



XXX בע"מ

תכנית עסקית

אפריל 2007

תוכן

1. תמצית מנהלים

1.1	רקע
1.2	הסביבה העסקית
1.3	XXX בע"מ, המוצרים והיזמים
1.4	אסטרטגיה עסקית
1.5	תוכנית כלכלית וכדאיות השקעה
1.6	הערות כלליות

2. הסביבה העסקית

2.1	מאפייני הענף
2.2	אמצעי שיווק בענף
2.3	מובילי דעת קהל
2.4	אפיון ענפי על בסיס גיאוגרפי

3. XXX בע"מ, המוצרים והיזמים

3.1	XXX בע"מ
3.2	מוצרי XXX בע"מ
3.3	היזמים

4. אסטרטגיה עסקית

4.1	ניתוח SWOT
4.2	אסטרטגיה עסקית

5. תוכנית כלכלית וכדאיות השקעה

5.1	יעדים כמותיים
5.2	כ"א - מבנה ועלויות
5.3	תחזית פעילות לשנים - הראשונה והשנייה
5.4	תחזית פעילות חמש שנתית, כדאיות כלכלית ותקפות הממצאים

נספחים

- נספח 1 : רשימת מקורות המידע
- נספח 2 : רשימת אירועים ענפיים - ארה"ב
- נספח 3 : הגדרת לפי רשות התעופה האמריקאית FAA ל- LSA
- נספח 4 : רשימת דגמים שקיבלו אישור LSA מה- FAA (נכון ל- 10/4/2007)
- נספח 5 : רשימת דגמים שקיבלו אישור S-LSA מה- FAA
- נספח 6 : נתונים היסטוריים ותחזיות לענף התעופה בארה"ב (4 לוחות)
- נספח 7 : הסכם העברת הטכנולוגיה (TAA) שנחתם עם חברת Earthstar
- נספח 8 : התכתבויות עם סוכנים (דילרים) פוטנציאליים
- נספח 9 : חו"ד לגבי סבירות קבלת מעמד של "מפעל מאושר"

1. תמצית מנהלים

1.1 רקע

נתבקשנו ע"י חברת XXX בע"מ, להכין תוכנית עסקית שתשקף בצורה הוגנת את פוטנציאל הפעילות העסקית ואת צפי התוצאות הכלכליות הנגזר והסביר לפעילות עסקית זו, מתוך מטרה לסייע להחלטת כדאיות השקעה בחברת XXX בע"מ.

להכנת התכנית העסקית התבססנו על מידע ונתונים שקיבלנו מן XXX בע"מ, על תוכנית עסקית שהוכנה ע"י XXX בע"מ ואשר נבחנה על ידנו וממנה נלקחו נתונים שבוצעו בהם התאמות ושינויים, כמפורט בגוף התוכנית, על מידע שקבלנו בשיחות עם אנשי XXX בע"מ ועל מידע שריכזנו עצמאית לגבי הסביבה העסקית, לגבינו ציינו את עיקר מקורות המידע (לרשימת עיקר המקורות בהם נעזרנו, ראה נספח 1).

מכלול המידע והנתונים הנ"ל שימש לאפיון מתודה עסקית וכלכלית כוללת, להגדרת תחזיות מכירות שמצאנו כסבירות, בכפוף למגבלות חיזוי פני העתיד, להגדרה ולגזירת תחזיות כלכליות ופיננסיות כוללות, הכל תוך בחינה ביקורתית ובוחנת של המידע והנתונים שרוכזו ושימשו כבסיס למסקנות הנובעות מהתוכנית העסקית, הכל כמפורט בגוף התוכנית.

1.2 הסביבה העסקית

ענף המטוסים הקלים הוא ענף ספורט חובבני בעיקרו הכולל מגוון כלי טיס קטנים, כגון מטוסים קטנים, טרייקים, דאונים וכד'. מטוסים קלים הם מטוסים לנוסע אחד או שניים, בד"כ, והם משמשים לטיסות במרחקים קצרים יחסית למטוסים מסחריים. תוכנית עסקית זו מתרכזת בתת קבוצה המוגדרת כמטוסים בעלי כנף קשיחה, היא השוק אליו פונה חברת XXX.

