

הענף:

ענף ההסעדה, או "השוק המקצועי", צומח בקצב שגבוה פי 3 מזה של השוק הקמעונאי, עם מחזור של 5 מיליארד ש"ח בשנה. אולם בימים אלה עומד השוק המקצועי בפני פרשת דרכים. הקיטון במספר האורחים בבתי מלון, הקיצוצים בחברות ההיי טק ובחברות אחרות והירידה בתדירות היציאה מהבית לבילויים גרמו לצימצום הצריכה בשוק המקצועי ולתחרות מחירים גדולה בכל התחומים - מהאספקה לצבא ועד למסעדות גורמה. זאת, בניגוד למצב לפני כ- 3 שנים, אז הרשו לעצמם אותם גורמים לדרוש מחירים כמעט ללא גבולות.

המצב הביא את העוסקים בתחום לחפש אחר פתרונות ואפשרויות להתייעלות, הגדלת הריווחיות ומספר הלקוחות. במקביל, הגיעו כל העוסקים בתחום - נותני השירות מחד (מסעדות, בתי מלון, אירוח וכד') והספקים מאידך, להכרה שהענף חייב להתמקצע. מנהלי מסעדות החלו להבין ששף טוב אינו בהכרח גם מנהל רכש, לוגיסטיקה או הפצה טוב. הספקים מצידם הבינו שתחום ההסעדה הוא תחום נפרד מהתחום הקמעונאי, שיש להקדיש לו תשומת לב נפרדת. הגדולים שבהם, כדוגמת תנובה, אסם ויוניליוור, הקימו חטיבות יעודיות לשוק המוסדי, שעוסקות בפיתוח ושיווק מוצרים עבור שוק זה. גם מפעילי שירותי ההסעדה החלו לתת דעתם לנושא.

בנוסף, מגמת הבריאות ההולכת ומתחזקת בתעשיית המזון הביאה את הצרכנים לחפש מזון בריאות לא רק בסופרמרקט אלא גם כשהם יוצאים לבלות, ועל העוסקים בתחום להיערך למתן מענה לצרכים אלה.

חלוקת משנה ענפית

ענף המסעדות נועד לענות על שני צרכים בסיסיים של לקוחותיו:

- הצורך להשיג רעב - זהו הצורך הבסיסי ביותר עליו עונים כל סוגי המסעדות השונות.
 - הצורך בבילוי והנאה - המסעדה נתפסת, במקרים רבים, כמקום בילוי מועדף ליציאה לבילוי. צורך זה מלווה בד"כ בציפייה לשירות ויחס נאותים.
- סוגי המסעדות השונים בענף נוצרו לענות על שילובים שונים בין הצרכים הנ"ל.

את המסעדות האיטלקיות הפועלות בארץ ניתן לחלק לשני סוגים:

- מסעדות אקסקלוסיביות - אשר מרוהטות בסגנון מודרני ובעיצוב חדיש. במסעדות מסוג זה קיים מבחר גדול של יינות איטלקיים קויים בה מושג של "יין הבית" המוגש בקנקנים.
- מסעדות "רגילות" - אשר מרוהטות בסגנון פשוט. לעיתים כוללות מסעדות מסוג זה גם דלפק הפונה החוצה, למכירת פיצות.

השוק:

מאפייני השוק:

1. שעורי סגירה גבוהים - הענף מאופיין בשיעורי פתיחה וסגירה מהגבוהים ביותר במשק. אחת הסיבות היא תדמית הענף ככזה שניתן להרוויח בו כסף רב במהירות, ללא צורך בידע מקצועי רב.
2. רשתות וזכיינות - בענף פועלות מספר רשתות גדולות המוכרות זיכיונות ומעניקות סיוע וייעוץ מקצועי ליזם (יש לציין כי רכישת הזיכיון כרוכה בעלות גבוהה מאוד). יכולת ההישרדות של מסעדות השייכות לרשתות סולידיות, גבוהה יחסית לשאר הענף.
3. השוק מתאפיין גם בתגובה למצב בטחוני משתנה ולמצב כלכלי. לעומת תגובה זמנית קצרה יחסית בשינוי מצב בטחוני, המצב הכלכלי משפיע לטווחים ארוכים יותר.

