



XXX שרותי סיעוד בע"מ

**סקר התכנות ובדיקת כדאיות
להקמה והפעלת פרויקט דיור מוגן
בXXX**

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



תוכן עניינים

6	תמצית מנהלים	1.1
6	רקע	1.1
6	אפיון ענף הדיור המוגן	1.2
11	אפיון סביבת הנכס	1.3
12	אפיון עסקי וניתוח אסטרטגי	1.4
13	מודל תפעולי	1.5
15	מודל פעולה כלכלי וכדאיות כלכלית	1.6
16	מבנה העסקה עם xxx	1.7
17	הערות כלליות	1.8
18	חלק I - אפיון המיזם וסביבתו	
18	אפיון ענף הדיור המוגן	2.1
18	הדיור המוגן בישראל ובעולם	2.1
20	סקירת התפתחות הענף ומגמותיו לעתיד	2.2
22	אפיון הביקוש	2.3
22	רקע	2.3.1
23	מאפיינים דמוגרפיים	2.3.2
25	מאפיינים גיאוגרפיים	2.3.3
28	מאפיינים סוציו - אקונומיים	2.3.4
30	תחזית גידול האוכלוסייה בישראל	2.3.5
31	מאפייני תצרוכת	2.3.6
32	פרופיל דיירי הדיור המוגן	2.3.7
34	סיכום מאפייני הביקוש	2.3.8
37	אפיון ההיצע	2.4
37	פתרונות הדיור	2.4.1
39	פיזור גיאוגרפי	2.4.2
40	השחקנים העיקריים בענף הדיור המוגן הפרטי	2.4.3
48	מאפיינים של חברות בענף	2.4.4
55	בתי דיור מוגן באזור XXX	2.4.5
60	סיכום מאפייני ההיצע	2.4.6



62.....	אופן ההתקשרות.....	2.5
62	2.5.1 רקע.....	
62	2.5.2 המסלולים השונים	
65	2.5.3 מקורות המימון.....	
65	2.5.4 רמות המחירים	
68.....	2.6 צינורות השיווק	
69.....	אפיון סביבת הנכס	3
69.....	3.1 סביבת הנכס.....	
73.....	3.2 התחזית לאזור.....	
73.....	3.3 מחירי הנדל"ן בסביבת הנכס	
76.....	3.4 זיהוי הנכס.....	
76.....	3.5 סיכום.....	
77.....	חלק II - אפיון עסקי	77
77.....	אפיון עסקי וניתוח אסטרטגי	4
77.....	4.1 אפיון עסקי של המיזם	
77.....	4.2 ניתוח ומיפוי עסקי	
77	4.2.1 ניתוח SWOT.....	
79	4.2.2 מודל PEST.....	
83	4.2.3 מודל PORTER.....	
85.....	4.3 אסטרטגיה עסקית נגזרת.....	
86	4.3.1 חזון החברה	
87	4.3.2 השירותים והמתקנים שיוצעו	
88	4.3.3 אפיון פרופיל קהל היעד	
89	4.3.4 היתרון היחסי	
90	4.3.5 יעד המכירות	



חלק III - מודל תפעולי וכלכלי להקמת המיזם.....91

5 מודל תפעולי.....91

5.1 אפיון פיזי של הפרויקט.....91

5.2 מדיניות מחירים.....94

5.3 מבנה ארגוני.....97

5.3.1 מטה הנהלה.....97

5.3.2 מחלקת שיווק.....97

5.3.3 מחלקת תפעול.....98

5.4 תכנית חדירה לשוק ותקציב שיווק לעמידה ביעדים.....100

6 מודל פעולה כלכלי.....103

6.1 תוכנית השקעות.....103

6.2 תוכנית מכירות.....105

6.3 תחזית הוצאות.....110

6.3.1 עלויות כח אדם.....110

6.3.2 עלות ההכנסות.....114

6.3.3 הוצאות שיווק.....115

6.3.4 הנהלה וכלליות.....116

6.3.5 הוצאות מימון.....118

6.4 תחזית רוו"ה.....120

6.5 תחזית תזרים מזומנים.....121

7 כדאיות כלכלית.....123

7.1 אפיון מתודולוגי של מבחנים כלכליים לכדאיות המיזם.....123

7.2 מתודולוגיה לבחינת כדאיות.....123

7.3 יישום אמות המידה לכדאיות הפרויקט ומסקנות.....126

7.4 מבחנים לתקפות הממצאים (Sensitivity Analysis).....129

7.5 מבנה העסקה עם xxx.....130



נספחים

1. למ"ס לוח 2.3
2. למ"ס לוח 2.19
3. למ"ס לוח 2.20
4. למ"ס לוח 1 לתחזית
5. מגדלי הים התיכון- רוו"ה 2014
6. בית גיל הזהב - רוו"ה 2014
7. נספח א' ללוח 6.2
8. נספח ב' ללוח 6.2
9. נספח ג' ללוח 6.2
10. נספח ללוח 6.3
11. נספח ללוח 6.4א
12. נספח ללוח 6.4ב
13. נספח ללוח 6.5
14. נספח ללוח 6.6
15. נספח ללוח 6.7
16. נספח ללוח 6.8
17. נספח ללוח 6.9
18. נספח ללוח 6.10



1. תמצית מנהלים

1.1 רקע

נתבקשנו ע"י חברת xxx בע"מ לסקור את ענף הדיור המוגן בישראל ולבחון כדאיות כלכלית למיזם בית דיור מוגן בעיר xxx, תוך התייחסות לאופן ההתקשרות עם חברת xxx, השותפה בפרויקט.