תת ענף זה ותיק יחסית (קיים מאז שנות ה-60 לערך) ומבוסס על חובבי תעופה קלה. תחביב זה אינו זול, אך מתפתח עם העלייה ברמת החיים בעולם המערבי, ההתקדמות הטכנולוגית והשינוי החיובי בתקנות, בעיקר בארה"ב (הרחבה בנושאי החוקים והתקנות בגוף התוכנית).

מדיניות המכירה המקובלת בענף היא הצגת הדגמים באירועים ענפיים (תערוכות / ירידים / כנסים וכד') ומתן אפשרויות לבדיקת המטוס וטיסות ניסיון ללקוחות המעוניינים. בענף מספר גובה של אירועים גדולים המספקים הזדמנות ליצרני המטוסים להציג את המטוסים לקהל הרחב. מבין האירועים השנתיים הגדולים והמפורסמים ביותר בתחום ניתן למנות את הבאים:

כנסים Air Venture ו-Sun 'n' Fun – שניהם בארה"ב, אירוע קנדי Canadian Aviation Expo, Aero – האירוע הענפי הגדול באירופה ו-Aero Expo - אירוע אנגלי.

הענף מתאפיין בהיצע גדול של דגמים ויצרנים ממדינות שונות, והלקוחות הפוטנציאליים עשויים להתקשות בבחירת היצרן המתאים להם ביותר. החלטת רכישת המטוסים ע"י ציבור הלקוחות נעשית ע"י בחינה עצמית של המטוסים ותחת השפעה מהותית של מובילי דעת קהל בענף, להם הכרות מעמיקה עם היצרנים הפועלים בענף.

על מובילי דעת קהל ניתן למנות גופים ועמותות לאומיים ובינלאומיים העוסקים בתחום, כגון ה-EAA (Experimental Aircraft Association), ארגון גג כלל עולמי של בוני

המטוסים הקלים בארה"ב ומומחים כגון דן ג'ונסון. למובלי דעת הקהל השפעה על ציבור הלקוחות באמצעות המידיות השונות (מגזינים מקצועיים, אתרי אינטרנט וכד') בהם הם מפרטים מידע מקצועי רב על דגמי מטוסים שונים, מידע השוואתי בין דגמי מטוסים וכד'.

הענף נשלט ע"י תקנות המעוגנות בחוק, המשתנות ממדינה למדינה. ב-2004 הוגדר בארה"ב חוק המבוסס על תקן הקרוי LSA, שהגדיר קריטריונים לכלי הטייס בענף התעופה הקלה ומסדיר את פעולת הענף מבחינת אישורים לכלי טייס ומבחינות נוספות. בשנים האחרונות, מרבית העולם המערבי צועד בכיוון תקן זה.

במסגרת החוק החדש, כל דגמי המטוסים הקלים בארה"ב צריכים לקבל אישור מרשות התעופה האמריקאית (FAA). מאז החוק, ניתנו אישורים ל-49 דגמי מטוסים (ראה טבלה המפרטת את הדגמים שאושרו נכון למרץ 2007 בנספח 1).

תרשים 1 לעיל מציג היסטוריה של כמות כלי הטייס הקלים בארה"ב החל משנת 2000 וצפי לשנת 2020, בהתבסס על נתוני רשות התעופה האמריקאית ה-FAA. השנים 2000 - 2006 מציגים נתונים היסטוריים והשנים 2007 - 2020 מציגים את תחזית ה-FAA. לפי תחזית זו, ענף המטוסים הקלים יכפיל עצמו בארה"ב בשנת 2020 לכ-32 אלף מטוסים, לעומת כ-15 אלף מטוסים כיום (להסבר מפורט לגבי התחזית, ראה פרק הון בסביבה העסקית, בגוף התוכנית).



מחירי המטוסים הקלים בעולם נעים בין כ-50 אלף דולר לכ-110 אלף דולר, רובם מתרכזים סביב רמות מחיר שבין 80 ל-90 אלף דולר.

