



XXX בע"מ

תכנית עסקית

ספטמבר 2006

תוכן עניינים

1. תמצית מנהלים

1.1	המותג, החברה והיזם
1.2	הענף
1.3	אסטרטגיה עסקית
1.4	סקירה פיננסית
1.5	תכנית השקעה
1.6	תחזית פיננסית
1.7	הערות כלליות

2. המותג, החברה והיזם

2.1	המותג
2.2	החברה
2.3	היזם

3. הענף

4. אסטרטגיה עסקית

4.1	מודל SWOT
4.2	אסטרטגיה עסקית

5. סקירה פיננסית

6. תכנית השקעה

7. תחזיות פיננסיות

7.1	תחזית מכירות לטווח 5 שנים
7.2	תחזית פעילות פיננסית כוללת 5 שנתית
7.3	תזרים מזומנים וכדאיות כלכלית

נספחים

נספח 1: תכנית שיווק ברמת פירוט רבעונית

1. תמצית מנהלים

1.1 המותג, החברה והיזם

מותג המטבחים YYY הוא מותג עולמי של מטבחי יוקרה. המותג גרמני במקור, אך כיום נמכרים מוצריו בכל העולם המערבי. YYY מייצרת מטבחים מודרניים, העומדים בדרישות איכות גבוהות, יעילות, עמידות ועיצוב. המותג ידוע באיכות הגבוהה של מוצריו ובמהימנותם. לחברה מערכות ביקורת איכות מקיפות, המבטיחות תפקוד מושלם ואריכות חיי המטבחים.

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

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

"XXX בע"מ", המשווקת והמתקינה הבלעדית של מטבחי YYY בישראל, הוקמה בתחילת שנת 2005 ע"י ZZZ והחלה לפעול במחצית השנייה של שנת 2005. בשלב זה, החברה פעילה בעיקר באזור גוש דן והמרכז.

הרעיון העסקי של החברה מבוסס על תפיסת המטבח כאזור מרכזי בבית, בו מתקיימים מפגשי משפחה ומפגשים חברתיים. עפ"י תפיסה זו, המטבח יעיל, פונקציונאלי וייצוגי ומעוצב כחדר אירוח לכל דבר (בדומה לחדר האורחים). מטבחי החברה מיוצרים בסטנדרטים גבוהים ומחומרים איכותיים ועמידים, עם דגש לשילוב פיתוחים טכנולוגיים חדשניים בתחום. רמת מוצרי החברה גבוהה ביחס לרמת המוצרים הממוצעת בשוק הישראלי.

בנוסף לעיצוב הבלעדי של חברת YYY, ייצור והתקנת מטבחים, חברת "XXX" תספק ללקוחות גם מגוון רחב של מוצרים נלווים כגון ריהוט, תאורה, מוצרי חשמל, עזרי עבודה במטבח וכלים ייחודיים אחרים, שנועדו לשרת ביעילות מרבית את תהליכי הכנת המזון והבישול במטבח הביתי.

רמת מחירי החברה גבוהה ביחס לרמת המחירים הממוצעת בשוק הישראלי. קהל היעד של החברה הם לקוחות פרטיים אמידים ובעלי אמצעים. קו המחירים המאפיין את מרבית מטבחי החברה נע בין כ- 50 אלף ₪ לכ- 70 אלף ₪.

בנוסף לשיווק ללקוחות הפרטיים, משתתפת "XXX" באופן פעיל במכרזים לבנייה ושדרוג מטבחים בפרוייקטי מגורים יוקרתיים (פרוייקטים שעלות הדירות בהם היא כ- 1 מיליון דולר ומעלה).



המותג YYY חדש בשוק הישראלי ולכן החדרתו לשוק ומיתוגו כרוכה בעלות השקעה בשיווק ופרסום כמפורט בהמשך. החברה משווקת את עצמה בעיקר בקרב מעצבי 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 חברה למטבחים לפרוייקטי מגורים. קודם לכן ניהל פרויקטים בחברות מחשבים והייטק שונות (להרחבה לגבי המותג והחברה ראה פרק 2 בגוף התוכנית).

1.2 הענף

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

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

יצרניות המטבחים בישראל נחלקות ל- 5 קטגוריות מחיר, כמפורט בהמשך. בחלוקה 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 DO IT, חברה המייצרת מטבחים פשוטים ולא מתוחכמים מבחינה טכנולוגית בעלות נמוכה יחסית, עם מספר דגמים קטן יחסית. נמצאת בקטגוריה זו גם חברת איקאה, המציעה מטבחים להרכבה עצמית, בעלות נמוכה.