להכנת העבודה נעשה שימוש במידע כלכלי, סטטיסטי, פיננסי, מחקרים מעשיים ואקדמאיים ומידע כללי בתחום הנדל"ן והדיור המוגן ועוד, כמפורט בגוף התוכנית העסקית. ערכנו אפיון יסודי של ענף הדיור המוגן בהיבטים עסקיים, חברתיים, כלכליים ואחרים, תוך מתן ביטוי למאפייני הביקוש וההיצע, אופן ההתקשרויות הנהוגות בענף, רמות המחירים, סקירת השחקניות העיקריות ועוד, הכל כמפורט בגוף התוכנית העסקית.

זאת במטרה להגדיר מודלים כלכליים ופיננסיים לבדיקת הכדאיות הכלכלית ובחינת החלופות העומדות בפני החברה, וכדי לאפשר הליך של הסקת מסקנות בתהליך בחינת הקמת המיזם ומתכונת ההתקשרות בין החברה לxxx, הכול כמפורט בגוף התוכנית העסקית.

חלק I - אפיון הענף והמיזם

1.2 אפיון ענף הדיור המוגן

דיור מוגן הוא מרכז מגורים המיועד לבני הגיל השלישי. בנוסף למקום מגורים, מספק הדיור המוגן מגוון שירותי רווחה, בריאות ופנאי ברמה גבוהה. בשונה מבית אבות, דיור מוגן מציע שירותים ברמה גבוהה יותר מבית אבות והוא מאכלס מבוגרים עצמאיים באופן מלא או חלקי, שאינם נזקקים לשירותים סיעודיים ומסוגלים לבצע פעולות יום יומיות מבלי להזדקק לעזרה.

בין השירותים המוצעים בדיור מוגן ניתן למנות חדר אוכל, שירותי ניקיון חדרים, ספריה, חדר כושר, בריכה, הרצאות, חוגים, טיולים, בתי קפה, מכוני יופי, שירותי מרפאה ועוד.

בעשורים האחרונים, הענף מצוי במגמת צמיחה משמעותית בשל עליית תוחלת החיים, עליה ברמת החיים של קהל היעד, עליה במודעות לשירותי דיור מוגן, ירידה בדעה השלילית שהייתה למעבר לבית דיור לאוכלוסייה השלישית ועליה ברצון המבוגרים להמשיך לנהל אורח חיים עצמאי, בלא תלות או הפיכה לנטל על בני המשפחה. בין המגמות הנצפות בשוק נכללים בתי אבות העוברים שדרוג והופכים לבתי דיור מוגן יוקרתיים, כניסה של שחקנים חדשים לענף, שיפורים טכנולוגיים שהפכו את האפשרות של הישארות הקשיש בביתו למעשיים יותר ועוד.

מאפייני הביקוש

בענף זה עולה הביקוש על ההיצע. זאת ניתן ללמוד מרשימות ההמתנה בבתי דיור מוגן בעיקר באזור השרון אך לא רק, ממספר בתי הדיור המוגן ביחס לשיעור בני ה-65 ומעלה מהאוכלוסייה, מכניסה של חברות נדל"ן מובילות בישראל לתחום ומאינדיקטורים נוספים המפורטים בגוף התוכנית העסקית.

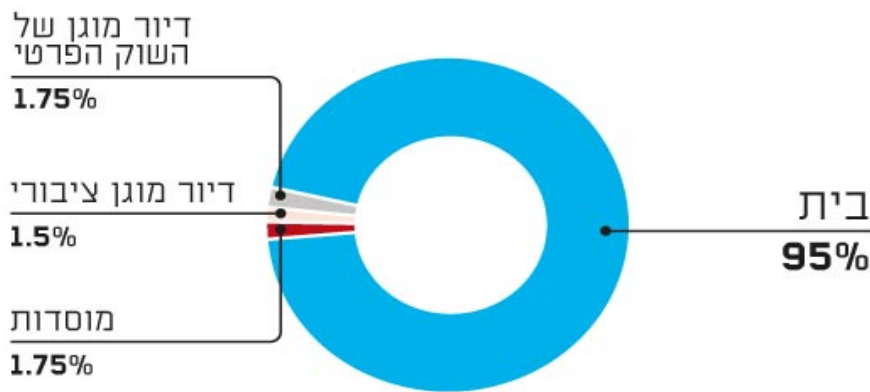


אוכלוסיית האזרחים הוותיקים בישראל מונה כ- 850 אלף איש המהווים 10% מכלל האוכלוסייה. בשנת 2035 צפויה קבוצה זו למנות 1.7 מיליון איש ! (פי שניים מהיום) והיא תהווה כ-15% מכלל האוכלוסייה בישראל.

