

דר' מאיר אמיר ושות'

ייזום, תכנון, ניהול

וייעוץ כלכלי בע"מ

Dr. Meir Amir & Co.

Economic planning, management
& consulting Ltd.

מרכז מבקרים ופארק ארכאולוגי – ארץ המכבים

בחינה כלכלית



מאיר אמיר

מרץ 2006

תוכן הענינים

3	פרק א – מבוא והגדרת נושא הבדיקה הכלכלית
5	פרק ב – סקירה תיירותית של אזור ההשפעה של הפרויקט
7	פרק ג – אפיון הפרויקט ומיצובו ברמה הארצית
11	פרק ד – פרוגרמה פיסית ותוכנית השקעות
14	פרק ה – עלויות שוטפות, פוטנציאל הכנסות ותוכנית עסקית
22	פרק ו – סיכום ומסקנות

פרק א – מבוא והגדרת נושא הבדיקה הכלכלית

בשנים 2000-2001 בעת פיתוח השכונות הדרומיות של העיר מודיעין, נערכה חפירת הצלה ארכאולוגית מטעם רשות העתיקות באתר אום אל עומדן הנמצא בתחום השיפוט של העיר. בעת החפירות נחשפו שרידי כפר עתיק מתקופת בית שני שכלל מבני מגורים, מערכת סמטאות ומבני ציבור שזוהו כבית כנסת ובית מרחץ.

בעקבות זאת הועלתה ההשערה כי אתר זה ניתן לזהוי עם מודיעין החשמונאית, אשר שאלת זיהויה ואיתורה מעסיקה דורות של ארכאולוגים מזה כ-150 שנה. כתוצאה מכך, אתר אום אל עומדן הוכרז כפארק ארכאולוגי בשטח של כ-47 דונם, במסגרת שינוי לתוכנית מתאר מקומית המשנה את יעוד השטח ממגורים לאתר ארכאולוגי תיירותי.

הכוונה של עיריית מודיעין, המקדמת את הפרויקט בשיתוף עם החברה הממשלתית לתיירות, היא להפוך את האתר למרכז מבקרים וגן ארכאולוגי שיוקדש לנושא המכבים, להסטוריה של תקופת המכבים, לממצאים הארכאולוגיים של התקופה וכן הכוונה היא ליעד את המקום למרכז מבקרים לכל המטיילים הרבים בסביבה הקרובה של העיר.

החזון של העירייה אינו מצטמצם להקמת מוזיאון עירוני שיפנה בעיקר לתושבי העיר, אלא להקים אתר לאומי הפונה לאוכלוסיות רבות במדינה וכן גם לתיירי חוץ.

ישראל משופעת במוזיאונים ובמרכזי מבקרים והקמת אתר נוסף במודיעין צריכה להתמודד עם בעיית השוק הרווי בתחום זה. על מתכנני הפרויקט להציע תכנים ומוקדי משיכה שיביאו לאתר קהלים רבים ויאפשרו את הפעלתו כאורגן כלכלי שנושא את עצמו, או למצער מכסה את מירב הוצאותיו.

עבודתנו ככלכלנים של הפרויקט נשענת על הפרוגרמה הפיסית שהכין מתכנן הפרויקט ארי אברהמי, על רעיונות ראשוניים לגבי המוצגים והפעילות שתתרחש באתר שגיבשה רנה סיון ותוכנית הפיתוח הנופי שהכין מתכנן הנוף רם איזנברג.

הכנת בדיקה כלכלית לאתר תיירותי באזור שאיננו מוכר כאזור תיירותי מובהק, איננה מלאכה קלה.

מצד אחד, קיים החזון וקיימת ההתלהבות להציב את העיר מודיעין "על המפה" התיירותית. מדובר בעיר צעירה ותוססת המתפתחת בקצב מרשים, עם אוכלוסייה חזקה שמייצרת בהדרגה מעין "לוקלפטריטיזם" הנשען על ערכי הנוף, הטבע, האקולוגיה, ההסטוריה והארכאולוגיה של האזור. עבור ראשי הקהילה הזאת, הקמת אתר תיירות ברמה לאומית היא שאיפה מובנת ולגיטימית.

מן העבר השני נמצאים השיקולים הכלכליים הקרים: החשש ליצירת "פיל לבן", אתר שהושקעו בו כספים רבים אך אין הוא מייצר תנועה ופעילות המצדיקה את ההשקעה הראשונית, בלי להבחין אם מדובר בכספים ציבוריים או בתרומות פרטיות.

ידועה העובדה, ואנו נשוב ונזכיר אותה בהמשך, כי כל המוזיאונים ומרכזי המבקרים הקיימים בארץ נבנו מכספים "רכים" של מענקים ציבוריים וכספי תורמים פרטיים. וידוע גם כי למרות שאין המרכזים הללו נדרשים להחזר השקעת ההקמה, הם עדיין נדרשים באופן שוטף לתגבור כספי, ציבורי או פרטי, כדי לממן את ההוצאות השוטפות שלהם. ומדובר גם באתרים הנמצאים באזורי תיירות מובהקים כמו ירושלים.

אנו ניגשים לעבודתנו מתוך ראיית שני ההיבטים הללו של הפרויקט.

בפרק הבא נסקור בקצרה את אזור התיירות המתפתח "ארץ המכבים" שהפרויקט אמור להיות שער הכניסה שלו. בפרק ג ננסה למצב את הפרויקט בהשוואה לשבעה אתרי תיירות ומוזיאונים שבהם ביקרנו לצורך הכנת עבודה זו.

בפרק ד נציג את הפרוגרמה הפיסית ואומדן ההשקעות.

בפרק ה נציג את תוכנית ההוצאות ואומדן התקבולים ונציג תזרים מזומנים אפשרי לחמש שנות פעילות ראשונות של הפרויקט. בפרק ו נסכם ונחתום את ממצאינו.

פרק ב – סקירה תיירותית של אזור ההשפעה של הפרויקט

סקירה קצרה זו מתבססת בחלקה על עבודתו המקיפה והמלומדה של אביעד שר שלום, ארץ המכבים שהוכנה לפני כשנתיים עבור החברה הממשלתית לתיירות.

