המחושב עומד על 36% בהנחה כי העסק יאוגד כתברה. כאן ניתן ביטוי לפחת כמגן מס, המוצב בדוח רווי"ה ומנוטרל חזרה בתזרים (שכן פחת אינו מהווה הוצאה תזרימית). גובה הפחת עומד על 20% בממוצע מסך ההשקעה, נראה כי מרבית רכיבי ההשקעה יפוחתו בקצב מהיר מזה, כך שבמונחי תזרים התוצאות אף ישתפרו.

לוח 8 : תחזית פעילות ל- 5 שנים ותזרים המזומנים הנגזר (אלפי ₪, לפני מע"מ)								
ממוצע שנתי	אחוז מהסה"כ	סה"כ	5	4	3	2	1	סעיף / שנה
4,205	100%	21,023	5,858	4,882	4,068	3,390	2,825	מכירות
עלויות משתנות								
1,051	25%	5,257	1,465	1,221	1,017	848	707	עלויות מזון
1,051	25%	5,257	1,465	1,221	1,017	848	707	עלויות מדרכים ונהגים
210	5%	1,051	293	244	203	170	141	עלויות משתנות נוספות
2,313	55%	11,566	3,223	2,686	2,238	1,865	1,554	סך עלויות משתנות
1,891	45%	9,456	2,635	2,196	1,830	1,525	1,271	רווח גלמי
600	14%	2,998	719	654	594	540	491	עלויות קבועות (ראה לוח 4)
400	10%	2,000	400	400	400	400	400	פחת (על כל רכיבי ההשקעה)
892	21%	4,458	1,516	1,142	836	585	380	רווח תפעולי
33	1%	167	47	39	32	27	23	הוצאות מימון שוטפות
23	1%	116	5	14	23	32	41	הוצאות מימון להלוואה
57	1%	283	52	53	56	59	64	סך הוצאות מימון
835	20%	4,175	1,464	1,089	780	525	316	רווח לפני מס
301	7%	1,503	527	392	281	189	114	עלויות מס
534	13%	2,672	937	697	499	336	202	רווח לאחר מס
תזרים המזומנים הנגזר								
534	13%	2,672	937	697	499	336	202	רווח לאחר מס
400	10%	2,000	400	400	400	400	400	קיזוז פחת
-50	-1%	-250	-50	-50	-50	-50	-50	חידוש והוספת השקעות
-130	-3%	-650	-130	-130	-130	-130	-130	החזר קרן הלוואה
-30	-1%	-150			-50	-50	-50	סילוק הלוואה בבל"ל
724	17%	3,622	1,157	917	669	506	372	תזרים שנתי לאחר מס
			3,622	2,465	1,548	878	372	תזרים שנתי נצבר

20%

בהנחת צמיחה שנתיית ממוצעת של:

עוד ניתן ביטוי לחידוש והוספת השקעות בגובה של כ- 50 אלף ₪ בשנה. השקעות אלו כמובן ימומנו, באם יבוצעו, מתוך העודפים התזרימיים ולא ממקורות חיצוניים או מהשקעת בעלים.

לוח 9: לוח סילוקין להחזר ההלוואה בשיטת הקרן הקבועה (מחירים קבועים, אלפי שקלים חדשים)

סה"כ שנתי	שנה												חודש	
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		1
	530.8	541.7	552.5	563.3	574.2	585.0	595.8	606.7	617.5	628.3	639.2	650.0	1	יתרה להחזר
130.0	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8		החזר ע"ח קרן
41.3	3.1	3.2	3.2	3.3	3.3	3.4	3.5	3.5	3.6	3.7	3.7	3.8		החזר ע"ח ריבית
171.3	13.9	14.0	14.1	14.1	14.2	14.2	14.3	14.4	14.4	14.5	14.6	14.6		סך החזר
	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	2	חודש
	400.8	411.7	422.5	433.3	444.2	455.0	465.8	476.7	487.5	498.3	509.2	520.0		יתרה להחזר
130.0	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8		החזר ע"ח קרן
32.2	2.3	2.4	2.5	2.5	2.6	2.7	2.7	2.8	2.8	2.9	3.0	3.0		החזר ע"ח ריבית
162.2	13.2	13.2	13.3	13.4	13.4	13.5	13.6	13.6	13.7	13.7	13.8	13.9		סך החזר
	36	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	25	3	חודש
	270.8	281.7	292.5	303.3	314.2	325.0	335.8	346.7	357.5	368.3	379.2	390.0		יתרה להחזר
130.0	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8		החזר ע"ח קרן
23.1	1.6	1.6	1.7	1.8	1.8	1.9	2.0	2.0	2.1	2.1	2.2	2.3		החזר ע"ח ריבית
153.1	12.4	12.5	12.5	12.6	12.7	12.7	12.8	12.9	12.9	13.0	13.0	13.1		סך החזר
	48	47	46	45	44	43	42	41	40	39	38	37	4	חודש
	140.8	151.7	162.5	173.3	184.2	195.0	205.8	216.7	227.5	238.3	249.2	260.0		יתרה להחזר
130.0	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8		החזר ע"ח קרן
14.0	0.8	0.9	0.9	1.0	1.1	1.1	1.2	1.3	1.3	1.4	1.5	1.5		החזר ע"ח ריבית
144.0	11.7	11.7	11.8	11.8	11.9	12.0	12.0	12.1	12.2	12.2	12.3	12.4		סך החזר
	60	59	58	57	56	55	54	53	52	51	50	49	5	חודש
	10.8	21.7	32.5	43.3	54.2	65.0	75.8	86.7	97.5	108.3	119.2	130.0		יתרה להחזר
130.0	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8		החזר ע"ח קרן
4.9	0.1	0.1	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4	0.5	0.6	0.6	0.7	0.8		החזר ע"ח ריבית
134.9	10.9	11.0	11.0	11.1	11.1	11.2	11.3	11.3	11.4	11.5	11.5	11.6		סך החזר
650.0													סה"כ לתקופת ההלוואה	
115.6													סך החזר ע"ח קרן	
765.6													סך החזר ע"ח ריבית	
													סך החזר ע"ח קרן וריבית	

התזרים ל- 5 שנים אינו נותן ביטוי לעיתוי תנאי התשלום, כיוון שבטווח הארוך עיתוי התזרים מתכנס לעיתוי הפעילות, כך שהשפעת תנאי התשלום מתבטלת למעשה.