מפיזור האוכלוסייה בישראל, ניתן לראות כי אוכלוסיית הוותיקים (בני 65+) בעיר xxx מהווה xx% מכלל אוכלוסיית העיר, קבוצת בני ה- 55 עד 64 (שכמחציתו מהווה את קהל היעד העתידי) מהווה xx%. כמו כן כ- xx% מכלל בני ה- 65 ומעלה מתגוררים במחוז דרום. יש בכך כדי ללמד על הביקוש הפוטנציאלי הגבוה כיום ועל עליה בביקוש בטווח השנים הקרובות, בכפוף לשיקולים סוציו אקונומיים שיוצגו בהמשך.

ממקורות שונים עולה כי רק בין 6%-5% מבני ה- 65 ומעלה מתגוררים במוסדות מכל סוג שהוא, לרבות דיור מוגן (כמחצית משיעורם באוכלוסייה)²¹. כל יתר ה- 95% מתגוררים בבית. יש בכך כדי ללמוד על הפוטנציאל הלא ממומש בשוק זה.

איפה מתגוררים הקשישים



לוח 1 : אוכלוסיית היהודים לפי קבוצות גיל ואזור גיאוגרפי (אלפים)

גיל חציוני	סך הכל	0-34	35-44	45-54	55-64	65-74	+75	
xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	האוכלוסייה בישראל
xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	מחוז דרום
xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	נפת xxx
xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	העיר xxx

אוכלוסיית היעד היא בני 65+ יהודים, בני העשירונים 10-7 שאינם במסגרת דיור חיצונית. קהל היעד הממוקד למחוז xxx הוא אלף תושבים, xxx אלף לנפת xxx וכ- xxx אלף לנפת xxx בתוספת 20% מנפת xxx (תחשיב מלא בפרק מאפייני הביקוש).

¹ לקט נתונים ליום הקשיש 2012, הלמי"ס.

² אתר גלובס,

<http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000906822>



באזור xxx השכר החודשי הממוצע לשכיר, נמוך מהממוצע הארצי וכן אחוז המשתכרים עד שכר מינימום הוא גבוה ביחס לממוצע הארצי. כמו כן, אחוז השכירים והעצמאים המשתכרים מעל 4 פעמים השכר הממוצע במשק, אינו עובר את הממוצע הארצי. יש בנתונים אלו ללמד על רמה סוציו-אקונומית נמוכה יחסית בxxx הארץ וכושר מסוגלות נמוך יותר לשלם עבור שירותים.

לוח 1.2 : נתוני שכר והכנסה לערי xxx בשנת 2012

שכר ממוצע לשכיר לחודש עבודה (₪)	הכנסה חודשית ממוצעת של עצמאי (₪)	אחוז השכירים המשתכרים עד שכר מינימום	אחוז השכירים המשתכרים מעל 4 פעמים שכר ממוצע	אחוז העצמאיים שהכנסתם מעל 4 פעמים שכר ממוצע	
Xxx	xxx	xx%	xx%	xx%	ממוצע xxx
xxx	xxx	xx%	xx%	xx%	ממוצע ארצי xxx

על אף האמור לעיל, רמת איכות החיים בישראל בכלל נמצאת במגמת עליה וצפוי כי הרמה הסוציו-אקונומית באזור xxx תעלה גם היא, לאור תכניות פיתוח ממשלתיות באזור בהיקפי של מיליארדי ₪, הפיכת העיר לבירת הסייבר של ישראל, מעבר בסיסי צה"ל לxxx ותכניות לשמירה על הצעירים בxxx. בכל אלו יש כדי להגדיל את היכולת לשלם.

בשנים האחרונות ישנה עליה במודעות להבדלים בין בתי אבות לדיור מוגן וכתוצאה מכך, סביר גם כי ישנה עליה בנכונות לשלם ועליה בביקוש. באזור xxx המודעות אינה מפותחת כמו באזורים אחרים בארץ, אך הדבר צפוי להשתנות לאור המשך העלייה במודעות ולאור הכניסה של גורמים בענף לאזור הדרום.

לסיכום, הביקוש בענף נמצא במגמת עליה, בשל עליה בתוחלת החיים, באיכותם ובמודעות ליתרונות בדיור מוגן. עיקר הביקוש הוא בקרב העשירונים הגבוהים ובאזור מרכז הארץ וירושלים, שם ניתן למצוא בתי דיור מוגן עם רשימות המתנה.

באזור xxx, הרמה הסוציו - אקונומית היא נמוכה יותר ביחס לממוצע הארצי, אך צפוי כי בשנים הקרובות אזור xxx יעבור שינויים שישפרו את המדדים הסוציו אקונומיים בדרום, יגדילו את המסוגלות לשלם ולכן יגדילו בהדרגה את קהלי היעד לדיור מוגן ואת הביקוש לשירותי דיור מוגן ברמה גבוהה.

הפרופיל המאפיין את דיירי הדיור המוגן מכיל את בני ה-65+ היהודים, בני העשירונים 7-10. גיל הכניסה הממוצע לדיור מוגן, הוא 73 ומשך השהות הממוצעת לדייר היא כ- 10 שנים. נשים אלמנות מגיעות החל מגיל 70 ושיעור השתלבותן במוסדות לגיל השלישי גבוה כמעט פי 2 מאשר אצל גברים, לכן כדאי לפנות אליהן. גיל הכניסה החציוני עומד על כ-77 שנה. 90% מהדיירים מעל גיל 75 בעוד ש-10% בלבד בגילאי 65-74.

