

קורס מנהלי מע"שים 2009-2010
בה"ס המרכזי לעובדים בשירותי הרווחה

**תוכנית עסקית
להקמת והפעלת משתלה
לאנשים עם צרכים מיוחדים**

מ"ש:

שאצון אילון



- ◆ תקציר
- ◆ ניתוח השוק
- ◆ מבנה תפעולי
- ◆ שיווק ומכירות
- ◆ התוכנית הפיננסית
- ◆ סיכום ומסקנות

תקציר

רקע כללי על המיזם

בשנת 2002 הוקמה בחווה החקלאית בדימונה חממה (משתלה) עבור אנשים עם פיגור שכלי ובעלי יכולות יצרניות גבוהות על ידי עיריית דימונה, קרן רש"י והמוסד לביטוח לאומי. עמותת יחדיו התבקשה להפעיל את החממה אשר תהווה שלוחה של המרכז הרב נכותי. כיום החממה עדיין איננה פועלת לטובת אוכלוסיית היעד כיוון שמשרד הרווחה קבע כי תנאי העבודה בחממה קשים עבור אנשים עם פיגור ולכן דרש מרחב הפגה אשר יעניק תנאי עבודה טובים לעובדי החממה. לשם כך תוכנן מבנה יביל בגודל של 60 מ"ר הכולל כיתת לימוד, מטבחון, שירותים ומקלחת אשר יוקם בסמוך לחממה.

הרעיון העסקי

הקמת משתלה בדימונה לצורך תעסוקת אנשים עם פיגור שכלי ובעלי יכולות יצרניות. המשתלה תספק עבודה ותעסוקה עבור 10 אנשים עם פיגור שכלי ובעלי יכולות יצרניות ותופעל כעסק כלכלי לכל דבר.

המשתלה תורכב מחממה של 100 מטר לצורך גידולים רגישים.

קרקע חקלאית בגודל של כדונם כ 200 מ"ר מתוכו הם בית רשת (לפיתוח עתידי). מבנה יביל בגודל של 60 מ"ר הכולל כיתת לימוד, מטבחון, שירותים אשר יוקם בסמוך לחממה. המשתלה תספק את עיקר מוצריה לעיריית דימונה וחברות ציבוריות נוספות.

ניתוח מתחרים והסביבה העסקית

העיר דימונה ממוקמת בצפון מזרח הנגב, 20 דקות נסיעה מבאר שבע וכשעה וארבעים מתל אביב. האוכלוסייה בדימונה מונה כיום כ 40 אלף תושבים.

כיום פועלות באזור דימונה שלוש משתלות. חשוב לציין כי אינן מתחרות ישירות של המשתלה מכיוון שהן מתמקדות בשוק הפרטי ולא בשוק העסקי והמוסדי בו תתמקד משתלה זו.

טבלת מקורות ושימושים

שימושים (תוכנית ההשקעה)	
פירוט	סכום בש"ח
בינוי	205,295
ציוד	73,000
סה"כ נכסים	278,295
כוח אדם	103,000
פעילות	80,000
סה"כ הוצאות נלוות	183,000
סה"כ השקעה	461,295

הערות :

- סעיף הבינוי מורכב מעלויות הקמה של חדר מנוחה וחיבור תשתיות.
- סעיף הציוד מורכב מכל הציוד הדרוש להפעלת המשתלה וציוד לחדר המנוחה.
- סעיף פעילות מורכב מעלויות שוטפות כגון : הוצאות חשמל, מים, והנהלת חשבונות.
- סעיף כוח אדם מורכב ממדריך במשרה מלאה ועובד סוציאלי בחצי משרה

החזון

שילוב אנשים עם צרכים מיוחדים במסגרת תעסוקה שיקומית אשר תסייע לשילובם בקהילה ותאפשר ניהול חיים נורמטיביים.

תיאור יעדים

- פיתוח מיומנויות תעסוקתיות.
- הכשרת החניכים בתחום הנוי.
- שיקום באמצעות עבודה ותעסוקה.