אזור מודיעין נמצא בין המטרופולין של ת"א למטרופולין של ירושלים ומרבית אוכלוסיית המדינה נמצאת ברדיוס נסיעה של כשעה ממנו. זהו מוקד מוכר לפעילות פנאי, בעיקר פעילות יום של פיקניקים וטיולים ביערות. עד היום האזור כמעט ולא נכלל במפת הפיתוח של משרד התיירות, לא הושקעו בו משאבים ציבוריים ופעילות הסקטור הפרטי, למעט אתר מיני ישראל, היא מצומצמת.

רובי המבקרים, הנגישות, ערכי הטבע והנוף ופוטנציאל פיתוח של אתרי תיירות מושכי קהל, אטרקציות תיירותיות, יוכל להביא לפיתוח ענף התיירות באזור.

הפעילות התיירותית המצומצמת של האזור נפגעה קשות בשנות האינתיפאדה. אתרים כמו פארק הקופים והכפר החשמונאי צמצמו את פעילותם משמעותית. גם אתר מרכזי כמו נאות קדומים, שקולט למעלה מ 100 אלף מבקרים בשנה, נפגע קשות.

הרגיעה הבטחונית של השנתיים האחרונות הביאה להתאוששות בפעילות התיירותית. השנה יבקרו בנאות קדומים למעלה מ 150 אלף מבקרים. באתר השריון יבקרו למעלה מ 100 אלף מבקרים ועוד עשרות אלפים ישתתפו בארועים של חברות מסחריות באמפיתיאטרון של האתר. באתר מיני ישראל הנמצא במרחק 10-15 דקות נסיעה ממודיעין צפויים לבקר השנה למעלה מ 400 אלף מבקרים, יותר מכל אתר תיירותי בישראל.

פיתוח אתרים קולטי קהל בתחום האזור מסייע גם לאתרים הקיימים שכן ניתן לתכנן חבילת ביקור במספר אתרים ולהאריך את שהות המטייל באזור להיקף של חצי יום עד יום ביקור שלם. שיתוף פעולה בשיווק וקידום מכירות יסייע לחיזוק כל אתרי התיירות באזור.

עוגן חשוב בפיתוח, לפיכך, יהיה מרכז מבקרים המהווה שער כניסה לאזור שבו ניתנת ההדרכה הראשונית, ניתן לקבל ולרכוש חומר אינפורמטיבי על האזור וכן ניתן לקבל שירותים נוספים של הסעדה וקניות תיירותיות.

היות וחלק גדול מהפעילות היום באזור מתבצע בימי שבת וחג, מרכז מבקרים כזה צריך לפעול בשבתות ובחגים כדי לשרת את עשרות אלפי המבקרים באזור. המרכז צריך להוות בעצמו אטרקציה תיירותית כדי למשוך קהל אליו לא רק לשם קבלת שירותים ואורנטציה אלא לצורך ביקור באתר עצמו הנמצא בשטח הכפר החשמונאי מודיעין, כפרם של האחים המכבים שבו משוחזר בית הכנסת העתיק ביותר בארץ מתקופת בית שני. המרכז הוא היוצר זיקה בין ארץ המכבים ואתריה לבין המבקרים המגיעים אליו כאתר כניסה ושער לאזור.

קהל היעד של האזור מורכב ממבקרים במסגרת טיולי משפחות בשבתות ובחופשים, תלמידי בתי ספר, טיולים מאורגנים, משתתפים בארועי תרבות וחינוך שיפותחו סביב מרכז המבקרים וגם קיים פוטנציאל של תיירות חוץ, תיירות צליינית, שההסטוריה והמורשת של המכבים היא משמעותית עבורה וכמובן יש יתרון בקירבה לנמל התעופה בן גוריון.

הקונספציה המסתמנת לאתר מהווה, אם כך, שילוב בין מרכז מבקרים הנותן **הכוונה ותוכן**

ושירותים למטילים; עבורם הוא מהווה שער לארץ המכבים, לבין מעין מוזיאון ופארק ארכאולוגי אשר מציג בצורה מקורית, מדעית ומושכת את סיפור המכבים וככזה מתאים לקהלים רבים ומגוונים.

פרק ג – אפיון הפרויקט ומיצובו ברמה הארצית

פתחנו ואמרנו כי על מנת להציע תוכנית עסקית לפרויקט תיירותי צריך לאפיין אותו, למצב אותו ולהסביר ולהצדיק את פוטנציאל המבקרים שעליו מתבססת התוכנית העסקית. מספר המקרים הממוצע בשנה הוא המשתנה הקריטי הקובע את הכדאיות של האתר ולכן צריך לנהוג בזהירות כאשר מבססים תחשיב על כמות מבקרים מסוימת. המתודולוגיה שבה בחרנו כדי להתמודד עם הבעיה היא מתודולוגיה השוואתית. בחנו שבעה אתרי תיירות מושכי קהל בתשלום וניסינו לאפיין אותם על פי מספר משתני מפתח: מספר מבקרים שנתי בשנה שנתיים האחרונות, משך השהות באתר, הכנסה נטו מדמי כניסה, שיעור ההשקעה הראשונית בעת הקמת הפרויקט, שיעור תיירי החוץ בין המבקרים ושיעור התמיכה החיצונית השנתית מתוך סך ההוצאות. את הנתונים קיבלנו ממנהלי האתרים איתם נפגשנו במהלך החודשיים האחרונים לצורך כתיבת מסמך זה. בדרך כלל נמנעים המנהלים מלמסור מסמכים רשמיים כמו תקציב, מאזן או דו"ח רווח והפסד אך בע"פ קיבלנו את המספרים שביקשנו לקבל ובעצם קיבלנו תשובות על כל השאלות ששאלנו. אנו מציעים להתייחס למספרים הללו כמספרים אינדיקטיביים הנותנים תמונת מצב כללית ולא כתאור מפורט של אתר זה או אחר. הנתונים יכולים להשתנות משנה לשנה, אין כמו ענף התיירות לתנודתיות על רקע המצב הבטחוני והכלכלי. האתרים שבחרנו לבקר בהם הם נחלקים למספר קטגוריות:

- א. אתרים המתבססים על ממצאים ארכאולוגיים – מרכז דוידסון ומוזיאון מגדל דוד
- ב. אתרים בסביבת הפרויקט – אתר השריון בלטרון, נאות קדומים, מיני ישראל
- ג. מוזיאונים עירוניים – המוזיאון לאמנות ולפולשתים באשדוד ומוזיאון הילדים בחולון.