מספר הזוגות תופס רק כ-18%-12% בלבד מהחדרים, כך שרוב הדיירים בבית הם בודדים. בין מאפייני הצורך ולכן גם מאפייני הדייר והגורמים למעבר לבתי דיור מוגן נכללים הצורך במילוי שעות הפנאי, צורך בחברה ופיזור תחושת הבדידות, ביטחון פיזי ובריאותי, עזרה בתחזוקת הבית ועוד.



ל- 79% ממשקי הבית בהם מתגוררים בני 50+ בעלות על דירה. הסבירות לבעלות על דירה גבוהה יותר אצל בעלי הכנסה גבוהה. בקבוצת יוצאי ברית המועצות לשעבר, הסבירות נמוכה ביחס לכלל האוכלוסייה. נתון זה מחזק את המסוגלות לשלם את הפיקדון הנדרש לכניסה לבית דיור מוגן.

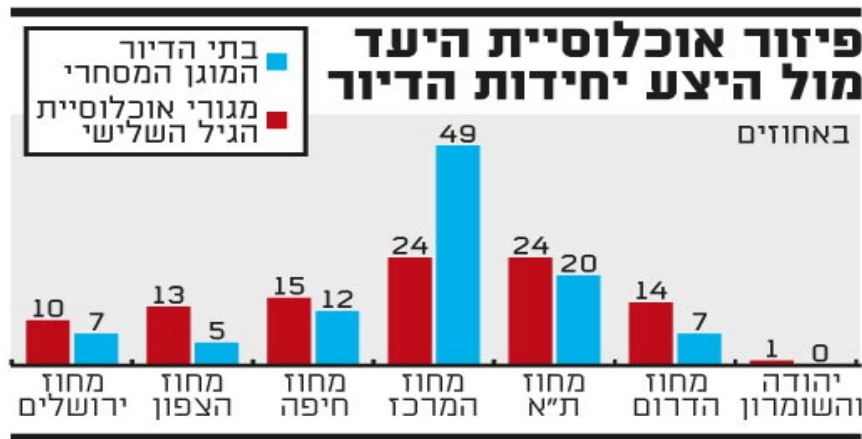
הממוצע הארצי של בני 65+ המשתמשים בשירותי המחלקות לשירותים חברתיים הוא כ-32%. הממוצע בנפת xxx אף גבוה יותר אך ישנם כארבעה יישובים בהם האחוז נמוך משמעותית והם xxx,xxx,xxx ו-xxx³.

להרחבת פרופיל הדיירים הפוטנציאליים, ראו גוף התוכנית העסקית. עם זאת נציין כי לא ניתן היה להגיע לכל סוגי המידע שעלו בשלב הדיון בטיטה.

מאפייני ההיצע

כיום באזור xxx מספר פתרונות הדיור המוסדיים כפול ממספר בתי הדיור המוגן המסחריים. עובדה זו מייצרת הזדמנויות בפריפריה עבור יזמים בענף שמעוניינים להקים בית דיור מוגן פרטי.

כמו כן, כמות יחידות הדיור (בתי אבות + דור מוגן) בנפת xxx מספקת מענה רק לכ- 4% מקהל היעד.



לוח 1.3: בני 65+ מול מספר יחידות הדיור בנפת xxx		
אחוז מענה לביקוש	כמות	
xx%	xxx	בני 65+
xx%	xxx	מספר יחידות הדיור *

* בתי אבות + דיור מוגן

מסקירת הרשתות הגדולות בארץ, עולה כי היחס המקובל בין מספר דיירים למספר אנשי סגל קבועים, נע בין 39% לכ- 93% והממוצע הוא 40%. כלומר מול 100 דיירים ישנם בממוצע 40 עובדים.

כיום באזור xxx ישנם מסגרות ציבוריות ובתי אבות לרוב, אך אין בית דיור מוגן פרטי ברמה המשתווה לזו שבאזור xxx. ישנו בית דיור מוגן המיועד לזכאים לתמיכה ממשרד השיכון והוא מיועד למוגבלים (אין כניסה לעצמאיים).

³ משאב, מאגר מידע ארצי לתכנון בתחום הזקנה

<http://mashav.jdc.org.il/?CategoryID=233&ArticleID=162>



בתי דיור מוגן הראויים לציון הם רשת xxx, עם הבית בxxx וxxx שביישוב xxx. הבית של xxx עובר שיפוצים במשך השנים האחרונות, כדי להתאימו לרמת הסטנדרט המקובלת בשוק.

הבית בxxx פועל בשיטת כפר גמלאים המוכר את הבתים לרבות רישומם בטאבו על שם הדייר (ישנה אפשרות לשכור מדייר שיצא) אך רמת השירותים בשני המקומות אינם ברמה המשתווה לאלו של בתים באזור xxx.