בקנדה, ענף המטוסים הקלים פועל תחת חוקים שונים מאשר בארה"ב. דגמים שעברו את אישור ה-FAA בארה"ב, עדיין צריכים לקבל אישורים לפי החוק הקנדי כדי להגיע לשוק הקנדי.

כיום, כ-50 מדינות ברחבי העולם אימצו את חוק ה-LSA האמריקאי בשינויים קלים, רובן מדינות אירופה. הגישה השולטת כיום באירופה היא כי עם אישור דגם המטוס בגרמניה, החדירה ליתר מדינות אירופה האחרות קלה יחסית (אלו שקיבלו את חוק ה-LSA ואלה שטרם).

בישראל, נכון להיום, המטוסים הקטנים פועלים תחת "חוק התעופה" הישראלי הכללי, אך הוכנה והוגשה לכנסת הצעת חוק המציעה לאמץ בישראל את חוק ה-LSA האמריקאי כלשונו. ההצעה אושרה ע"י מינהל התעופה האזרחי בישראל וצפוי כי תתקבל גם ע"י

הכנסת (להרחבת הסקירה הענפית ופירוט המגמות בענף ראה פרק 3 הדן בסביבה העסקית).

1.3 XXX בע"מ, החברה, המוצרים והיזמים

XXX (ישראל) בע"מ היא חברה ישראלית שהוקמה בשנת 2004. עד אמצע 2005 XXX בע"מ עסקה בעיקר בייבוא, הפצה וייצוג של חברות יצרניות זרות בישראל. ביולי שנת 2005 XXX בע"מ חתמה הסכם העברת טכנולוגיה (TAA) עם חברת Earthstar Aircraft, לפיו XXX בע"מ תייצר בהיקפים מסחריים ותשווק את דגמי המטוסים הקטנים של Earthstar עם שיפורים שייושמו ע"י XXX בע"מ.

במסגרת ההסכם, XXX בע"מ תייצר שני דגמים של מטוסים קלים - אודיסיי (Odyssey) וגאל 2000 (Gull 2000). שני הדגמים מצטיינים במאפייניהם הטכניים, כגון צריכת דלק, מהירויות טיסה והזדקרות, רמת בטיחות גבוהה, נוחות תא הטייס ועוד. מחירי המטוסים יקבעו נמוכים יחסית לענף ובפרט ביחס לאיכותם.

במסגרת ההסכם עם חברת Earthstar, סוכם גם כי XXX בע"מ תשדרג את הציוד הסטנדרטי המותקן כיום במטוסים ע"י החלפתו בציוד המיוצר ע"י מיטב היצרנים בתחום. לחברה הסכמי שמירת מחירים עם יצרניות חלקים שונים, שמסגרתם החברות מתחייבות למחירים נמוכים יחסית, לציוד שהן יספקו להתקנה במטוסים.

ייצור של כל אחד מהמטוסים לעיל יבוצע בשתי מתכונות נפרדות - מטוסים מוכנים (Ready To Fly – RTF) וערכות להרכבה עצמית (Do It Yourself – DIY). הדבר מקובל בתחום עקב מחירן הנמוך יותר הערכות להרכבה עצמית ביחס למטוסים מוכנים והרצון של בעלי המטוסים להשתתף בייצורם / הרכבתם בעצמם. שיווק הערכות יחייב את XXX בע"מ להכנת דוקומנטציה (חוברות הדרכה מפורטות).

XXX בע"מ הוקמה ע"י ארבע יזמים, שהמשותף לכולם הוא אהבתם למטוסים הקלים וניסיונם הרב בתחום זה (כל אחד בתחומו, כמפורט בגוף התוכנית). היזמים הם XXX, מנכ"ל XXX בע"מ וקברניט בדימוס בחברת "אל על"; XXX, מנהל התפעול בחברה ומהנדס מכאניקה, שעבד בעברו במספר מפעלים של התעשייה האווירית בישראל; XXX, מנהל מחלקת המוצרים ומהנדס אלקטרוניקה ו-XXX, עורך דין. בשנת 2006 הצטרף לחברה XXX, הפועל כמנהל המכירות של XXX בע"מ.