הטבלה להלן מסכמת את ממצאנו בצורה סכימתית ותמציתית.

הצגה סכמתית של אתרי תיירות לצורך מיצוב הפרויקט							
שם האתר	נושא ותוכן	משך ביקור בשעות	מס מבקרים שנתי ממוצע	תקבול ממוצע למבקר בכניסה ₪	אומדן תמיכה חיצונית באחוז מההוצאות	אומדן השקעה במיליוני דולרים	אחוז תיירי חוץ אומדן
מוזיאון עירוני באשדוד	אמנות והסטוריה	1	30,000	10 ₪	70	1	0
מוזיאון מגדל דוד	ארכיאולוגיה, חינוך	1.5-2.0	140,000	23 ₪	50	10	40
מרכז דוידסון בעיר העתיקה	ארכיאולוגיה	1.5-2.0	150,000	20 ₪	10	5	50
מיני ישראל	תיירות כללי	3	400,000	48 ₪	0	22	25
נאות קדומים	טבע	2	150,000	25 ₪	20	?	10
מוזיאון הילדים בחולון	ילדים	2	160,000	40 ₪	35	15	0
אתר השריון בלטרון	מורשת צבאית	1	80,000	20 ₪	50	?	10

המסקנות שאנו גוזרים מהטבלה הן אלו:

1. למעט אתר מיני ישראל שהוקם על ידי יזמים פרטיים ולכן אינו יכול לקבל מענקים מגופים ציבוריים או תרומות פרטיות, כל שאר האתרים הם אתרים שהוקמו על ידי גופים ציבוריים כפרויקטים שלא למטרות רווח ומלבד ההשקעה שמומנה כמענק הם נדרשים לקבלת השלמה לכסוי מלוא הוצאותיהם השוטפות שאינן מכוסות ע"י ההכנסות העצמיות שלהם. השלמת הכנסה יכולה להיות קטנה יחסית כמו במרכז דוידסון בעיר העתיקה שבה היא מסתכמת בכ 10% (בשנת 2006 הם שואפים לאיזון) להשלמת הכנסה משמעותית של 70% במוזיאון העירוני באשדוד שפועל כמוזיאון אמנות ו כמוזיאון נושאי לנושא הפלישתים.

אגב, ע"פ פרסום מהימים האחרונים של משדד החינוך, שיעור ההכנסה העצמית של מוזיאונים בישראל בשנה האחרונה היה בין 25%-30% בלבד. מדובר במקומות שמוגדרים פורמלית כמוזיאונים, בניגוד לפרויקט במודיעין שאינו אמור להיות מוזיאון.

2. ההשקעה הראשונית במוזיאונים נושאים בתחום **הארכאולוגיה** **ההסטוריה** **והארכיאולוגיה** (מגדל דוד, דוידסון) או אטרקציות כלליות (מיני ישראל, מוזיאון הילדים בחולון) מתחילה מסך מינימאלי של 5 מיליון דולר ויכולה להגיע לרמות של 15-20 מיליון

דולר. במלים אחרות: מי שאין לו את הסך ההתחלתי של 5 מיליון דולר להקמת הפרויקט לא יוכל להציע אטרקציה שתתמודד עם מה שמוצע כבר היום בשוק והוא מסתכן כמספר מצומצם של מבקרים כמו במוזיאון באשדוד, אשר בו מספר המבקרים הוא הקטן ביותר, ההשקעה הבסיסית היא הנמוכה ביותר והתמיכה השוטפת היא הגבוהה ביותר.

3. ככל שההשקעה הבסיסית היא גבוהה יותר כן ניתן לצפות למספר מבקרים רב יותר, לזמן שהות ארוך יותר של המבקר בממוצע ולדמי כניסה גבוהים יותר.

4. קשה מאד להגיע לשיעור משמעותי של תיירי חוץ מסך המבקרים בפרויקטים. האתרים עם שיעור תיירי החוץ הגבוה ביותר הם כמובן האתרים בירושלים, דוידסון ומגדל דוד אשר בהם שיעור התיירים מתקרב ל 50%. בכל שאר האתרים שיעור התיירים הוא נמוך או אפסי. התחרות על "זמן התייר" היא קשה במיוחד אם מדובר באתרים שאינם בגדר חובה לכל תייר בביקור ראשון בישראל.

5. בכל האתרים יש רצון ופעילות להגדיל את ההכנסות מעבר להכנסות מדמי כניסה כדי להקטין את התלות במימון שוטף חיצוני (שלא תמיד מובטח) ולנצל את כוח הקניה של המבקרים או את ההשקעה באתר שיכולה להניב הכנסות נוספות. הכנסות אלו הן משירותי הסעדה, בדרך כלל באמצעות זכיין מקומי או שירותי קיטרינג, העמדת המקום לארועים בעלי אופי משפחתי כמו חתונות, בריתות, בר מצוות ואחרות וכן אירועים לחברות מסחריות והפקה של אירועי תרבות ובידור. נקודה זו אמנם אינה מוצגת בטבלה אך כללנו אותה בניתוח שלנו לאור השיחות עם אותם שבעת מנהלי האתרים.

כל הניתוח בפרק זה עד כה צריך להוביל אותנו למיצוב פרויקט מרכז המבקרים והגן הארכאולוגי במודיעין.

נראה לנו כי כדי להוציא את הפרויקט אל הפועל יש לארגן חבילת מימון רכה במענקים ציבוריים ותרומות פרטיות של לפחות 5 מיליון דולר. ככל שנבטיח השקעה גבוהה יותר כן

קיים סכוי שנוכל לייצר אטרקציה אטרקטיבית יותר שתמשוך יותר קהל ותגדיל את בסיס ההכנסות השוטף.

