



התאחדות יזמים בישראל (ע"ר)  
Association of Entrepreneurs in Israel  
Ассоциация Предпринимателей Израэля

# תכנית עסקית

מעדנייה

מרכז סיוע ליזמים ועסקים תל אביב - יפו

ינואר 2013

ערכו:  
אלכס גמרניק  
בן קוטלר



## תוכן עניינים

3	.....	רקע	1
3	.....	תיאור כללי של השירות	2
3	.....	תיאור הענף	3
4	.....	צוות העובדים	4
4	.....	תוכנית פעילות	5
5	.....	תוכנית השיווק	6
5	.....	אומדן הכנסות	7
6	.....	תכנית רכש והקמה	8
6	.....	הוצאות שוטפות	9
7	.....	אומדן לדו"ח רווח והפסד לשנה הראשונה	10
8	.....	אומדן לדו"ח תזרים מזומנים לשנה הראשונה	11
8	.....	סיכום	12

## טבלאות

6	.....	טבלה 1 - פירוט עלויות הקמה ורכש	
6	.....	טבלה 2 - פירוט הוצאות השיווק	
7	.....	טבלה 3 - פירוט הוצאות שוטפות לניהול ותחזוקת העסק	
7	.....	טבלה 4 - אומדן לדו"ח רווח והפסד	

## נספחים

9	.....	נספח א' - אומדן לדו"ח רווח והפסד לשנה הראשונה	
10	.....	נספח ב' - אומדן לתזרים מזומנים לשנה הראשונה	



## **1 רקע**

- 1.1 מטרת מסמך זה היא בחינת כדאיות כלכלית של עסק שייעודו פתיחת מעדנייה. המסמך כולל תוכנית ביצוע עקרונית.
- 1.2 התוכנית העסקית נכתבה במסגרת תוכנית "יזמים עסק" שמפעיל מרכז סיוע לעסקים ויזמים תל אביב-יפו על ידי היזם בליווי יועצי התאחדות היזמים בישראל.
- 1.3 המסמך כולל הערכה כלכלית שנבנתה על בסיס הנחות עבודה, נתונים עסקיים ותחזיות לטווח ארוך.
- 1.4 מבנה ותוכן התוכנית העסקית הותאמו לאופי פעילותו ומטרותיו של היזם.

## **2 תיאור כללי של השירות**

- 2.1 היזם ושותפו מתכוונים לפתוח מעדנייה במדרחוב ב-XXX.
- 2.2 המעדנייה תציע גבינות מיוחדות, נקניקים מיוחדים, חמוצים, יינות בוטיק, שמן זית, בירות בוטיק, סלטים, רטבים ועוד.
- 2.3 היזמים גדלו באזור ומכירים משקים שיוכלו לספק להם מוצרים.

## **3 תיאור הענף**

- 3.1 ענף המעדניות מאוד התפתח בשנים האחרונות, וכיום ניתן למצוא מעדנייה כמעט בכל סופרמרקט. רשת טיב טעם היא ספינת הדגל של המעדניות הגדולות.
- 3.2 לצד המעדניות הגדולות פועלות בישראל מאות מעדניות קטנות ועצמאיות: חלביות, ים תיכוניות, בשריות, מעדניות סלטים ומעדניות מעורבות. בחלק מהמעדניות נמכר גם אוכל מוכן וניתן לשבת ולאכול במקום.
- 3.3 תקופות שיא של צריכת מוצרי מעדניות הן תקופות החגים בכלל, ובמיוחד פסח ובראש השנה.
- 3.4 **קהל היעד:**

3.4.1 אנשים ממעד סוציו-אקונומי בינוני ומעלה באזור ובאזורים הסמוכים.

3.4.2 תיירים ואורחים העוברים במקום.

3.5 **פוטנציאל שוק:**

על פי נתוני היזם, קיימת מעדנייה אחת במדרחוב המציעה מגוון מוצרים מצומצם.