עיקרי תחזית פיננסית

- מחזור שנתי ממוצע לחמש שנות הפרויקט הינו כ 150 אלפי ₪
- רווח גולמי ממוצע לחמש שנות הפרויקט הינו כ 113 אלפי ₪
- הפסד נקי בסוף שנה ראשונה של כ 11 אלפי ₪
- תזרים מצטבר לפרויקט 151 אלפי ₪

ניתוח השוק

ניתוח ענפי

את המשתלות הפועלות בארץ ניתן לחלק למספר סוגים:

- < משתלות רגילות, העוסקות במכירה של צמחים מסוגים שונים. משתלות אלו אינן עוסקות בגידול אלא רוכשות את הצמחים מספקים.
- < משתלות יצרניות - עוסקות בגידול של צמחים. מוכרות את תוצרתן לייצוא, למשתלות רגילות ולעיתים גם ללקוחות פרטיים.
- < משתלות מעורבות - עוסקות הן בגידול עצמי והן בקנייה ומכירה של צמחים.

מאפייני השוק

- < בענף פועל מספר רב של מתחרים עצמאיים, בתנאי תחרות ביניהם. עד כה לא מסתמנת חדירת רשתות לענף.
- < עונתיות - חודשי החורף, נובמבר עד מרץ, נחשבים בענף לחודשים חלשים. בחודשי הקיץ עולה הביקוש, בין היתר בגין חידוש הביקוש לשירותי גינון.
- < בתקופת החגים, ראש השנה ופסח, חל גידול בביקוש לצמחים ובמחזורי המכירות.

לקוחות המשתלות הינם:

- < חובבי צמחים ברמות שונות העוסקים בגידול עצמי בביתם. לקוחות אלו נעזרים בד"כ גם בייעוץ מקצועי במשתלה.
- < גננים הרוכשים צמחים לצורך הקמת גינות ללקוחותיהם הפרטיים או המוסדיים.
- < רשויות מקומיות, ארגונים גדולים להם יש צוות גינון ותחזוקה משלהם.

תחרות

התחרות בענף הנה בעיקר ממשתלות בקרבה גיאוגרפית. ככל שמשתלה מחזיקה מלאי צמחים ייחודי יותר, ירחק המעגל הגיאוגרפי של המשתלות המתחרות.

ספקים

- הספקים המרכזיים למשתלות הן משתלות יצרניות, המתמחות בגידול צמחים וזנים מסוימים. ספקים נוספים הם:
- < ספקי עציצים ואדניות.
 - < ספקי אדמה.

< ספקי מוצרים נלווים הנמכרים לחובבי צמחים - כלי עבודה, תוספים שונים.

רווחיות בענף

להלן יוצג אחוז הרווח הגולמי בענף :

< צמחים במשתלות רגילות – 35%-41%.

< צמחים במשתלות יצרניות - 50-57%, לאחר הפחתת ההוצאות על מים, חומרי הדברה, דישון והוצאות לחימום וקירור הצמחים.

< אדניות ועציצים - 31-37%.

< אדמת תערובת - 29-35%.

תיאור המוצר

המשתלה הינה משתלה יצרנית אשר תתמקד בגידול מוצרי גינון שונים לצורך הקמת גינות. עיקר הלקוחות של המשתלה הינם קבלני גינון, מוסדות ציבוריים ומשתלות באזור. לדוגמא ניתן לציין מספר סוגי גידולים :

יוקה מגוונת , דרצנה מרגריטה , לנטנה , ביצן וכ"ו.

בנוסף לגידול מוצרים לצורך הקמת גינות המשתלה תתמקד גם בגידול עצי בונסאי (פיתוח הבונסאי הוא אמנות יפנית עתיקה שמטרתה ליצור צורות אסתטיות נעימות).