נראה לנו כי לא ניתן לבנות תכנית עסקית המתבססת על מספרי המבקרים באתרים הארכאולוגים שאותם הצגנו בירושלים.

את מעמדה של ירושלים בענף התיירות אין צורך לפרט כאן, ביחוד בקרב התיירות המקומית ותיירות החוץ היהודית והצלינית שהם שני הפלחים העיקריים בתיירות הזרה בירושלים. לכן נבנה תוכנית עסקית שתתבסס על מספרים נמוכים משמעותית מאלו שהצגנו באתרים בירושלים.

לאור המשקל ההולך וגובר של הכנסות אחרות, שלא מדמי כניסה, באתרים השונים, יש לבסס את האתר במודיעין גם על הכנסות אלו, כמובן לאחר שתוכן פרוגרמה ויערך מיצוב של האתר כלפי הכנסות אלו.

על כך נדון בשני הפרקים הבאים שבהם תוצג הפרוגרמה הפיסית והתוכנית העסקית. נראה לנו כי מכל שבעת האתרים שבהם ביקרנו, הגן הארכאולוגי מרכז דוידסון בירושלים יכול לשמש כמודל לצורך בנית התוכנית הפיסית, הפרוגרמה התכנית והתוכנית העסקית. כפי שנראה, התוכנית הפיסית וחווית הביקור המסתמנת בעבודת המתכנן ומתכנת התוכן מזכירים במידת מה את הפרויקט בירושלים. אגב גם במרכז דוידסון מתקיימים ארועים משפחתיים וכינוסים שונים, יש שם מיקוד פעולות בתקופות שיא של חגים ומועדים ובקרום תיפתח שם גם מסעדה. אך ברור כי בכל תסריט, מספרי המבקרים במודיעין יהיו נמוכים מאלו שקיימים בירושלים.

פרק ד – פרוגרמה פיסית ותוכנית השקעות

פרק זה נכתב על בסיס עבודת היועצים האחרים בצוות: ארי אברהמי המתכנן, רנה סיון יועצת התוכן ורם איזנברג היועץ הנופי.

מבנה מרכז המבקרים ימוקם בשולי הקטע הדרומי של התוכנית. שטח התוכנית כולה הוא 47 דונם והשטח הבנוי המתוכנן הוא כ 2400 מ"ר. השטח הלא בנוי מיועד לחניון פתוח, לגן ארכאולוגי ולשחזור ושימור מבנים שנחשפו בחפירה.

בהגיע המבקר לאתר הוא יורד למבנה בעל צללית נמוכה דרך רמפה לולינית, או מעלית, לתוך מבנה שבקרקעיתו משטח מים. הירידה היא הכנה למסע בזמן, מסע של כ 2100 שנה לתקופת בית שני שבו הייתה מודיעין כפר גדול וחשוב.

לפני הירידה הוא רואה לפניו את צללית העיירה החשמונאית המשוחזרת ובית הכנסת העתיק בשוליה. ממול נשקפת לו גבעת שר.

מן הבאר נמשך "רחוב" במתכונת של רחוב עמודים מהתקופה ההלניסטית.

בחללים החפורים למחצה הפתוחים לרחוב, יסופר הסיפור ההסטורי של המכבים באמצעי

המחשה מודרנים מגוונים. מדובר בשלושה חללים שכל אחד מהם יכול לקלוט כ 30 מבקרים

לתצוגה של כ 20 דקות ובסך הכל באזור זה יכולים לשהות בו זמנית כ 100 מבקרים בשעה.

לאורך רחוב העמודים המוליך לסמטאות הכפר החשמונאי תמוקם תצוגה פתוחה. הרחוב מוביל עד ליציאה החוצה אל שרידי הכפר המשוחזר.

כן כולל הפרויקט ספריה, מרכז מידע, חדרים לחוקרים וחדרי אדמיניסטרציה.

החלק הכלכלי של המרכז כולל חנות מזכרות, אולם כנסים וסרטים ל 220 איש, מסעדה ל 200

סועדים וקיוסק בנקודת היציאה מן הרחוב לעיירה המשוחזרת. סמטאות העיירה יובילו אל בית

הכנסת. הסמטאות יפותחו וישוחזרו כדי לתת למבקר תחושה של טיול בעיירה מימי בית שני.

מתוכנן גם מעבר תת קרקעי מתחת לכביש מס' 2 לכיוון גבעת שר.

בגן הארכאולוגי תפוחנה משבצות חפירה, הן כדי להנהיר את פעילות החפירה למבקרים והן

לצורכי פרויקטים של שיתוף מבקרים בחפירה עצמה.

הצמחיה תהייה צמחיה אופינית לשפלת יהודה.

הגן יעטף בקיר מסך זכוכית כדי לנתק אותו מסביבת הכביש הקרובה.

סיום הביקור יוביל למבנה המסעדה הצופה אל הנוף, מבנה בדמות טרסת אבן.

אומדן עלות הפיתוח שהוכן על ידי רם איזנברג מוצג להלן:

אומדן עלות פיתוח נופי של הפרויקט והקמת הגן הארכאולוגי. שלב א ושלב פיתוח מלא					
סעיף	יחידות	מחיר יח	כמות	סה"כ פיתוח מלא	שלב א
פיתוח אקסטנסיבי	מ"ר	50	32,213	1,610,625	536,875
נקיון וחישוב מצמחיה	מ"ר	5	47,320	236,600	78,867
חציבת ולא בניית מדרגות	מ"א	250	250	62,500	20,833
פיתוח אינטנסיבי	מ"ר	250	10,113	2,528,125	842,708
פיתוח רחוב מרוצף	מ"ר	400	2,500	1,000,000	333,333
				-	-
חפירה ארכיאולוגית	מ"ר	600	3,000	1,800,000	600,000
שיחזור ושימור	מ"ר	2,500	500	1,250,000	416,667
מילוי בחול אינרטי	מ"ק	50	500	25,000	8,333
שביל מרוצף אבן שכבה	מ"ר	250		-	
אדמה גננית	מ"ר	30		-	
ספסל	יח'	2,500		-	
נטיעות עצים (יח')	יח'	350		-	
נטיעת שיחים יח'	יח'	12		-	
נטיעות (מ"ר)	מ"ר	20		-	
עצי זית בוגרים	יח'	770	100	77,000	77,000
מעקות, גדרות ומאחזי יד	מ"א	250	1,500	375,000	375,000
השקיה (מ"ר)	מ"ר	32		-	
שילוט צרוב	יח'	1,800	20	36,000	36,000
פרגולה	מ"ר	500	1,000	500,000	166,667
מחסן \ שירותים	מ"ר	2,500	200	500,000	166,667
מעבר הולכי רגל מתחת לכביש	קומפ'	500,000	1	500,000	0
סה"כ עלות פיתוח				10,500,850	3,658,950