לקוחות: הגדרת שוק היעד וגודלו, פילוח השוק

- קהל הלקוחות הפוטנציאלי בענף כולל למעשה את כלל האוכלוסייה, בהתאם למספר פילוחים:
- צורך - הצורך בהשבעת רעב או בבילוי והנאה, או שילוב שלהם.
 - מטרת הארוחה בילוי/פרטית/עסקי.
 - רמת הכנסה - תיקבע את התדירות בה יאכל הלקוח במסעדה (נכון בעיקר לגבי לקוחות פרטיים), ואת מידת היוקרה של המסעדה בה יסעד.
 - איזור גאוגרפי - ככל שהמסעדה אקסקלוסיבית יותר, פרמטר זה משמעותי פחות.

מתחרים

- התחרות בענף קשה מאוד. את המתחרים ניתן לחלק לשתי קבוצות עיקריות:
- מתחרים ישירים - מסעדות איטלקיות שונות הפונות לפלח שוק דומה והממוקמות באותה סביבה גיאוגרפית.
 - מתחרים עקיפים -
1. מסעדות איטלקיות הממוקמות בסביבה גיאוגרפית מרוחקת יותר מהוות תחרות בעיקר בתחום המסעדות האקסלוסיביות - שם מהווה הקרבה הגיאוגרפית והזמינות גורם פחות משמעותי.
 2. בתי קפה יוקרתיים המציעים בתפריט מאכלים איטלקיים כגון פסטות, פיצות ורביולי.
 3. מסעדות אקסלוסיביות מסוגים שונים (לדוגמה צרפתיות) עשויות אף-הן להוות תחרות מול המסעדות האיטלקיות האקסלוסיביות.

ספקים

הספקים מולם מתבצעת העבודה מתחלקים לשתי קבוצות עיקריות:

ספקי ציוד:

- ציוד למטבח - בארץ פועלים ספקים שונים המסוגלים לתת פתרונות לצרכי המטבח השונים של המסעדה. חשוב לוודא כי הספק נותן גם תמיכה ושירות לציוד.
- ציוד לאזור ההסעדה - כולל שולחנות, כסאות, מפות וכיו"ב. ישנם ספקים רבים המספקים ציוד זה.
- כלי אוכל - צלחות, כוסות, סכו"ם וכו'. ישנם ספקים רבים המספקים ציוד זה. עלות המחיר משתנה בהתאם לאיכות הכלים. יש לקחת בחשבון פחת שנתי של כ- 5% מהציוד השביר.
- במסעדות איטלקיות יש חשיבות גם לספק ואיכות התנור, בד"כ תנור אבן על גז או עץ.

ספקי מזון ומשקאות:

בארץ קיים מגוון רחב של ספקי מזון ומשקאות. החשיבות העיקרית בבחירת הספקים מולם מתבצעת העבודה הנה, בנוסף למחיר, גם אמינותם וטיב הסחורה אותה הם מספקים. יש לבדוק את כדאיות העבודה מול ספק אחד כנגד עבודה עם מספר ספקים. מסעדות אקסלוסיביות בד"כ מיבאות חלק מסוגי היין בעצמן.