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

בקטגוריה של 50 עד 70 אלף ₪ נמצאות יצרניות המטבחים הישראליות המובילות מבחינת נפח השוק, חברות כגון רגבה, החברה הגדולה בישראל, האוחזת בנתח של כ- 15% משוק המטבחים הישראלי, וחברות מטבחי סמל ודקור.

בקטגוריה של 70 עד 120 אלף ₪ ממוקמת חברת YYY, החברה היחידה בטווח מחירים זה. ניתן למקם את החברה בנישה של "מטבחי יוקרה הפחות יקרים". החברה פונה ללקוחות בעלי אמצעים, מהעשירונים העליונים בישראל.

בקטגוריית מטבחי היוקרה של 120 אלף ₪ ומעלה מופיעות מספר חברות גרמניות וחברה ישראלית אחת, HI TOUCH. חברות אלו פונות ללקוחות מובחרים בפלח שוק קטן וספציפי של לקוחות הנמצאים בעשירון ואף במאיון העליון של החברה הישראלית.

רוב החברות בתחום מציעות בנוסף למטבחים עצמם, גם מגוון מוצרים נלווים, כגון ריהוט מטבח, תאורה, מוצרי חשמל, כלים סניטריים, שיש וכד' (להרחבה לגבי הענף ראה פרק 3).

1.3 אסטרטגיה עסקית

תהליך מיפוי יתרונות וחסרונות החברה במצבה הנוכחי, מכוון ומצביע למדיניות פעולה אופרטיבית אופטימאלית, כמפורט בגוף התוכנית (פרק 4). בשלב זה נצביע על המסקנות העיקריות בתהליך המיפוי:

- א. מוניטין החברה כמפיצת YYY בישראל כחברה מהימנה, אמינה, המקפידה על איכות גבוהה של מטבחי המותג YYY כמטבחי יוקרה מתוחכמים, אופנתיים, מודרניים ופונקציונאליים.
 - 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 לפרויקטי מגורים.
 - ג. החברה פעילה ומשווקת עצמה בפרויקטים של בנייה למגורים. בתחום זכתה בפרויקט המגורים W ומצויה בשלבים מתקדמים לזכייה בפרויקט ONE ובשלבים שיווקיים שונים למכרזים נוספים. עובדה זו צפויה לתרום לנפח פעילות משמעותי.
 - ד. המחירים האטרקטיביים של החברה ביחס לקטגוריה של מטבחי יוקרה. החברה איתרה "נישת מחיר" שהתחרות בה חלשה יחסית לנישות מחיר אחרות.
- בין החסרונות החברה ניתן למנות:

- א. לחברה נדרש תהליך מיתוג הכרוך בהשקעה בשיווק ופרסום בעלויות משמעותיות.
- ב. החברה מוגבלת מבחינת משאבים כספיים לשיווק ופרסום.
- ג. כיום לא נעשית עבודת שיווק בהיקף מספיק.

החברה תנצל את יתרונותיה היחסיים ותשתמש בהם כבמנוף לפיתוח העסקי והשיווקי. היא תמצב עצמה כספקית של מטבחי יוקרה במחירים אטרקטיביים. לצורך כך החברה תשווק עצמה בערוצי פרסום יעילים, עד למיתוג YYY, בהתאם לתוכנית השקעה בשיווק המוגדרת בגוף התוכנית.

החברה תשווק עצמה במקביל הן לפלח שוק הלקוחות המבוססים במכירה פרטנית והן מול פרויקטים למגורים בהקמה במכירת כמויות מטבחים בהתאם להיקפי הפרויקטים אליהן היא פונה.