1.4 אסטרטגיה עסקית

נערך מיפוי עסקי, שמטרתו למנות את העוצמות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים בפעילות XXX בע"מ, במטרה לסייע בגיבוש כיווני פעולה כוללניים אופטימאליים, ברמת מדיניות עסקית. על בסיס המיפוי העסקי מוגדרת תכנית פעולה אופרטיבית ותוכנית כלכלית נגזרת.

להלן עיקר היתרונות והחסרונות של XXX בע"מ, המפורטים בהרחבה בגוף התוכנית:

עוצמות והזדמנויות

- איכות עיצוב דגמי המטוסים והציוד המותקן בתוכם.
- XXX בע"מ מציעה מחירים אטרקטיביים ותחרותיים ביחס לקטגוריית המטוסים הקטנים וביחס לאיכות הגבוהה של דגמיה.
- כבר כיום XXX בע"מ מקבלת פניות בנוגע לרכישת מטוסים ולהפצת מטוסיה במדינות שונות (ראה התכתבות באי מיילים בנספח 8).
- לחברת Earthstar, שבעיצובה משתמשת XXX בע"מ, מוניטין רב שנים בתחום. XXX בע"מ והדגמים שלה זכו לשבחים בעיתונות המקצועית של מובילי דעת הקהל בענף וביקורות אוהדות מטייסים רבים.
- בעלי XXX בע"מ הם בעלי ידע רב בענף, בעלי מטוסים קטנים בעצמם ובעלי ידע טכני בהרכבת מטוסים קטנים, והם מכירים מקרוב את תחום התעופה בישראל.
- בהיותה חברה הפונה לייצוא, לחברה פוטנציאל טוב לקבלת מעמד של "מפעל מאושר", אשר לאור יעדי XXX בע"מ ותחזיות פעילותה, ערכו הכלכלי לחברה עשוי לעמוד מעל מיליון דולר בטווח 5 שנים (מפעל מאושר עשוי להגיע לטווח 10 שנים, ולכן ערכו עשוי להיות גבוה מכך משמעותית).

חולשות ואיומים

- כחברה חדשה, XXX חסרה תשתית עסקית, תפעולית, שיווקית וכד', יהיה עליה להקים תשתית זו.
 - לפני חתימת ההסכם עם Earthstar, XXX בע"מ לא הייתה חברה יצרנית ולבעליה אין ניסיון בייצור מטוסים סדרתי.
 - לענף צפויות להיכנס שחקניות גדולות כגון חברת "ססנה" וחברת "וואן אירקראפט" בעלות כוח כלכלי רב ועם יכולת השפעה מהותית על השוק, בעיקר ברמות המחיר הגבוהות יותר, אליו הן מכוונות.
 - XXX בע"מ אינה ידועה בענף העולמי והיא נסמכת במידה רבה על המוניטין של Earthstar.
 - לחברה חסרים משאבים כספיים להקמת המפעל ומערכת הייצור ולרכש חומרי גלם.
 - הענף מוסדר בתקנות מגבילות המשתנות ממדינה למדינה. XXX בע"מ לא יכולה להפיק את מוצריה במדינות בהן אינה עומדת בדרישות התקנים באותה מדינה.
- XXX בע"מ תנצל את יתרונותיה היחסיים שנמנו לעיל ותשתמש בהם כמנוף לפיתוח עסקי ושיווקי.
- באופן זה, XXX בע"מ עומדת בנקודת התחלה טובה, כיוון שהיא מייצרת דגמים מוכרים ואיכותיים של חברת Earthstar בעלת מוניטין בענף.
- משיקולי צפי להתפתחות התחרות בענף, צפוי כי XXX בע"מ תכוון את רמות מחיריה לרמות המחיר הנמוכות עד בינוניות ולא לרמות המחיר הגבוהות, כדי להימנע מתחרות עם החברות הגדולות.
- XXX בע"מ חסרה תשתית עסקית, תפעולית ושיווקית. יהיה על XXX בע"מ לעבור מכשול זה תוך מזעור עקומת הלמידה.
- תשתית השיווק של XXX בע"מ כוללת יצירת קשר עם מפיצים מנוסים בארה"ב ומדינות האיחוד האירופי (ובהמשך במדינות נוספות), יצירת מטוסי הדגמה לטיסות ניסיון, פרסום ע"י השתתפות באירועים ענפיים, חשיפה במידיות השונות, הכנת חומרים שיווקיים ועוד, הכרוכים בעלויות שיווק.

