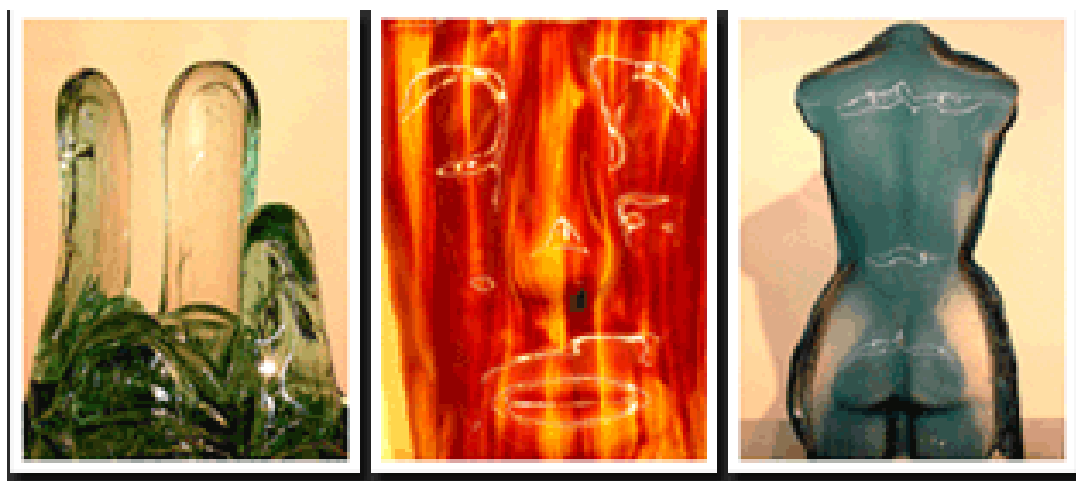




# מוזיאון XXX בע"מ

פרוגרמה ובדיקת היתכנות כלכלית



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

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

## תוכן עניינים

### 1. תמצית מנהלים

### 2. הפרוגרמה להכרה במוזיאון לצורכי תקצוב

2.1	הפרוגרמה
2.2	עמידה בתנאי הסף להכרה עפ"י חוק המוזיאונים
2.3	פעילות חינוכית במוזיאון
2.4	צוות עובדי המוזיאון

### 3. סקירת פעילות - מוזיאון XXX

3.1	אפיון הפעילות
3.2	מיקום
3.3	היזמים
3.4	קהל הלקוחות
3.5	ריכוז פעילות פיננסית

### 4. סקירה ענפית

4.1	ענף המוזיאונים במדינת ישראל
4.2	סקירת הסביבה העסקית באזור העיר XXX

### 5. אסטרטגיה עסקית

4.3	מודל SWOT
4.4	אסטרטגיה עסקית נגזרת

### 6. תחזיות פיננסיות, תזרים מזומנים וכדאיות כלכלית

## 1. תמצית מנהלים

חברת XXX בע"מ, מפעילה מוזיאון פיסול בזכוכית בעיר XXX. נציין כי החברה נמצאת כרגע בתהליכים להקמת עמותה לניהול המוזיאון.

מוזיאון הזכוכית, הממוקם ב-XXX, הוקם בשנת 2003 במטרה להגשים חזונו של XXX, אומן פיסול בזכוכית, אשר רצה להקים ב-XXX במה לאמנות הזכוכית בארץ. כיום במוזיאון תערוכות קבועות ומתחלפות, והוא מהווה אכסניה קבועה ליצירתו של XXX ויצירות של אמנים רבים אחרים, היוצרים בזכוכית, מרחבי מארץ ומח"ל.

המוזיאון עומד בכל תנאי הסף של משרד המדע, התרבות והספורט בנוגע להפיכה למוזיאון נתמך ע"י המדינה בדרגת תמיכה ד'.



יער

### מוזיאון XXX

עמותת "מוזיאון XXX" מפעילה מוזיאון בנושא פיסול בזכוכית. המוזיאון מציג יצירות של אומן הבית, XXX, ושל אומנים אחרים. כיום במוזיאון מוצגות עבודות של כ-20 אומנים בתחומים שונים של פיסול בזכוכית - פיסול, ויטראז'ים, פסיפסים, פיוזינג, ניפוח, תכשיטי זכוכית, ועוד. מייסדי המוזיאון הם בני הזוג XXX.XXX. הוא אומן פיסול בזכוכית, תערוכות של יצירותיו הוצגו בגלריות רבות בארץ ובח"ל.