בעיצה אחת עם מתכנן הפרויקט, ארי אברהמי, הפרדנו בין עלויות בפיתוח מלא של האתר לבין

עלויות הכרחיות כבר בשלב הנוכחי שבלעדיהן לא ניתן להשלים את התוכנית הראשונית.

מדובר בעלות פיתוח של כ 3.7 מיליון ₪.

באם ימצאו תקציבים בהמשך, לאחר פתיחת הפרויקט, ניתן יהיה להשלים את התוכנית במלואה הכוללת השקעה של 10.5 מיליון ₪ בפיתוח נופי, שחזור ושיקום. ההשקעה הראשונית בפרויקט, כפי שהוכנה על ידי מתכנן הפרויקט וכוללת גם את שלב א של הפיתוח הנופי והשחזור הארכאולוגי מופיעה להלן:

אומדן עלות הפרויקט בש"ח				
מס'	הגדרת החלל	שטח/ נפח	מחיר בש"ח מ"ר / מ"ק	סה"כ מחיר
0	חפירה כללית	16,000	116	1,856,000
1	שער כניסה, קופות, מעליות וחדר מכונות	69	5,220	360,180
2	מבנה הבאר 600 מ"ק			1,450,000
3	תצוגה	428	4,640	1,985,920
4	תצוגה פתוחה	247	3,500	864,500
5	ספריה, מרכז מידע, חדר מחקר	120	5,510	661,200
6	אדמיניסטרציה	140	4,350	609,000
7	אולם כנסים ל 220 איש	261	5,945	1,551,645
8	חנות מוזיאון	49	4,350	213,150
9	מסעדה, מטבח ושירותים	253	6,525	1,650,825
10	קיוסק	30	1,740	52,200
11	שירותים לקהל	50	6,960	348,000
12	שירותים לעובדים	25	5,800	145,000
13	מבואות ומעברים	450	5,075	2,283,750
14	חדר מכונות ומחסן	194	3,625	703,250
15	חצר משק לחדר מכונות	70	2,610	182,700
	סה"כ שטח בנוי	2,386		
16	חניון פתוח	1,600	650	1,040,000
17	פיתוח צמוד	500	1,200	600,000
18	תצוגה ותוכן - ציוד ואבזור	430	11,250	4,837,500
19	סך הכל			21,394,820
20	פיתוח נופי ושחזור ארכאולוגי			3,658,950
21	סך הכל כללי			25,053,770

מדובר בהשקעה של כ 25 מיליון ₪, קצת למעלה מ 5 מיליון דולר בבניה של כ 2400 מ"ר ברמת גימור גבוהה, פיתוח תצוגה ותוכן, הכשרת מגרש חניה, פיתוח נופי ושחזור ארכאולוגי.

פרק ה – עלויות שוטפות, פוטנציאל הכנסות ותוכנית עסקית

1. מבנה הוצאות

את תוכנית ההוצאות השנתית בנינו על בסיס המידע שקיבלנו בביקורינו בשבעת האתרים שצויינו לעיל. מכל האתרים, נראה לנו כי מבנה ההוצאות של מרכז דוידסון משקף את תפיסתנו באשר לדרך תפעולו של מרכז המבקרים והגן הארכאולוגי במודיעין. מדובר בצוות קבוע של 14 איש שכולל את הצוות המנהל, אנשי שיווק, אנשי חינוך הדרכה ותוכן, מנהלה, כספים, תחזוקה, תפעול, ניקיון ושמירה. סך עלות כוח אדם היא כ 1.7 מיליון ₪. שאר ההוצאות מסתכמות ב 0.85 מיליון ₪.

אומדן הוצאה שנתית בש"ח			
סך הוצאה	עלות משרה	היקף משרה	סעיף הוצאה
200,000	200,000	1	מנכ"ל
120,000	120,000	1	עוזר מנכ"ל
150,000	150,000	1	מנהל שיווק
75,000	100,000	1	מזכירה
50,000	100,000	1	הנהלת חשבונות
240,000	120,000	2	הדרכה
150,000	150,000	1	פיתוח וחינוך
120,000	80,000	2	קופה
100,000	100,000	1	תחזוקה
80,000	80,000	1	נקיון
120,000	60,000	2	שמירה
1,405,000			סה"כ הוצאות כ"א
281,000		20%	הפרשה לשעות נוספות, שבתות וכו'
1,686,000			סה"כ הוצאות כ"א כולל הפרשה
250,000			פרסום ושיווק
400,000			תפעול
200,000			משרד וכלליות
2,536,000			סך הוצאה שנתית

מבנה הוצאות זה דומה למבנה ההוצאות במרכז דוידסון המתבסס על צוות מצומצם אף יותר. ניתן כמובן לרכוש שירותי נקיון ושמירה במיקור חוץ.

הפעלת מסעדה, מזנון, קיוסק ומרכז קיטרינג לארועים שיהיו באתר לא נכללה בתוכנית ההוצאות היות והנחנו ששירות זה ימסר לזכיון תמורת תשלום שכר דירה ותמלוגים. הוא הדין באשר לחנות מזכרות, אם תהייה הצדקה כלכלית להקמתה.

אומדן סעיפי ההוצאה על פרסום, תפעול, שיווק וניהול כללי נאמד על בסיס השיחות שקיימנו עם מנהלי אתרים.

נראה כי עיקר ההוצאה היא הוצאה קבועה על כוח אדם והוצאות תפעול שלא תשתנה עם הגידול במספרי המבקרים. בכל מקרה במודל העסקי נניח גידול מסויים בהוצאות עם הגידול בהכנסות.