לסיכום, אין בהיצע בתי הדיור המוגן בארץ ובאזור xxx בפרט, כדי לענות על הביקוש, הממשיך לעלות.

מאפיינים של חברות בענף

הגורמים התורמים להצלחת בתי דיור מוגן הם: ידע בתפעול ושיווק דיור מוגן, הכרות עם אוכלוסיית הגיל השלישי, איתנות פיננסית לצורך הקמה ותפעול בית דיור מוגן, בעיקר בשלבי השיווק, סטנדרט גבוה, מיקום, נגישות ויתרון לגודל.

מסקירת דוחות 2 חברות ישראליות ציבוריות בענף (נסחרות בבורסה של תל אביב), ניתן היה ללמוד כי שיעור הרווח הגולמי הממוצע עומד על 46% ושיעור הרווח התפעולי הממוצע על 27%.

לוח 1.4: מאפיינים פיננסיים	
100%	הכנסות
xx%	עלות ההכנסות
xx%	רווח גולמי
xx%	הוצאות מכירה ושיווק והנה"כ
xx%	רווח תפעולי

אופן ההתקשרות

עסקת דיור מוגן מתבצעת לרוב באחד משלושה מסלולים והם:
(1) פיקדון,
(2) דמי כניסה
(3) שכירות חודשית.

המסלול הנפוץ הוא מסלול פיקדון.

גובה התשלומים במסלולים השונים משתנה בהתאם לאזור, לרמת השירותים ומפרט הדירה. מסקר טלפוני שערכנו בקרב מספר בתי דיור מוגן מובילים עלו הממצאים הבאים.

מהלוח להלן ניתן לראות כי התקבול השנתי לחברה עבור דירת 2 חדרים ממוצעת עומד על כ- 108 אלף ש"ח (כ- 9 אלף ש"ח לחודש).



לוח 1.5: סקר תנאי התקשרות - מסלול פיקדון רגיל (לפני מע"מ)

ממוצע	מסלול / סעיף
xxx	פיקדון לדירת 2 חדרים טיפוסית
xx%	שחיקה לפני מע"מ
xxx	תשלום חודשי לפני מע"מ
	סיכום תקבולים שנתי לחברה (לפני מע"מ)
xxx	שחיקת פיקדון (לפני מע"מ)
xxx	תשלומים שוטפים
xxx	סך תקבולים שנתיים

1.3 אפיון סביבת הנכס

הנכס המיועד, ממוקם בשדרות xxx, ציר התנועה המרכזי בעיר xxx המשרת את אוכלוסיית אזור xxx כולה. שדרות xxx הוא הציר המוביל אל העיר ומחוצה לה לכיוון צפון וכולל שניים ממוקדי המשיכה העיקריים בעיר: האוניברסיטה ובית החולים xxx. לאלו מתווספים מגוון מוסדות ומרכזי תרבות הממוקמים בסמוך לציר זה לרבות העירייה, בי"ח xxx, המרכז לאומנויות הבמה ועוד.

תוכניות הענק הממשלתיות - מעבר בסיסי צה"ל xxx, שכבר החלה ועתידה להיות מושלמת עד לסוף העשור בצירוף התוכנית להקמת "מרכז סייבר" xxx אשר יעסיק אלפי עובדים בעיר - צפויות להביא לעליה מהותית במחירי הדירות בxxx, למשך אוכלוסייה מבוססת יותר לאזור xxx וכן חברות ועסקים. כל אלו עתידים להשפיע חיובית באופן מהותי הן על רמת הביקוש והן על המסוגלות לשלם עבור שירותי דיור מוגן, הן בטווח הארוך והן בטווח הקצר.

בשנים האחרונות מחירי הדירות למגורים בxxx עלו משמעותית. לאור זאת, הפכה העיר למוקד מועדף על משקיעי נדל"ן, שהקפיצו בה את מחירי הדירות בשיעור גבוה ביותר. עליית מחירי הדירות משפיעה לחיוב על המסוגלות לעמוד בגובה הפיקדון הנדרש לכניסה לדיור מוגן.

העלייה החדה ביותר במחירי הדיור מבין 14 הערים הגדולות בישראל, נצפית ב xxx (xx% בדירות הקטנות ו-xx% בדירות הגדולות), אך עדיין רמת המחירים בעיר היא הנמוכה ביותר מבין אותן הערים.



חלק II - אפיון עסקי

1.4 אפיון עסקי וניתוח אסטרטגי

נערכו מספר ניתוחים אסטרטגיים באמצעות כלים מקובלים: PEST, SWOT, ו-PORTER. המסקנה העולה ממצאי הניתוחים היא כי הענף אטרקטיבי ביותר וצפוי כי ימשיך להיות כזה. נציג כאן את עיקרי הממצאים התומכים בכך.

מתחרים קיימים - עיקר התחרות מבוססת על בסיס גיאוגרפי. באזור xxx אין אף בית דיור מוגן ברמה המשתווה לזו שבאזור xxx כך שהתחרות באזור זה מצומצמת ביותר. גם לאחר כניסת המתחרה xxx, צפוי שוק הדיור המוגן באזור xxx לא יהיה במצב של רוויה.