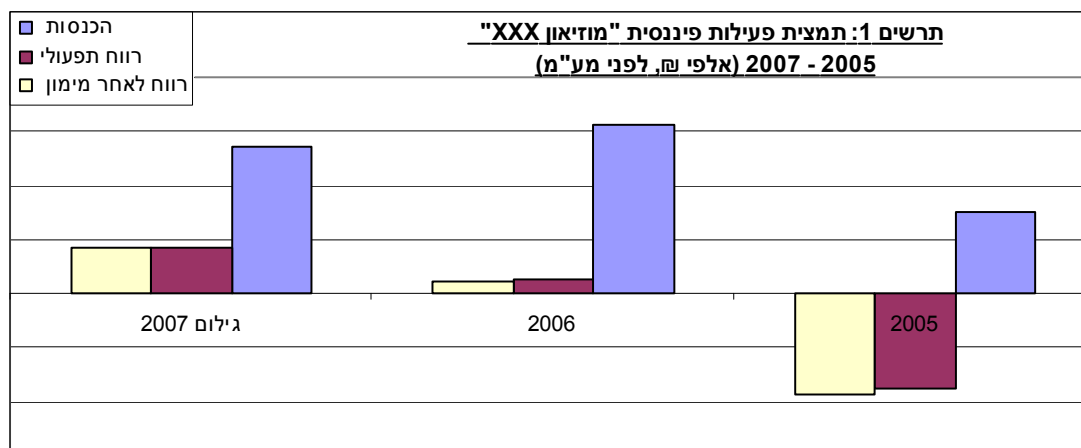
מוזיאון XXX משתרע על שטח של כ-1,600 מ"ר (עם אפשרות להתרחבות). השטח מחולק לאולם תצוגה מרכזי, גלריה, חדר הקרנות, חדר סדנאות ועוד. כמו כן, כיום נמצא בהקמה חדר גלריה נוסף של כ-200 מ"ר לתצוגות מתחלפות. בנוסף, למוזיאון חצר של 2½ דונם.

XXX יוצר את יצירותיו במקום, ולצורך כך מוקצים שני מקלטים בתוך המוזיאון.

המוזיאון מוכר לתיירן במשרד התיירות, כלומר יש לו מספר הטבות בתחום התיירות והוא רשום במדריכי תיירות רשמיים של המשרד.

המוזיאון שוכן ברובע אומנים "XXX". הרובע הוקם בשנת 2003 בידי קבוצת אמנים מקומית בעלת חזון, שהחליטה להתאגד בתקנון מחייב ולבנות גלריות אומנות בסטנדרטים תיירותיים. כיום ממוקדים ברובע האומנים סדנאות של 12 אומנים בתחומי אומנות שונים, ביניהם אומנים בעלי שם בינלאומי. הרובע קיבל אישור להקצאה של כ-4 מיליון ₪ מהחברה לפיתוח מפעלי תיירות, לטובת פיתוח סביבתו.

המוזיאון הוקם בשנת 2004. להלן תרשים המציג את תמצית הפעילות העסקית של המוזיאון, משנת 2004 ועד להיום (ראה תרשים 1 להלן).



כפי שניתן לראות, המוזיאון היה בהפסד לאחר מימון בשנת 2005, אך בשנת 2006 הפעילות היתה מאוזנת ובשנת 2007 צפוי המוזיאון להיות ברווח לאחר מימון.

נציין כי שנת 2007 מוצגת כאן תוך גילום טכני לשנה מלאה. גילום זה אינו נותן ביטוי לעונתיות שבפעילות המוזיאון (יותר מבקרים בעונות האביב והקיץ, כמות רבה של מבקרים במועדי החגים פסח, שבועות, ראש השנה וסוכות).

לוח 1 להלן מציג את ריכוז תחזית ההכנסות של המוזיאון ב- 5 השנים הראשונות לקבלת התמיכה ממשרד המדע, התרבות והספורט. תמיכה זו תאפשר למוזיאון להשקיע יותר בשיווק ובכך להביא יותר מבקרים - בודדים וקבוצות.