### 3.6 חסמי כניסה לשוק :

- 3.6.1 מלבד האישורים הרגילים הדרושים להקמת עסק, פתיחת תיק במע"מ, במס הכנסה ובמוסד לביטוח לאומי, נדרש גם רישיון עסק למכירת מזון.
- 3.6.2 אם נמכרים בשר, עופות או דגים לא מעובדים שאינם במצב קפוא, נדרש גם אישור ממשרד החקלאות.

## 4 צוות העובדים

### 4.1 לצורך הפעלת המיזם יידרשו עובדים בתפקידים הבאים :

4.1.1 מוכר

4.1.2 מנהל המעדנייה

4.2 היזמים יבצעו את שני התפקידים הללו בתקופה הראשונה. בהמשך יועסק עובד נוסף במשרה חלקית לפחות, כי המקום יופעל 7 ימים בשבוע.

### 4.3 ניסיון היזמים :

4.3.1 היזם מנוסה במספר תפקידי ניהול ברשת מקדונלדס.

4.3.2 השותף מנוסה בהקמת אירועים.

## 5 תוכנית פעילות

5.1 מציאת חנות בגודל של כ-30 מ"ר באזור המדרחוב.

5.2 שיפוץ המקום באופן עצמאי, מידוף ורכישת ציוד דרוש כמפורט בסעיף 8.

5.3 יצירת קשר עם ספקים שהיזמים מכירים באזור, וחיפוש ספקים נוספים.

5.4 שיווק ופרסום המקום כמפורט בסעיף 6.

5.5 הפעלת המעדנייה שבעה ימים בשבוע.

5.6 לאחר כשנה, הכשרת מנהל לניהול המעדנייה, ופתיחת סניף נוסף במקום אחר.

5.7 יעד היזם לקראת סוף שנת הפעילות הראשונה עומד על שכר חודשי ברוטו של כ-XXX ₪ לכל אחד מהיזמים.



## **6 תוכנית השיווק**

לצורך קידום הפעילות מתכוון היזם לפעול במספר ערוצים:

- 6.1 הקמת אתר אינטרנט - האתר יציג את המוצרים המובחרים המוצעים במעדנייה ויתרום למיתוגה כמעדניית בוטיק.
- 6.2 יצירת דף פייסבוק עסקי ופרסום תמונות באמצעות אינסטגרם.
- 6.3 פרסום במקומון.
- 6.4 הפצת פליירים בתיבות דואר ועל רכבים באזור.
- 6.5 הצבת רול-אפ במדרחוב שימשוך את תשומת לב העוברים והשבים.
- 6.6 לכל אלה מצטרף הפרסום מפה לאוזן.

## **7 אומדן הכנסות**

- 7.1 על פי הערכת היזם הרווח הגולמי מהמכירות יעמוד על כ-20% במוצע, כלומר פוד-קוסט ממוצע של כ-80%. לפי העלויות המפורטות בסעיפים 8 ו-9, נקודת האיזון במקרה זה תעמוד על הכנסה חודשית של כ-XXX ₪. כלומר הכנסה יומית ממוצעת של כ-XXX ₪ (לפי 30 ימי עבודה בחודש).
- 7.2 על פי הנחות היסוד ועל פי המודל הכלכלי, הערכת היזם אינה סבירה, שכן מדובר במכירה יומית ממוצעת ל-51 לקוחות (הכנסה ממוצעת של XXX ₪ מכל קונה על פי הערכת היזם). לכן הפעלת המעדנייה עם פוד-קוסט ממוצע של 80% היא לא כדאית. לצורך הניתוח נניח פוד-קוסט ממוצע של 60%.
- 7.3 נקודת איזון להפעלת העסק הכוללת שכר של XXX ₪ ברוטו לכל שותף, עומדת על הכנסה חודשית ממוצעת של כ-XXX ₪, שהם כ-XXX ₪ ליום. כלומר 25 לקוחות ביום עם קנייה ממוצעת של XXX ₪.