חסמי כניסה ויציאה - חסמי הכניסה לענף הם גבוהים - צורך בקרקע המיועדת לדיור מוגן, השקעה ראשונית גבוהה מאוד, ידע והיכרות עם הענף ועם אוכלוסיית בני הגיל השלישי, קבלת רישיון ועוד.

לאור הרגולציה שאינה מאפשרת פינוי דיירים בפרק זמן קצר והקושי באיתור רוכש לבתי דיור מוגן בשל מחירו והניסיון הנדרש לניהול בית, חסמי היציאה מהענף הם גבוהים.

הן חסמי הכניסה הגבוהים והן חסמי היציאה מהווים גורם מרתיע לכניסה של מתחרים חדשים ושומר על תחרותיות נמוכה.

תחליפים - החלופה המרכזית כיום לדיור מוגן היא הישארות האדם בביתו. החסרונות בחלופה זו הם תחושת הבדידות, חיי תרבות וחברה פחות מלאים ומגוונים כמו בבית דיור מוגן, מחסור בשירותי אחזקה שוטפים, שירותי הסעדה, רופא, ביקורי בית וכדומה כמו בבית דיור מוגן פרטי.

כוח מיקוח הלקוחות - כאמור, עיקר התחרות היא על בסיס גיאוגרפי ולכן באזור xxx, אין כרגע חלופות ברמה xxx. צפוי כי מספר החלופות יעלה ל-3 לכל היותר בטווח של כ-5 השנים הקרובות.

כמו כן, עיקר בסיס ההשוואה בין הבתים, הוא על בסיס השירותים ופחות על בסיס המחיר משום שמדובר בקהל יעד בעל הכנסה גבוהה, פחות רגיש למחירים והמייחס חשיבות לשירותים ברמה גבוהה, יחידות דיור המתאימות לצרכיו וכדומה.

כח המיקוח של ספקים - רוב ספקי הענף אינם מהווים ספקים המייצרים תלות ולכן כח המיקוח שלהם אינו חזק במיוחד.

כל אלו הופכים את שוק הדיור המוגן בxxx לאטרקטיבי.

מיקום הנכס במרכז xxx, עליית רמת החיים בישראל ובxxx, עליית תוחלת החיים ועליית המודעות לדיור מוגן מהווים כולם יתרונות והזדמנויות עבור המיזם שיוקם.



מנגד, העובדה כי הבית אינו חלק מרשת מוכרת, ההשקעה הגבוהה הנדרשת, התחרות מול בית הדיור המוגן של רשת xxx הממוקם גם הוא בxxx והבית שעתיד להיבנות בxxx ע"י xxx, מהווים כולם איזמים וחולשות שיהיה על המיזם להתמודד מולם.

לאור האמור לעיל, המדיניות העסקית הנגזרת היא הקמת בית דיור מוגן ברמה איכותית שאינה קיימת כיום בxxx (אם כי צפויה לקום ע"י xxx בצומת xxx), במחירים דומים עד נמוכים במעט ביחס לאלו שבאזור xxx אך גבוהים יותר מאשר "xxx".

חלק III - מודל תפעולי וכלכלי להקמת המיזם

1.5 מודל תפעולי

שטח הבניה המיועד לדיור המוגן מתוך סך שטח הנכס, עומד על xx אלף מ"ר מבונה. את הזכויות להפעלת הדיור המוגן קיבלה חברת "xxx בע"מ" בתמורה לתשלום דמי שכירות. גובה דמי השכירות תלוי ב - 2 החלופות לאופן הקמת פרויקט הדיור המוגן:

1. xxx תבצע את כל בניית מבנה הדיור המוגן. בתמורה תשלם חברת xxx ל xxx דמי שכירות.

2. xxx תבצע את החלק החיצוני במבנה הדיור המוגן וxxx תבצע את בניית פנים הבניין. בהתאם דמי השכירות יהיו נמוכים יותר בהשוואה לחלופה הקודמת.

נחזור לנושא חלוקה זו בהמשך התמצית וגם בגוף העבודה בהרחבה.

השטח הבנוי בהיקף xx אלף מ"ר כולל כ- xx אלף מ"ר שטחים ציבוריים וכ- xx אלף מ"ר ל- xxx יחידות דיור. שטח דירה ממוצעת עומד על כ- xx מ"ר.

תמהיל הדירות האופטימלי שהוגדר למיזם, התבסס על הגדלים הנפוצים כיום בשוק והתפלגותם. להלן תמהיל הדירות שהוגדר.

לוח 1.6: תמהיל דירות אופטימלי ושטח הפרויקט (לפני מע"מ)						
סה"כ	3	2.5	2	1.5	1	מס' חדרים
	xx	xx	xx	xx	xx	שטח לדירה (מ"ר)
xx	xx	xx	xx	xx	xx	כמות דירות לסוג
	xx	xx	xx	xx	xx	משקלן מסך הדירות
	%	%	%	%	%	



מדיניות המחירים התבססה על איסוף מידע המתפרסם ע"י בתי הדיור הקיימים, על סקר טלפוני שביצענו ועל האסטרטגיה לפיה הבית יציע את השירותים ברמה הגבוהה ביותר באזור xxx.