XXX בע"מ הגדירה לעצמה יעדי מכירות, בהם יהיה עליה לעמוד בשנת הפעילות הראשונה, כמבחן להמשך פעילותה.

שיווק המטוסים יתחיל מארה"ב. כיום ארה"ב היא המדינה היחידה שמטוסי XXX בע"מ יעמדו בתקני התעופה שלה. כשיתפתח הייצור לארה"ב, XXX בע"מ תפעל להשגת האישורים הדרושים למדינות נוספות.

1.5 תוכנית כלכלית וכדאיות השקעה

להלן תמצית התוכנית הכלכלית וממצאיה, לפירוט מכלול התוכנית הכלכלית וממצאיה ראו גוף התוכנית העסקית.

נתוני המכירות יוצאים מהיעדים והערכות XXX בע"מ לגבי היקפי המכירות. היקפי המכירות נבחנו על ידנו ביחס למכלול הגורמים המפורטים בתוכנית עסקית זו, בסקירת הסביבה העסקית ובניתוח האסטרטגי של השתלבות XXX בע"מ בסביבה העסקית ונמצאו סבירים ואף שמרנים בכפוף לאי הודאות הכרוכה בחיזוי פני העתיד.

בהקשר זה נציין כי על פי מידע שנתקבל מ-XXX בע"מ, כיום Earthstar מוכרת כ-10 עד 15 יחידות לשנה, כאשר Earthstar מתאפיינת בהעדר אוריינטציה מסחרית ובזמני אספקה איטיים משמעותית ביחס למקובל בענף ובדחיית בקשה להזמנות והפסד מכירות הנובע מכך.

ריכוז נתוני תחזית רו"ה ותזרים מזומנים ל-5 שנים (אלפי דולר, לפני מע"מ)

סעיף / חודש	שנה						
	1	2	3	4	5	סה"כ	ממוצעת
מכירות-ממוצע יחידות מכירות (\$)	20	28	31	34	37	150.5	30.1
	1,300	1,967	2,165	2,553	2,810	10,794	2,159
100%							
הוצאות							
הצטיידות	76	27	27	27	27	184	37
עלות ארבע מטוסי הדגמה	98					98	20
מטוסים וחלקים למכירה	701	886	886	886	886	4,246	849
שיווק ומכירות	181	228	242	269	287	1,206	241
תקורה	118	123	123	123	123	611	122
6%							
פחת השקעות	35	35	35	35	35	174	35
2%							
הוצאות	1,209	1,299	1,313	1,340	1,358	6,518	1,304
60%							
רווח לפני מס	91	668	852	1,213	1,452	4,276	855
40%							
רווח לאחר מס	65	488	639	910	1,089	3,190	638
30%							
תזרים מזומנים							
תקבולים	614	1,857	2,085	2,396	2,706	9,657	1,931
89%							
תשלומים	1,118	1,402	1,451	1,563	1,644	7,177	1,435
66%							
תזרים מזומנים לאחר מס	-504	455	634	833	1,062	2,480	496
23%							
תזרים מזומנים נצבר	-504	-49	585	1,419	2,480		

לחברה שת"פ עסקי עם Earthstar, כאמור וכמפורט בגוף התוכנית, המעביר לחברה היקף הזמנות שנתי בטוח יחסית, בהתאם להסכם עם Earthstar, של כ-10 עד 15 הזמנות לשנה ולכן מקרב אותה משמעותית ליעד מכירות XXX בע"מ לשנה הראשונה.