מרכזי מבקרים ומוזיאונים מעסיקים על בסיס פרי לנסר צוות של מדריכים המופעלים על פי דרישה. הנחנו כי עלות זאת תכוסה על ידי המבקרים, מעבר לתשלום דמי הכניסה. בהוצאה הקבועה נכלל צוות של שני מדריכים.

גם באשר לארגון השיווק נתקלנו במודלים שונים של פעילות. ישנם מרכזים המפעילים חברה חיצונית לשיווק וקידום מכירות תמורת תשלום ריטיינר חודשי. במודל שלנו יעסקו בשיווק המנכ"ל, עוזר המנכ"ל ומנהל השיווק אשר יגובו בתקציב שנתי לשיווק ופרסום של 250 אלף ₪.

2. מבנה הכנסות

בכתיבת סעיף זה התבססנו על הניסיון באתרים שביקרנו המנסים להרחיב ולגוון את מקורות ההכנסה שלהם מעבר להכנסה הבסיסית מדמי כניסה.

פרוט ההכנסות לתקופת תפעול ראשונית של 5 שנים מופיע בעמוד הבא:

מנסיוני, בשנה הראשונה לפתחיה יש הרבה מבקרים. המספר יורד בשנה השניה ומתייצב ואולי אחר כך הוא עולה.

אומדן הכנסות שנתיות ע"פ סעיפי הכנסה לחמש שנות תפעול									
שנה	מספר מבקרים	הכנסות מדמי כניסה	מס ומזון הכנסות משרותי הסעדה	מס ארועים	הכנסות מארועים	מס כנסים	הכנסות מכנסים	מכירת שירותים לעירייה	סך הכנסות
1	40,000	720,000	157,920	30	282,000	10	94,000	400,000	1,653,960
2	50,000	900,000	197,400	40	376,000	20	188,000	400,000	2,061,460
3	60,000	1,080,000	236,880	50	470,000	30	282,000	400,000	2,468,960
4	70,000	1,260,000	276,360	50	470,000	30	282,000	400,000	2,688,440
5	80,000	1,440,000	315,840	50	470,000	30	282,000	400,000	2,907,920
דמי כניסה ממוצעים נטו 18 ₪. הכנסות מארוע או כנס 2000 דולר									

להלן נתייחס בפרוטרוט לכל אחד ממרכיבי ההכנסה ולעקרונות שהנחו אותנו בתחשיבים ובהערכות שיצענו.

א. מספר מבקרים שנתי

זהו הפרמטר הקריטי הקובע את עתידו הכלכלי של כל אתר תיירותי. הנחנו כי האתר יקלוט 40 אלף מבקרים בשנתו הראשונה ובמהלך ארבע השנים הבאות תהייה עליה שנתית של 10 אלפים מבקרים בשנה עד להתייצבות על 80 אלף מבקרים בשנה החמישית ואילך. 80 אלף מבקרים זה כמחצית מהמבקרים במוזיאון מגדל דוד ובמרכז דוידסון ואנו מאמינים כי הגעה למספר זה לאחר ארבע שנות חדירה, התבססות ויצירת הכרות עם המרכז החדש במודיעין היא בגדר הנחה סבירה, אפשרית ואולי אפילו שמרנית. אין טעם לפרט ולפלח את הקהלים ופלחי השוק שמהם יגיעו המבקרים. הפרויקט אמור לפנות לכל הקהלים המסורתיים של אתרי עניין ומורשת, הן לקבוצות והן לבודדים והוא יפעל בשבתות ובחגים וגם יפנה לשוק תיירי החוץ. מובן כי מחלקת ההדרכה תכין ותפתח תוכניות שתכוונה למערכת החינוך ובתי הספר.

ב. הכנסות מדמי כניסה

גם כאן אנו מעדיפים לנקוב במספר נמוך יחסית של 18 ₪ למבקר במוצע המשקף מחיר כרטיס של 21 ₪ למבקר בודד ו 15 ₪ למבקר במסגרת קבוצה, בהנחה שמחצית התנועה תהייה של קבוצות. זהו מחיר כניסה ממוצע הנמוך מהמחיר הממוצע באתרי התיירות הארכאולוגיים

בירושלים ונמוך מאד יחסית למוזיאון הילדים ומיני ישראל, כפי שמפורט ומופיע בעמוד 8 במסמך זה.

ג. הכנסות משירותי מזון וקיטרינג

על פי התוכנית תוקם באתר כחלק מהפרוגרמה הראשונית מסעדה בשטח של כ 250 מ"ר, כולל מטבח ושירותים אשר תוכל לשרת בעת ובעונה אחת למעלה ממאה סועדים. כן יוקם קיוסק ביציאה מאזור התצוגה בשטח של 30 מ"ר.

מוצע כי המסעדה תהייה מסעדה איכותית אשר תקלוט גם סועדים מהאזור אשר יבואו אליה עקב המוניטין שלה שלא במסגרת הביקור באתר. אין ספק שיש מקום למסעדת איכות הפתוחה גם בשבתות באזור. המסעדה תשרת כמובן את המבקרים באתר ותציע הסעדה לקבוצות מאורגנות.

אנו רוצים להדגיש כי להבנתנו, כפי שכל הפרויקט צריך להיבנות בסטנדרט גבוה ולשדר איכות והקפדה על רמה גבוהה, כך גם המסעדה צריכה להיות ממוצבת וכך גם יבחר הזכייין שיפעיל אותה.

אותו זכייין יקבל גם זיכיון על שירותי הסעדה לכל הארועים שיתקיימו באתר: ארועים משפחתיים, כינוסים חינוכיים ומדעים, כינוסים של חברות מסחריות וכל פעילות אחרת שתהייה במרכז. מדובר גם על פעילות תרבות וחברה של העיר מודיעין שיתקיימו באתר, בעיקר בשעות הערב ומתן שירותי מזון למבקרים באולם הקרנות הסרטים, בהנחה שיוקרנו שם סרטים בערבים כחלק מפעילות סינימטק מקומי או בכל מסגרת אחרת.