ניתן לראות כי המסלול המניב את ההכנסה השנתית הגבוהה ביותר, הוא מסלול דמי כניסה. עם זאת, נעשה שימוש במסלול הפיקדון שהוא הנפוץ ביותר והקל ביותר לשיווק משום שהוא אינו דורש מהדייר תזרים מזומנים חודשי גבוה כבשאר המסלולים והשחיקה בו נמוכה ביחס למסלול דמי כניסה.

זוהי גם גישה שמרנית כיוון שמסלול זה מייצר את ההכנסה הנמוכה ביותר ביחס למסלולים האחרים (להרחבה בנושא המסלולים ראו גוף התוכנית העסקית).

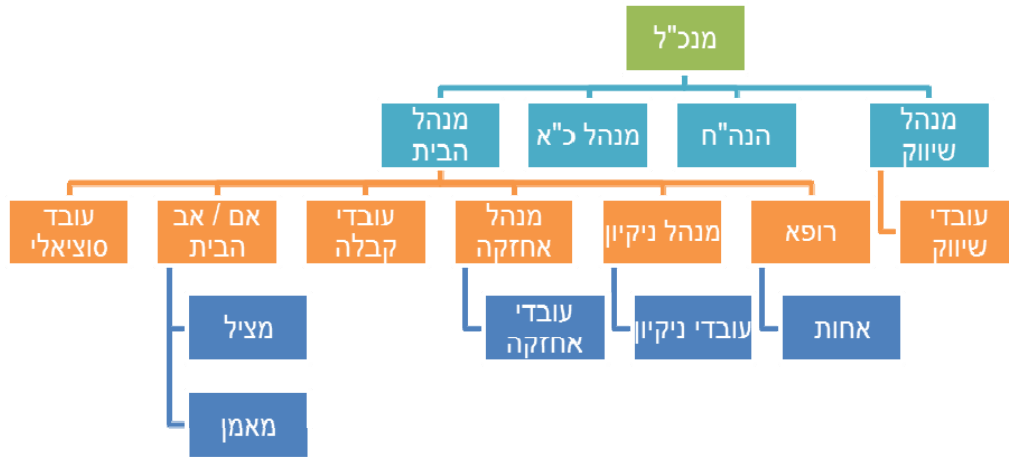
נציין כי בנוסף להכנסות מדיור מוגן, המודל מגדיר הכנסות מהפעלת חדר אוכל ומחלקה סיעודית.

לוח 1.7: עיקרי מדיניות מחירים לגדלי דירות שונים (ש, לפני מע"מ)

ממוצע	3	2.5	2	1.5	1	פרמ'	מס' חדרים
	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		שטח (מ"ר)
							1 מסלול פיקדון
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		סכום פיקדון
						3.5%	שיעור שחיקה
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		תשלום שוטף חודשי
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		סך תשלומים שנתי
							2 מסלול דמי כניסה
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		סכום פיקדון
						22.5%	שיעור שחיקה
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		סך תשלומים שנתי
							3 מסלול אחזקה חודשית
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		תשלום שנתי שוטף

המבנה הארגוני של החברה כולל מנכ"ל הממונה על מחלקת השיווק, הנה"ח, מנהל כ"א, ומנהל הבית. הללו ממונים על עובדים נוספים. מצבת העובדים טרום הפעילות כוללת xx בעלי משרות חיוניים. בהתאם להתפתחות העסק מצבת העובדים גדלה עד ל- xx עובדים בשנה החמישית, שנת יעד התפוסה המלאה.

לאחר הגעה ליעד תפוסה מלאה, יורד מעט מספר עובדי מחלקת השיווק.



1.6 מודל פעולה כלכלי וכדאיות כלכלית

תכנית ההשקעות שהוגדרה מסתכמת לכ- xxx מיליון ₪ וניתן לחלקה לכ- xxx מיליון ₪ לבניית שלד וכ- xxx מיליון ₪ להשלמה משלד לגמר.

תכנית המכירות מגדירה יעד הגעה לתפוסה מלאה בשנה החמישית לפעילות, ובה הכנסות של כ- xx מיליון ₪ בשנה מדיוור מוגן ועוד כ- xx מיליון ₪ הכנסות ממפעילי המחלקה הסיעודית וחדר האוכל.

עלויות התפעול, השיווק, כח האדם, הנהלה וכלליות הוגדרו לפי תחשיבים המפורטים בגוף העבודה ולפי המקובל בענף ובהתייחס לשיקולים נוספים המפורטים בגוף התוכנית. להלן תמצית רווח והפסד למיזם לתקופת התחזית ולשנה ממוצעת.

לוח 1.8: סיכום תחזית רווח והפסד (אלפי ₪, ערכים שוטפים, לפני מע"מ)			
סעיף	סה"כ	ממוצע שנתי	אחוז מסה"כ
הכנסות	xxx	xxx	100%
עלות ההכנסות	xxx	xxx	xxx
רווח גולמי	xxx	xxx	xxx
סך תפעול, שיווק וניהול	xxx	xxx	xxx
רווח תפעולי	xxx	xxx	xxx
הוצאות מימון	xxx	xxx	xxx
רווח לפני מס	xxx	xxx	xxx



הפדיון לשנה ממוצעת עומד על כ- xxx מיליון ₪, הרווח הגולמי לשנה ממוצעת על כ- xx מיליון ₪, הרווח התפעולי על כ- xx מיליון ₪ והרווח לפני מס על כ- xx מיליון ₪.