מוזיאון XXX בע"מ					
לוח 1: תחזית הכנסות המוזיאון ל- 5 שנים (₪, לפני מע"מ, מחירים קבועים)					
שנה	1	2	3	4	5
<b>א. הכנסות מבקרים (שנתי)</b>	סך מבקרים לשנה	XXX	XXX	XXX	XXX
	מחיר ממוצע לכרטיס	XXX	XXX	XXX	XXX
	סך הכנסות מבקרים	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>ב. הכנסות מסדנאות</b>	מספר סדנאות לשנה	XXX	XXX	XXX	XXX
	פדיון ממוצע מסדנא	XXX	XXX	XXX	XXX
	סך הכנסות מפעילויות	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>ג. הכנסות אחרות</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>סך הכנסות</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

צפוי כי בשנה הראשונה לקבלת תמיכה ממשרד התרבות, יעמוד מספר המבקרים בודדים במוזיאון על כ- XXX ש, ויגע לכ- XXX לשנה בשנה החמישית לתמיכה. כמו כן, צפוי כי יערכו כ- XXX סדנאות פיסול בזכוכית בשנה הראשונה לפעילות, ובשנה החמישית יערכו כ- XXX סדנאות, כאשר בכל סדנא כ- XXX איש.

## אסטרטגיה עסקית

### יתרונות

- מקימי המוזיאון ומנהליו כיום, XXX הם אנשי אומנות עם חזון, בעלי רקע וידע רבים בתחומי פעילות המוזיאון.
- בשנות פעולתו, המוזיאון הצליח לבסס את מעמדו כמוזיאון מוביל בתחום פיסול זכוכית בארץ, ולצבור מוניטין בתחום.
- מיקום ברובע אומנים - המוזיאון ממוקם ברובע אומנים "XXX", מיקום המגדיר "יתרונות עסקיים לגודל" ולכן צובר מודעות ברמה הארצית ומושך תיירים ושוחרי אומנות. הרובע ממוקם על הדרך הראשית לאזורי התיירות בים המלח ולאזור המלונות בים המלח אליהם מגיעים מאות אלפי מבקרים בשנה.
- רישום כתיירן במשרד התיירות, המקנה יתרונות רבים.
- הרובע זכה לאחרונה לתקציב של כ- 4 מיליון ש"ח לפיתוח סביבתי, מהחברה לפיתוח מפעלי תיירות, אשר ישפר משמעותית את החזות הסביבתית של הרובע.
- הפוטנציאל לשיתוף פעולה עם מוזיאונים נוספים - שיתוף פעולה זה יאפשר "יתרונות לגודל" כאמור, כגון פעילות פרסומית ושיווקית משותפת לשלושת המוזיאונים, רכישת שירותים וחומרים משותפת.
- מיעוט מוזיאונים בדרום הארץ - בדרום הארץ רק 3 מוזיאונים העומדים בכל הקריטריונים של משרד המדע, התרבות והספורט למוזיאונים והנתמכים ע"י המשרד.
- מיקום נוח למבקרי תיירות ים המלח.

### חסרונות

- למוזיאון חסר מימון לפיתוח שטחי המוזיאון.
- ריחוקה של XXX ממרכז הארץ - XXX מרוחקת יחסית ממרכז הארץ וקיים קושי במשיכת מבקרים שלא מהאזור.
- העדר פיתוח סביבתי, נושא הנפתר בימים אלו, לאחר שכבר התקבלה החלטת הקצאה של כ- 4 מיליון ש"ח מהחברה לפיתוח מפעלי תיירות.

במהלך מספר שנים של פעילות, יצרו מנהלי המוזיאון, XXX, תשתית עסקית מקיפה, כולל תשתית תפעולית, שיווקית ועוד. תשתית זו כוללת ניסיון נצבר בהפעלת המוזיאון וצבירת ידע ענפי, וגם מוניטין מצוין בתחום הפעילות, קשרים עם אומני זכוכית בארץ ובחו"ל ורישום כתיירנים במשרד התיירות.