## 8 תכנית רכש והקמה

- 8.1 להלן מוצג פירוט ההוצאות והעלויות לטובת הקמת העסק. סך כל ההוצאות המפורטות בטבלה הינו חד פעמי.
- 8.2 לצורך חישוב אומדן לרווח, נניח שהיזם מתכנן להחזיר את ההשקעה בתוך תקופה של 24 חודשים.

### טבלה 1 - פירוט עלויות הקמה ורכש

עלות הקמה - חד פעמי	
₪XXX	שיפוץ ומידוף
₪XXX	מקרר מעדניה
₪XXX	מקרר תצוגה
₪XXX	דלפק עבודה ומקרר
₪XXX	סלטיה
₪XXX	2 סכיני חיתוך חשמליים
₪XXX	אתר אינטרנט
₪XXX	תנור אפייה
₪XXX	קופה רושמת
₪XXX	שלט
₪XXX	כלים סניטריים
₪XXX	טוסטר
₪XXX	שולחן וכיור
₪XXX	רולאפ
₪XXX	סה"כ

## 9 הוצאות שוטפות

- 9.1 הוצאות כוח אדם ישיר: עלות השכר החודשי של כל אחד מהעובדים תעמוד על 5,200 ₪ החל מהחודש השלישי להפעלת העסק.
- 9.2 הוצאות שיווק וקידום מכירות:

### טבלה 2 - פירוט הוצאות השיווק

עלויות שיווק - לחודש	
₪XXX	פרסום במקומון
₪XXX	פליירים
₪XXX	סה"כ



9.3 הוצאות הנהלה וכלליות :

**טבלה 3 - פירוט הוצאות שוטפות לניהול ותחזוקת העסק**

הוצאות קבועות - לחודש	
₪XXX	הוצאות הנהלה
₪XXX	שכירות
₪XXX	חשמל
₪XXX	דלק
₪XXX	ארנונה
₪XXX	הנהלת חשבונות
₪XXX	אריזות וחומרי ניקוי
₪XXX	מים
₪XXX	טלפון
₪XXX	אינטרנט
₪XXX	<b>סה"כ</b>

**10 אומדן לדו"ח רווח והפסד לשנה הראשונה**

10.1 להלן מוצג אומדן דו"ח רווח והפסד הן ברמה חודשית והן ברמה שנתית :

**טבלה 4 - אומדן לדו"ח רווח והפסד**

סה"כ שנה ראשונה	ממוצע חודשי	קטגוריה
₪XXX	₪XXX	הכנסות
₪XXX	₪XXX	עלות המכירות
₪XXX	₪XXX	הוצאות כ"א ישיר
₪XXX	₪XXX	רווח גולמי
₪XXX	₪XXX	הוצאות שיווק
₪XXX	₪XXX	סה"כ הוצאות הנהלה וכלליות
₪XXX	₪XXX	רווח תפעולי ללא בצ"מ
₪XXX	₪XXX	הוצאות בגין החזרת השקעה
₪XXX	₪XXX	הוצאות מימון
₪XXX	₪XXX	<b>רווח לפני מס</b>

10.2 שנת הפעילות הראשונה היא הקריטית ביותר והמשפיעה ביותר על עתיד העסק. הכנסה חודשית ממוצעת של כ-XXX ₪ תביא את המיזם לרווח של כ-XXX ₪ בסוף שנת הפעילות הראשונה.

10.3 **בנספח א'** מצורף אומדן מפורט לדוח רווח והפסד לשנה הראשונה.