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

1.4 סקירה פיננסית

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

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

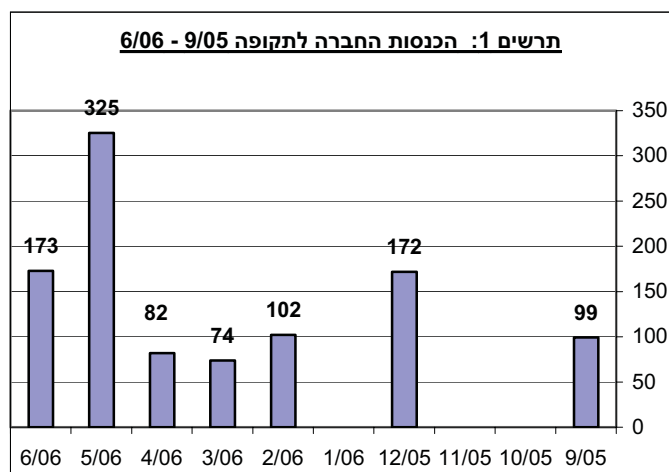
בשנת 2005 ובמחצית הראשונה של 2006 החברה צברה הפסד. בשנת 2005 עמד ההפסד על כ- 770 אלף ₪ ובשנת 2006 עמד על כ- 425 אלף ₪. הפסד שנבע מתקופת הקמה והרצה ומהשקעה בשיווק ללא מקורות מספיקים.

XXX בע"מ		
לוח 1: ריכוז נתונים פיננסיים לתקופה 6/2006 - 1/2005		
אלפי ₪, לפני מע"מ, ערכים שוטפים		
1-6/2006	2005	
712	316	מכירות
329	122	עלות המכירות
383	194	רווח גולמי
801	923	סך הוצאות מכירה והנהו"כ
-418	-729	רווח תפעולי
7	40	הוצאות מימון
-425	-769	רווח לאחר מימון

לוח 2 להלן מציג את הכנסות החברה לפי חודשים, החל מחודש בו החלה פעילות מכירתית, ספטמבר 2005. ניתן לראות את העלייה ההדרגתית במכירות.

XXX בע"מ									
לוח 2: דוח מכירות לפי חודשים לתקופה 6/06 - 9/05									
אלפי ₪, לפני מע"מ, ערכים 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 גראפית את נתוני 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 למיתוג, (2) השקעה בהון חוזר לפעילות שוטפת עד להגעה לנקודת איזון (כמפורט בגוף התוכנית, פרק 6).

סך תכנית השיווק צפויה להסתכם לכ- 390 אלף ₪ לשנה, או כ- 2 מיליון ₪ לתקופת התוכנית, המתייחסת לטווח זמן של 5 שנים. מטרת תוכנית השיווק לקבע את המותג YYY בתודעת קהל היעד כמותג יוקרה איכותי, מתקדם, אופנתי, מעוצב ופונקציונאלי.

הפעולות העיקריות שעל החברה לבצע כדי לבסס את מעמדה בתחום מטבחי היוקרה כוללים בין היתר הקמת אתר אינטרנט ומצגת איכותית שתופץ בקרב לקוחות פוטנציאליים; הפקת אירועים לאדריכלים ומעצבי פנים שיתמקדו בנושאים מקצועיים שונים והקמת מועדון לקוחות לאדריכלים שיעבדו עם החברה; פרסום בעיתונות המקצועית וגם בעיתונות המקומית והארצית ובמדיות נוספות; עריכת אירועי קידום מכירות לקוני הדירות בפרוייקטים בהם החברה תזכה במכרזים, אירועים ללקוחות פרטיים פוטנציאליים; ופעולות שיווק רבות אחרות.

1.6 תחזית פיננסית

תחזית המכירות ותחזית הפעילות הכוללת בתוכנית זו מתייחסת לטווח של 5 שנים, החל בשנת 2007. להלן תמצית תחזית יעדי פעילות החברה, המוצגת בהרחבה בגוף התוכנית.