עם זאת, המוזיאון חסר מימון לצורך לפיתוח עסקי ולצורך הקמת חדר גלריה נוסף לתצוגות מתחלפות של אומנים אורחים. לצורך כך פונה המוזיאון למשרד המדע, התרבות והספורט להכרה בו כמוזיאון במטרה לקבל תמיכה כספית.

כמו כן, רמות ההכנסה במוזיאון אינן גבוהות, ויש צורך להביא יותר לקוחות כדי לגרום לגידול בהכנסות. כמו כן, העיר XXX מרוחקת ממרכז הארץ וקיים קושי במשיכת מבקרים שלא מהאזור הגיאוגרפי הקרוב אליה.

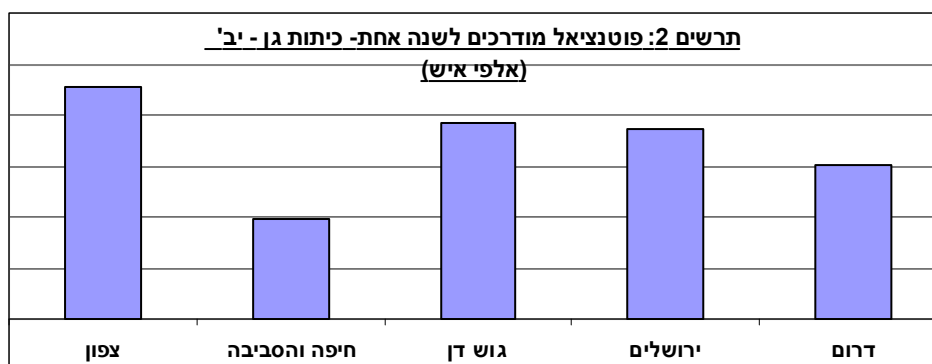
### ענף המוזיאונים בישראל

נכון לשנת 2005, פועלים ברחבי הארץ 48 מוזיאונים אשר קיבלו הכרה על פי חוק המוזיאונים ונתמכים ע"י תקציב המחלקה למוזיאונים של משרד התרבות, ועוד 5 מוזיאונים מוכרים שאינם נתמכים ע"י משרד התרבות. לרשימות של מוזיאונים אלו והתמיכות שקיבל כל מוזיאון בשנת 2005 ראה אתר משרד המדע, התרבות והספורט.

מוזיאון נתמך יכול להיות רק מוזיאון המציג תצוגת קבע באחד מתחומים אלה: אומנות, אדריכלות ועיצוב, ארכיאולוגיה, אתנוגרפיה, היסטוריה, טבע, מדע וטכנולוגיה.

מוזיאונים נתמכים נחלקים ל- 4 קבוצות, הנחלקות בגובה התקציב שהן מקבלות. הסיווג נקבע מדי שנה על ידי המחלקה למוזיאונים.

בנוסף לכך, המינהל הפדגוגי תומך בפעילות חינוך של כ- 32 מוזיאונים בתחומי היסטוריה, ארכיאולוגיה, אתנוגרפיה, טבע, מדע וטכנולוגיה. עפ"י נתוני משרד המדע, התרבות והספורט, פוטנציאל המודרכים מגיל גן ועד כיתה יב' עומד בשנה אחת על כ- 4.3 מיליון איש בפריסה ארצית. תרשים 2 להלן מציג את פוטנציאל המודרכים בגילאי הגן ובי"ס לשנה אחת, תוך חלוקה לאזורים גיאוגרפיים.



### מיקום המוזיאון

המוזיאון ממוקם בעיר XXX, השוכנת על גבול XXX, בדרך ל- XXX.

ממזרח ל- XXX שוכן XXX והאפשרויות הגלומות בו. באזור קיימת תיירות ענפה והוא מציע אטרקציות רבות לנופש: אתרי לינה, חופי רחצה, פעילות אתגרית, בריאות וטיפוח, סיורים, אתרים היסטוריים ופעילויות תרבות. לאחרונה האזור עבר פיתוח נרחב שכולל פיתוח חופי רחצה, הקמת בתי הארחה ובניית צימרים.

XXX היא המרכז העירוני היחיד באזור הגיאוגרפי של ים המלח והיא ממוקמת על ציר הנסיעה הראשי לים המלח ולכן מהווה מוקד משיכה לתיירות זו.