## **11 אומדן לדו"ח תזרים מזומנים לשנה הראשונה**

- 11.1 תזרים המזומנים הינו כל תנועות המזומנים בעסק. התנועות כוללות את כל התקבולים וכל התשלומים בסכום המלא וממוינות בהתאם למועד התשלום.
- 11.2 אומדן תזרים המזומנים מבוסס על ההנחות הבאות:
- 11.2.1 תשלומים מהלקוחות יתקבלו במזומן או בשני תשלומים.
- 11.2.2 התשלום לספקים יתבצע במזומן.
- 11.2.3 עלויות ההקמה תחולקנה לחמישה תשלומים.
- 11.2.4 הפעילות השוטפת תמומן באמצעות מסגרת אשראי בנקאית.
- 11.3 על פי האומדן המבוסס על נקודת איזון, תזרים המזומנים יהיה שלילי במהלך השנה הראשונה לפעילות, ויגיע לשיאו בחודש החמישי, כ-XXX ₪. זהו גובה המימון הנדרש לעסק.
- 11.4 תזרים המזומנים צפוי להפוך לחיובי בחודש ה-17 לפעילות העסק, בהנחה שההכנסה החודשית הממוצעת תתייצב על כ-XXX ₪.
- 11.5 **בנספח ב'** מצורף אומדן מפורט לדו"ח תזרים המזומנים תפעולי.

## **12 סיכום**

- 12.1 שנת הפעילות הראשונה היא הקריטית ביותר והמשפיעה ביותר על עתיד העסק. הכנסה חודשית ממוצעת של כ-XXX ₪ תביא את המיזם לרווח של כ-XXX ₪ בסוף שנת הפעילות הראשונה.
- 12.2 גובה המימון הנדרש עומד על כ-XXX ₪.
- 12.3 ברכישת ציוד כדאי לבדוק את שוק היד השנייה. זה עשוי להביא לחסכון משמעותי בעלויות ההקמה.
- 12.4 התוכנית העסקית המוצגת במסמך זה נבנתה על פי ההנחות המופיעות בה.
- 12.5 התוכנית המוצגת היא בגדר בחינת הרעיון העסקי ויש לעדכנה עם כל שינוי או התפתחות.
- 12.6 על פי הנחות היסוד פתיחת המיזם במתכונתו הנוכחית כדאית מבחינה כלכלית.





**נספח א' - אומדן לדו"ח רווח והפסד לשנה הראשונה**

7	6	5	4	3	2	1	קטגוריה/חודש
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>הכנסות</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	עלות המכירות
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות כ"א ישיר
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>רווח גולמי</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות שיווק
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	סה"כ הוצאות הנהלה וכלליות
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>רווח תפעולי ללא בצ"מ</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות בגין החזרת השקעה
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות מימון
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>רווח לפני מס</b>

סה"כ שנה ראשונה	ממוצע חודשי	12	11	10	9	8	קטגוריה/חודש
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>הכנסות</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	עלות המכירות
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות כ"א ישיר
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>רווח גולמי</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות שיווק
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	סה"כ הוצאות הנהלה וכלליות
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>רווח תפעולי ללא בצ"מ</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות בגין החזרת השקעה
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות מימון
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>רווח לפני מס</b>



**נספח ב' - אומדן לתזרים מזומנים לשנה הראשונה**

6	5	4	3	2	1	קטגוריה/חודש
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>הכנסות</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	עלות המכירות
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות כ"א ישיר
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>רווח גולמי</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות שיווק
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	סה"כ הוצאות הנהלה וכלליות
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>רווח תפעולי ללא בצ"מ</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות הקמה
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות מימון
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>תזרים מזומנים</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>תזרים מזומנים מצטבר</b>

12	11	10	9	8	7	קטגוריה/חודש
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>הכנסות</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	עלות המכירות
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות כ"א ישיר
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>רווח גולמי</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות שיווק
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	סה"כ הוצאות הנהלה וכלליות
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>רווח תפעולי ללא בצ"מ</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות הקמה
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	הוצאות מימון
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>תזרים מזומנים</b>
₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	₪XXX	<b>תזרים מזומנים מצטבר</b>

\*תזרים המזומנים צפוי להפוך לחיובי בחודש ה-17 לפעילות העסק, בהנחה שההכנסה החודשית הממוצעת תתייצב על כ-XXX ₪.