בחנו את כדאיות הפרויקט תוך שימוש בקריטריונים מקובלים ונמצא כי הפרויקט כדאי, בכפוף לאמור בהמשך.

לוח 1.9: אמות מידה לכדאיות כלכלית			מדד
xxx	xxx	xxx	ערך נוכחי נקי
xx %	xx %	xx %	בשיעור היוון
		xxx %	ש.ת.פ - IRR
		xx	שנת איזון התזרים השוטף
		xx	שנת איזון התזרים הנצבר
		xx	שנות החזר השקעה
		- xxx	חשיפה מקסימלית
		xxx	תזרים שנתי ממוצע

שנת האיזון התזרימי השוטף מצביעה על השנה שבה לראשונה התזרים השנתי חיובי והיא שנת הפעילות ה- 5. שנת האיזון התזרימי הנצבר, מראה את השנה בה החברה מכסה את מסגרת האשראי למימון ההון החוזר והיא שנת הפעילות ה- 15.

החשיפה המקסימלית עומדת על כ- xxx מיליון ₪. תקופת החזר ההשקעה עומדת על xx שנים. להרחבת הכדאיות ותקפות הממצאים, ראה גוף התוכנית.

מסקנה מהותית גם כן היא כי בהשוואה לאלטרנטיבת השקעה מבוקרת בשוק ההון, נמצא כי תשואת שוק ההון גבוהה מתשואת המיזם.

יחד עם זאת יש לזכור כי שוק ההון גם מאופיין בתנודתיות ואחת למספר שנים עובר טלטלות, המחזירות את התשואה הנצברת רק לאחר פרק זמן של שנה עד מספר שנים.

ערכנו מבחנים לתקפות הממצאים ומצאנו כי הרעה סבירה בתרחישים שהוצגו אינה מבטלת את כדאיות הפרויקט, אם כי מפחיתה כמובן את כדאיותו. בחלק מהתרחישים הרווח השנתי והתזרים השנתי הממוצעים, היו שליליים.

1.7 מבנה העסקה עם xxx

בגוף התוכנית בחנו את נושא פיצול רכיבי הסיכון בין הצדדים לעסקה, המגדירים יחס ההוגן למבנה הבעלות בין הצדדים. רכיבי הסיכון כוללים את מימון עלות ההקמה, מימון הון חוזר ומימון תפעולי למשך שנה (הטעם לכך מפורט בגוף התוכנית העסקית).



בתרחיש בסיס בו רכיב ההקמה יושת במלואו (מימון או ערובה למימון) על xxx ורכיבי התפעול וההון החוזר יושתו על xxx, יחסי הבעלות הנגזרים הם 57% ל xxx ו- 43% ל xxx.

באם 12.5% מעלות ההקמה תושת על xxx ו- 87.5% על xxx, כאשר כל יתר רכיבי הסיכון יוותרו זהים, הרי שמבנה הבעלות הנגזר עומד על 50% ל xxx ו- 50% ל xxx.

נושא זה מכיל למעשה גם את האפשרות לפיצול מימון ההקמה בהתאם לנוסחה של - עד שלד ע"י xxx והשלמה משלד לגמר ע"י xxx, כאשר הוא נגזר ממתכונת חלוקת ההשקעה המוגדרת בתוכנית ההקמה (לוח 6.1). חלוקת הבעלות במצב זה מטילה על xxx היקף מימון משמעותי ויש לשקול באם היא מעוניינת בכך. אם כי בהיבט המימוני, אין חשיבות מיוחדת לנוסחה זו ביחס ליתר הנוסחאות שהוצגו לעיל.

כל נוסחה שתבחר מגדירה למעשה את יחס החזר ההלוואה למימון הקמת המיזם, והיא חלף דמי שכירות כאמור.

לבקשת החברה בחנו גם תרחישים מבוססי עסקת BOT מול xxx, כלומר שהחברה תקים את המיזם, תפעיל אותו לתקופה מסוימת ותישא רווחים במהלך תקופה זו.

נמצא כי יישום מהלך מסוג זה יישא רווח ותזרים שנתיים ממוצעים גבוהים משמעותית מאלו שללא יישום העסקה. כך שמנקודת ראות החברה, באם תיאות למבנה עסקה זה, הרי שמנקודת ראות תזרימית כדאי לחברה לאמץ מתווה זה, שכן היא תייצר תזרים נצבר בתקופה של 15 שנה דומה לזה שהייתה מייצרת בתקופה של כ-50 שנה.

עם זאת יש לזכור כי סיכון ההפעלה חל במלואו על החברה, ותרחיש של כישלון עשוי לגרום נזק כלכלי רב.

פירוט והרחבת מכלול הנושאים שהוצגו בתמצית זו – מופיע בגוף בתוכנית העסקית.

1.8 הערות כלליות

כל נתוני התכנית נקובים באלפי ₪ או ב- ₪, 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.