מבנה תפעולי

כוח אדם ותפקידים

תפקיד	מס' עובדים	הערות
מדריך	1	100% משרה
עובד סוציאלי	1	25% משרה
משתתפי הפרויקט	10	אנשים עם פיגור שכלי

שיווק ומכירות

אפיקי שיווק, פרסום וקידום מכירות

המשתלה תתמקד בעבודה מול לקוחות עסקיים ומוסדות ציבוריים. עקב כך רוב מאמצי השיווק הינם שיווק ישיר ללקוחות פוטנציאליים. בנוסף לשיווק ישיר המשתלה תפרסם את עצמה בעזרת כתבות תדמית בסוגי המדיה השונים כגון: טלוויזיה, אינטרנט, רדיו ועיתונות ארצית ומקומית.

התוכנית הפיננסית

הנחות יסוד

- עיריית דימונה מתחייבת לסבסד באופן מלא את העלויות השוטפות של חשמל וארנונה, לכן עלויות אלו לא נלקחו בחשבון בזמן הכנת הדוחות הפיננסיים.
- עיריית דימונה מתחייבת לתת עדיפות ולהפנות את הקבלנים למשתלה הנ"ל לצורך רכישת מוצרים עבור גינות ציבוריות בעיר.
- המשתלה תמוקם בחווה החקלאית של דימונה ולמשתתפי הפרויקט תהיה אפשרות להיעזר בעובדי המקום.
- כל אחד מעשרת המשתתפים בפרויקט יקבלו שכר של כ- 500 ₪ בחודש בשנתיים הראשונות ובהמשך כ- 800 ₪ בחודש.
- הוצאות שכר של המדריך והעובד הסוציאלי משולמים בעזרת הכסף שגויס להקמת הפרויקט ובהמשך על די תקציב משרד הרווחה, לכן עלויות אלו לא נלקחו בחשבון בזמן הכנת הדוחות הפיננסיים.
- הוצאות הנהלה וכלליות מחושבות לפי 75,00 ₪ בשנתיים ראשונות וחמישה אחוז מהמכירות בהמשך הפרויקט.
- הוצאות פחת על הציוד חושבו לפי 20% שנתי והוצאות פחת על בינוי חושבו לפי 10% שנתי.

תחזית מכירות

תחזית מכירות נבנתה בזהירות מרבית והינה מורכבת ממכירות שנתיות של 100 אלפי ש"ח בשנה השנייה לעיריית דימונה ו- 50 אלפי ש"ח למשתלבות וקבלנים באזור.

היקף המכירות יגדל בשנתיים הבאות בכ -10 % עקב חשיפה של הפרויקט למוסדות ציבוריים ופרטיים נוספים.

תחזית המכירות נבנתה לתקופה של חמש שנים.

בשנה הראשונה המכירות הינם כמחצית מהשנה השנייה מכיוון שרוב הצמחים דורשים זמן שתילה וגידול של כחצי שנה.

תחזית הוצאות משתנות

בסעיף הוצאות משתנות נלקחו בחשבון עלויות רכישה של השתילים, חומרי הדברה ומים בלבד, הוצאות אלו הינם כ- 25% מהמכירות (כמו שצוין קודם עיריית דימונה מתחייבת לסבסד באופן מלא את עלויות חשמל, וארנונה).

תחזית רווח והפסד

שנה ראשונה	שנה שנייה	שנה שלישית	שנה רביעית	שנה חמישית	
75,000	150,000	165,000	181,500	181,500	מכירות
18,750	37,500	41,250	45,375	45,375	הוצאות משתנות
60,000	60,000	84,000	84,000	84,000	הוצאות שכר
14,600	14,600	14,600	14,600	14,600	הוצאות פחת
7,500	7,500	8,250	9,075	9,075	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>100,850</u>	<u>119,600</u>	<u>148,100</u>	<u>153,050</u>	<u>153,050</u>	סה"כ הוצאות
-25,850	30,400	16,900	28,450	28,450	עודף/גרעון תפעולי לפני מס
-34%	20%	10%	16%	16%	אחוז הרווחיות