לצורך המחשה ניתן לראות במסעדה הפועלת בסינימטק בירושלים, המשרתת גם את הקהל הרחב, כדוגמה לפעילות של מסעדה ברמה בינונית עד גבוהה. בפרויקט במודיעין יהיה למסעדה מקור הכנסה נוסף חשוב והוא האירועים המתוכננים.

כבסיס לחישוב ההכנסות משירותי ההסעדה נלקח בשנה הראשונה שכר דירה חודשי של 10 דולר למ"ר על שטח של 280 מ"ר הכולל גם את שטח הקיוסק. כך הגענו להכנסה שנתית של כ 158 אלף ₪ בשנת ההפעלה הראשונה. עלות זאת לזכיון אינה משקפת את מלוא הפוטנציאל הכלכלי של המסעדה על פני זמן, את מיקומה באתר יחודי ומושקע, את קהל המבקרים באתר שילך ויגדל על פי הערכתנו וכן היאלא משקפת עת ערך הזיכיון הבלעדי למכור שירותי מזון וקטרינג לאורחים הבאים לארועים משפחתיים, לארועים של חברות מסחריות ולפעילות תרבות וסרטים המכוונות לתושבי העיר מודיעין.

על מנת לשקף את הפוטנציאל הגלום בקהלים אלו הנחנו כי תמלוגי המסעדה יהיו צמודים למספר המבקרים השנתי באתר כך שבשנה החמישית ההכנסות מהמסעדה יוכפלו לעומת שנת הבסיס. ניתן לקבוע תשלום על בסיס אחוזים מהמחזור הכולל של המסעדה או כל נוסחת הצמדה אחרת.

ברור כי אם ימצא זכיון רציני והאתר אמנם יגיע למספרי המבקרים שנקבנו בהם, יש יסוד סביר להניח כי ההכנסה מהמסעדה תהייה ברמה שבה נקבנו בתחשיב.

ד. הכנסות מארועים

הכוונה היא בעיקר לארועים משפחתיים כמו בר מצווה, בריתות, חתונה וטקסים משפחתיים אחרים. אין היום באזור מקום שיכול להציע שירותי הסעדה ברמה גבוהה, אתר של בית כנסת משוחזר, פארק ארכאולוגי ומבנה יחודי. ברור כי האירועים לא מכוונים לאוכלוסייה אורתודוקסית שכן המקום וגם המסעדה יפעלו גם בשבתות וחגים, אך נראה כי יש אוכלוסייה רחבה שתוכל לנצל את מה שהאתר מציע. ארועים משפחתיים מתקיימים גם במוזיאון מגדל דוד, מרכז דוידסון ובנאות קדומים. כמובן שיהיה צורך לשווק את המקום כמקום בעל יחוד לארועים כאלו, ואת הפוטנציאל של בית הכנסת ההיסטורי המשוחזר והגן הארכאולוגי. המקום יוכל לפעול במשך כל השנה כאשר בקיץ יתקיימו ארועים גם בחוץ. בגלל הקירבה לאזורי

המגורים לא ניתן יהיה להפעיל מערכות הגברה ומוסיקה ומובן שיהיה צורך להגביל את מספר המשתתפים בכל ארוע כזה, נראה כי לא יותר מ 200 איש.

במרכז דוידסון נהוג לגבות 3000 דולר לארוע המתבצע מחוץ לשעות הפעילות ואנו הנחנו כי במרכז במודיעין יגבה סך של 2000 דולר לארוע. התשלום הוא עבור השימוש במקום ולא כולל את שרותי המזון שיוצעו על ידי מסעדת הזכין שיפעל באתר.

הנחנו כי לאחר השנתיים הראשונות ניתן להניח כי יתקיים ארוע אחד בממוצע לשבוע, 50 ארועים בשנה, כאשר בשנה הראשונה הנחנו 30 ארועים ובשנייה 40.

ה. הכנסות מכינוסים

באזור התעשייה של מודיעין יפעלו בעתיד עשרות חברות הי טק. בסביבה קרובה נמצא אזור תעשייה מבוסס, אירפורט סיטי וכן אזור התעשייה בראש העין. חברות הי טק נוהגות לעשות כינוסים של עובדים, סוכנים, לקוחות ומנהלים מחוץ לשטח המפעל כדי להציע סביבה אחרת תוך שילוב עם סיור לימודי, הרצאות בנושאים שונים והסעדה ברמה גבוהה.

נראה כי גם לפעילות זאת יש פוטנציאל אם תטופל ותשווק כהלכה.

ברור כי גם כנסים מדעיים ארכאולוגים יוכלו להתקיים באתר.

אולם הכנסים היכול להכיל 220 משתתפים יוכל לשרת את הכנסים הללו. יתכן ויהיה צורך להתאים את התוכנית הפיסית של המבנה כדי לענות על צרכים ספציפיים של כנסים כמו מספר חדרי ישיבות נוספים.

התשלום ליום כינוס כזה שנלקח הוא 2000 דולר והנחנו כי בשנה הראשונה יערכו 10 מפגשים כאלו בשנה 20 והחל מהשנה השלישית 30.

ו. מכירת שירותים לעירייה

ברור לנו כי המרכז צריך לשרת את תושבי העיר ויש להשקיע מחשבה כיצד לנצל את המרכז כדי להציע שירותים רבים לתושבים וכן לענות על צרכי העירייה.

עלה רעיון למקס את הסינימטק של העיר מודיעין, שעדיין לא קיים, במרכז ובכך לנצל את האולם שתוכנן להקרנת סרטים בערבים.

כך ניתן יהיה לחסוך בהוצאות קבועות, לעשות שימוש מיטבי בהשקעה ולהגדיל את תנועת המבקרים במרכז. נראה כי כל הצדדים יצאו נשכרים מכך.

במידה ויוחלט לאמץ רעיון זה, יהיה כמובן צורך להתאים את הפרוגרמה הפיסית כדי שתוכל לאפשר את פעילות הסינימטק על כל צרכיו הספציפיים.