תחזית מכירות

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

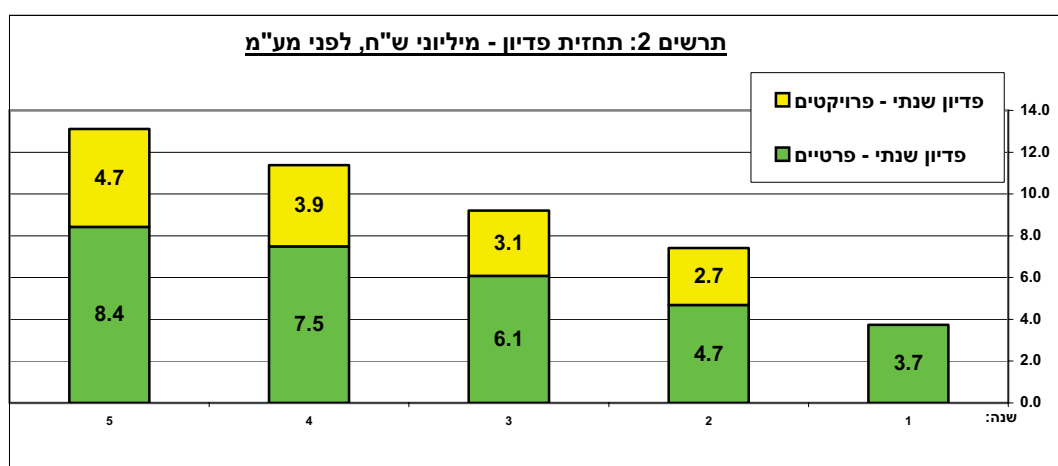
XXX בע"מ						
לוח 3: תחזית מכירות החברה ל- 5 שנים						
אלפי ש"ח, לפני מע"מ, מחירים קבועים						
שנה רצה	1	2	3	4	5	
סעיף / שנה קלנדארית	2007	2008	2009	2010	2011	
מכירות מטבחים פרטיים						
כמות חודשית ממוצעת	4.0	5.0	6.5	8.0	9.0	-
כמות שנתי	48	60	78	96	108	78 390
<u>מחיר מטבח לפרטיים</u>	<u>78</u>	<u>78</u>	<u>78</u>	<u>78</u>	<u>78</u>	-
פדיון חודשי - פרטיים	312	390	507	624	702	-
פדיון שנתי - פרטיים	3,744	4,680	6,084	7,488	8,424	68% 6,084 30,420
מכירות מטבחים לפרויקטים						
כמות חודשית ממוצעת	0.0	3.5	4.0	5.0	6.0	-
כמות שנתי	0	42	48	60	72	44 222
<u>מחיר מטבח לפרויקטים</u>	<u>65</u>	<u>65</u>	<u>65</u>	<u>65</u>	<u>65</u>	-
פדיון חודשי - פרויקטים	0	228	260	325	390	-
פדיון שנתי - פרויקטים	0	2,730	3,120	3,900	4,680	32% 2,886 14,430
סך מכירות						
סך כמות חודשית ממוצעת	4.0	8.5	10.5	13.0	15.0	-
סך כמות שנתי	48	102	126	156	180	122 612
סך פדיון	3,744	7,410	9,204	11,388	13,104	100% 8,970 44,850

המחיר הממוצע למטבח ללקוח פרטי עומד על כ- 78 אלף ש"ח. מחירי המטבחים לפרויקטים נמוכים יותר מהמחירים ללקוחות פרטיים עקב כמויות גדולות והסכמים 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 בטווח של שנה מהיום. יעד המכירות לפרויקטים עומד כ- 42 מטבחים בשנת הפעילות השנייה וצפוי לצמוח לרמה של כ-72 מטבחים לשנת הפעילות החמישית.

בהתאם, סך פדיון החברה צפוי לעמוד על כ- 3.7 מיליון ₪ בשנת הפעילות הראשונה ולהגיע לכ- 13.1 מיליון ₪ בשנת הפעילות החמישית, או לעמוד על כ- 9 מיליון ₪ לשנה ממוצעת.

תרשים 2 ממחיש את נתוני המכירות לטווח 5 השנים הבאות, בחלוקה בין לקוחות פרטיים לבין פרויקטים (מיליוני ₪).



תחזית פעילות פיננסית לטווח 5 שנים

להלן לוח 4, מציג את ריכוז תחזית יעדי פעילות החברה לטווח של 5 שנים. הלוח מבוסס על תחזית יעדי פעילות מפורטת (ראה פרק 7). הכנסות החברה צפויות לעלות מרמה של כ- 3.7 מיליון ₪ בשנת הפעילות לרמה של כ- 13.1 מיליון ₪ בשנת הפעילות החמישית, או כ- 9 מיליון בממוצע שנתי.

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

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

תזרים המזומנים בחברה צפוי להיות חיובי החל משנת הפעילות השניה ולהגיע לרמה של כ- 2.8 מיליון ₪ בשנת הפעילות החמישית, או כ- 1.7 מיליון ₪ לשנה בממוצע. התזרים אינו מבטא בשלב זה את צרכי ההון החוזר, להרחבה בנושא זה ראה פרק 7.

תרשים 3 ממחיש את תחזית יעדי המכירות והתזרים לטווח 5 שנים, כמוצג בלוח 4 לעיל.

1.7 הערות כללית

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