נקודת איזון תפעולית ממוצעת לארבע שנים

(ללא שנת הקמה)

אחוז מהתוכנית	הכנסות	הוצ' משתנות	הוצ' קבועות	רווח/הפסד תפעולי
100%	169,500	42,375	97,280	29,845
95.00%	161,025	40,256	97,280	23,489
90.00%	152,550	38,138	97,280	17,133
80.00%	135,600	33,900	97,280	4,420
76.00%	128,820	32,205	97,280	-665
70.00%	118,650	29,663	97,280	-8,293
65.00%	110,175	27,544	97,280	-14,649
60.00%	101,700	25,425	97,280	-21,005
55.00%	93,225	23,306	97,280	-27,361
50.00%	84,750	21,188	97,280	-33,718

- שנת הקמה לא נלקחה בחישוב של נק' האיזון של הפרויקט
- נקודת איזון תפעולית ממוצעת של ארבע שנים הינה של כ 76% מהתוכנית בגלל עלויות קבועות גבוהות יחסית.

ניתוח רגישות למחיר ולכמות על רווח תפעולי ממוצע ל-4 שנים

שינוי בהכנסות											שינוי בהוצאות
100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	29,845	
155,535	138,585	121,635	104,685	87,735	70,785	53,835	36,885	19,935	2,985	10%	
141,569	124,619	107,669	90,719	73,769	56,819	39,869	22,919	5,969	-10,981	20%	
127,604	110,654	93,704	76,754	59,804	42,854	25,904	8,954	-7,997	-24,947	30%	
113,638	96,688	79,738	62,788	45,838	28,888	11,938	-5,012	-21,962	-38,912	40%	
99,673	82,723	65,773	48,823	31,873	14,923	-2,028	-18,978	-35,928	-52,878	50%	
85,707	68,757	51,807	34,857	17,907	957	-15,993	-32,943	-49,893	-66,843	60%	
71,742	54,792	37,842	20,892	3,942	-13,009	-29,959	-46,909	-63,859	-80,809	70%	
57,776	40,826	23,876	6,926	-10,024	-26,974	-43,924	-60,874	-77,824	-94,774	80%	
43,811	26,861	9,911	-7,040	-23,990	-40,940	-57,890	-74,840	-91,790	-108,740	90%	
29,845	12,895	-4,055	-21,005	-37,955	-54,905	-71,855	-88,805	-105,755	-122,705	100%	
15,880	-1,071	-18,021	-34,971	-51,921	-68,871	-85,821	-102,771	-119,721	-136,671	110%	
1,914	-15,036	-31,986	-48,936	-65,886	-82,836	-99,786	-116,736	-133,686	-150,636	120%	
-12,052	-29,002	-45,952	-62,902	-79,852	-96,802	-113,752	-130,702	-147,652	-164,602	130%	

תזרים מזומנים תפעולי כולל

שנה ראשונה	שנה שנייה	שנה שלישית	שנה רביעית	שנה חמישית	
75,000	150,000	165,000	181,500	181,500	מכירות
18,750	37,500	41,250	45,375	45,375	הוצאות משתנות
60,000	60,000	84,000	84,000	84,000	הוצאות שכר
7,500	7,500	8,250	9,075	9,075	הוצאות הנהלה וכלליות
86,250	105,000	133,500	138,450	138,450	סה"כ הוצאות
-11,250	45,000	31,500	43,050	43,050	סה"כ תזרים שנתי
-11,250	33,750	65,250	108,300	151,350	תזרים מצטבר

סיכום ומסקנות

על פי הבדיקה והתוכנית הכלכלית שהוכנה בעבודה זו, אני מעריך כי הפרויקט הינו כלכלי ולא תהיה כל בעיה במתן פרנסה לעשרה משתקמים ואף יותר בהמשך חיי הפרויקט. הפרויקט אינו מוגדר כפרויקט בעל סיכון גבוה והוא יוצר תזרים מזומנים חיובי כבר בשנת ההפעלה השנייה.