ניתן גם לעשות ישיבות מועצת העיר במרכז, ישיבות של וועדות שונות, כינוסים מקומיים שנועדו להגביר את הקשר בין התושבים לעירייה, טקסים, ארועים הקשורים למערכת החינוך, אירועי תרבות ואחרים. בעניין זה מוזכר מרכז ענב הפועל ליד בניין עיריית תל אביב כאולם בעל גודל דומה לזה המתוכנן במרכז במודיעין שבו יש פעילויות כמעט כל ערב.

בתוכנית ההכנסות כללנו סעיף מכירת שירותים לעירייה, הכוונה לכל השירותים האפשריים לכל סוגי ההתוועדויות שיוצעו, הנחנו תשלום קבוע של 400 אלף ₪ בשנה, זהו תשלום עבור שירות ממשי ולא תמיכה כספית. כמובן שיש לחשוב כיצד לנצל את המרכז עבור צורכי העירייה כדי שהתשלום ינתן עבור שירות ממשי.

ז. סיכום נושא ההכנסות

אנו מניחים כי בשנה הראשונה יוכל המרכז להגיע להכנסות של כ 1.7 מיליון ₪ ולעלות בהדרגה עד להכנסה של 2.9 מיליון ₪ אשר תבטיח לו איזון כספי. ההכנסות מדמי כניסה מהוות כ 50% מההכנסות, הכנסות משירותים לעירייה כ 15% ואילו ההכנסות מאירועים, כנסים ושירותי הסעדה מהווים יחד כ 35% מההכנסות.

3. תזרים מזומנים לחמש שנות תפעול ראשונות.

לאחר שאמדנו את ההוצאות השנתיות של המרכז ואת ההכנסות שלו, אנו יכולים להציג את תזרים המזומנים שלו לחמש השנים הראשונות.

ברור כי התזרים הוא פועל יוצא של מערכת ההנחות שהנחנו.

תזרים מזומנים לחמש שנות הפעלה					
שנה	הוצאות	הכנסות	יתרה	יתרה מצטברת	יתרה מהוונת
1	2,536,000	1,653,960	-882,040	-882,040	-840,038
2	2,662,800	2,061,460	-601,340	-1,483,380	-545,433
3	2,795,940	2,468,960	-326,980	-1,810,360	-282,458
4	2,795,940	2,688,440	-107,500	-1,917,860	-88,441
5	2,795,940	2,907,920	111,980	-1,805,880	87,739
סה"כ	13,586,620	11,780,740	-1,805,880		-1,668,630

על פי הטבלה עולה כי בשנה הראשונה תסתיים הפעילות בגרעון של כ 900 אלף ₪ אשר יקטן מידי שנה בכ 300 אלף ₪.

האיזון הכספי יושג בשנת התפעול החמישית כאשר הגירעון המצטבר יהיה בסוף השנה החמישית כ 1.8 מיליון ₪ או 1.66 מיליון ₪ בערך נוכחי של ראשית התקופה בריבית של 5% . הגירעון מחושב לאחר תשלום שנתי של 400 אלף ₪ על ידי העירייה תמורת השירותים שינתנו לה במרכז.

פרק ו – סיכום ומסקנות

האם התוכנית העסקית שהצענו כאן משקפת נכונה את העתיד הצפוי לפרויקט זה. קשה לענות על שאלה כזאת. תוכנית עסקית איננה תוכנית ביטוח ואין היא כוללת ערבויות בתוכה שההנחות שעליהן התבססה אמנם יתממשו. מימוש ההנחות הוא פועל יוצא של המצב הכלכלי בארץ במועד בו יפתח האתר ובפרט במצב תיירות הפנים והחוץ. אך יותר מכך, הצלחת הפרויקט תלויה גם בסיבות סוביקטיביות: כיצד יראה הפרויקט, עד כמה יהיו תכניו אטרקטיביים, האם ימשוך קהל מבקרים, האם ניתן יהיה לערוך בו ארועים וכנסים, האם יהיו אמנם שירותי מזון ברמה גבוהה, האם יפותחו תוכניות חינוכיות והאם המקום ימוצב וישווק כהלכה. כל אלו תלויים בצוות היועצים והמתכננים שיקימו את הפרויקט והצוות שינהל אותו, כדאי כבר עכשיו לשלב את המנהל המיועד בצוות ההקמה. התוכנית שלנו מדגישה את החשיבות של יצירת מוקדי הכנסה נוספים מלבד הכנסה מדמי כניסה ממבקרים. חשוב גם כי העירייה תעביר למרכז פעילויות קיימות ופעילויות מתוכננות ותיתן לו גבוי כספי בשנות הפעילות הראשונות. התסריט הכי פסימי שאנו יכולים לחשוב עליו הוא כאשר מספר המבקרים לאורך זמן לא יעלה על 40 אלף ומבנה התקבולים יהיה כמו בשנה הראשונה לפעילות. במקרה כזה ההכנסה תהייה כ 1.7 מיליון ₪ ויהיה צורך להקטין את ההוצאות בכ 1 מיליון ₪ לשנה כדי להגיע לאיזון. נראה לנו כי על העירייה לתת את דעתה מראש כי יתכן ותצטרך לתמוך במרכז בסכום שנתי של עד 1 מיליון ₪, מעבר לקניית שירותים בסך 400 אלף ₪ לשנה, במידה ולא תתממש התוכנית העסקית. כל מי שניגש ליזום פרויקט לא יכול שלא לקחת בחשבון גם את התסריט הפסימי ומכאן שיש להתכונן תקציבית לאפשרות כזאת. ומנגד קיימים תסריטים אופטימיים שלפיהם המרכז מגיע לאיזון בשנה החמישית, מחזיר את מענקי התמיכה ומשתמש בעודפים שיצבור להשקעות פיסיות, לפיתוח האתר ולפיתוח תוכניות ותכנים חדשים. הפיתרון המושלם יהיה כאשר בצד תרומות ותקציבים ציבוריים של 5 מיליון דולר הנדרשים לביצוע שלב א של הפרויקט, תוקם קרן נוספת על ידי התורמים של 5 מיליון דולר אשר פירותיה ברמה של כ 1 מיליון ₪ לשנה, יבטיחו את המשך פעילות המרכז גם בתקופות קשות או בתסריטים פסימיים.