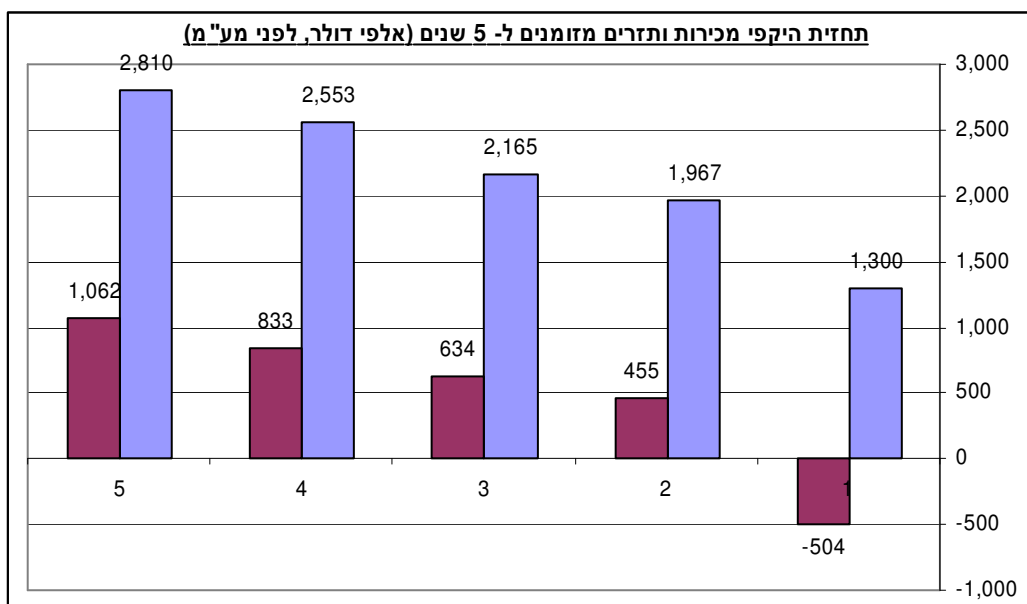
ביעדי מכירות XXX בע"מ אין כדי להשפיע על תגובה מהותית מצד השוק, שכן נתח השוק אליו חותרת XXX בע"מ אינו מהותי ביחס להיקף המכירות השורר כיום בענף בצפון אמריקה, אליו מכוונת XXX בע"מ בשלב ראשון ובעולם כולו וביחס לצפי הגידול בהיקף המכירות הענפי.

יעד מכירות XXX בע"מ לשנה הראשונה עומד על 20 מטוסים RTF, מטוסים מוכנים לטיסה. יעד זה מגדיר היקף מכירות של כ- 1.3 מיליון דולר, רווח לאחר מס של כ- 65 אלף דולר ותזרים שלילי של כחצי מיליון דולר.

עמידה ביעדים מגדירה איזון תזרימי, כלומר החזר השקעה, במהלך החודש העשירי לשנת הפעילות השנייה.

בנצבר לתקופת התוכנית העסקית, תקופה של 5 שנים, XXX בע"מ צפויה לייצר תזרים גובה כ- 2.5 מיליון דולר לאחר החזר השקעה (ולפני מתן ביטוי להטבות אפשריות הנובעות ממעמד של "מפעל מאושר").

להלן תרשים הממחיש את צפי המכירות ותזרים המזומנים של XXX בע"מ בטווח 5 שנים.



נערכו מספר מבחנים לבחינת כדאיות ההשקעה ולבחינת תקפות הממצאים ונמצא כי מבחני הכדאיות מצביעים על כדאיות בביצוע ההשקעה ומבחני התקפות מצביעים על רגישות נמוכה יחסית לשינוי בפרמטרים קריטיים (היקף המכירות, שיעור צמיחת הפעילות ורמת הסיכון).

1.6 הערות כללית

הערכים הכספיים בתוכנית זו נקובים במחירים קבועים, בדולרים של ארה"ב, אלא אם צוין אחרת. ככלל, הערכים הכספיים אינם כוללים מע"מ.

במקרה של סתירה בין נתוני הלוחות לנתונים המופיעים בטכסט, נתוני הלוחות גוברים.