אמצעי שיווק

אמצעי השיווק משתנים בהתאם לאופי המסעדה וקהל הלקוחות הפוטנציאלי שלה, כך שלא ניתן להצביע על קו מאפיין אחד לכל בענף. יחד עם זאת, להלן יוצגו מספר שיטות שיווק ופרסום המקובלות בענף:

1. פירסום - תוך שימוש במדיה הרלבנטית לקהל הלקוחות הפוטנציאלי של המסעדה. מסעדות המהוות חלק מרשת ארצית נהנות לעתים משיווק ופירסום ארציים, כולל בטלוויזיה.
2. יחסי ציבור - העסקת איש יחסי ציבור אשר דואג להעברת מידע לעיתונות (בעיקר למדורי הבילוי והרכילות), מארגן מסיבות, אירועים וכדומה.
3. יצירת מוניטין וקהל לקוחות קבוע.
4. התבססות על שף/טבח מוכר וידוע.
5. בניית תפריט יחודי.
6. ארוחות עסקיות מוזלות בשעות מוגדרות.

גורמים משפיעים על הצלחה

ישנם מספר גורמים העשויים להשפיע על סיכויי הצלחת המסעדה. בין היתר ניתן לציין את הגורמים הבאים:

- מיקום - מיקום המסעדה מהווה גורם חשוב להצלחתה. לפני הקמת המסעדה יש לבדוק את פוטנציאל השוק המצוי בסביבה וכן את המתחרים הרלוונטיים המצויים בסביבה הקרובה.
- שירות - טיב השירות הינו גורם מרכזי התורם מאוד לרמת ההצלחה. מסעדה שתקפיד על תנאי שירות טובים ייחנה מנאמנותם של הלקוחות.
- תחרות ודינמיות בענף - משפיעים כאלטרנטיבות העומדות בפני לקוחות המעוניינים לנסות טעמים ומקומות חדשים. גורם זה ישפיע בעיקר על מסעדות המיועדות לענות על הצורך החברתי של בילוי והנאה.

מחסומי כניסה לענף:

- ההשקעה בשיפוץ ועיצוב המסעדה.
- השקעה בציוד.
- תהליך קבלת רשיון עסק מהרשות המקומית.
- תכנון פיננסי, כולל תכנון הון חוזר נכון.
- בחירת כח אדם מתאים.
- תלות בטבח/שף.

כח אדם:

פתיחת מסעדה מחייבת גיוס והעסקת כוח אדם מתאים. חלוקת העובדים על פי הגדרות התפקידים הינה:

1. שף - עמוד התווך של מסעדת איכות. הביקוש לשפים מקצועיים גבוה ומשכורותיהם בהתאם.
2. מנהל מסעדה - אחראי לניהול שוטף ולתפקוד המסעדה. עבודת המנהל מורכבת ודורשת ניסיון רב בתחומים רבים. לכן מומלץ להעסיק מנהל בעל ניסיון בתחום.
3. מלצרים - בישראל מקצוע המלצרות אינו רשמי. התחלופה בתחום גבוהה מאוד, המקצועיות ברמה נמוכה, ותנאי ההעסקה גרועים. מקובל לקבל מלצר מתחיל לאחר 4-10 ימי הכשרה.
4. עובדים כלליים - עוזרי טבח, מדיחי כלים, עובדי ניקיון ועוד. עובדים אלה אינם נדרשים להכשרה מיוחדת. התחלופה בקרב עובדים אלה גבוהה במיוחד.
5. מאבטח - ישנה דרישה עפ"י חוק להצבת מאבטח בכניסה למסעדה. העסקת המאבטח מתבצעת בד"כ באמצעות חברת אבטחה.

הכשרה מקצועית:

מרבית התפקידים הנדרשים בניהול והפעלת מסעדה אינם מצריכים הכשרה ואת מרבית הידע ניתן לרכוש באמצעות ניסיון מעשי. יחד עם זאת קיימים מסלולי הכשרה לשף או לטבח בכיר בבתי ספר מקצועיים בתחום - בארץ או בחו"ל.

ציוד נדרש:

1. ציוד מטבח - יש להתאים לסוג המזון שיוכן בו.
2. ציוד וריהוט המסעדה.
3. כלי מטבח וכלי הגשה.
4. תנור מיוחד לאפית פיצות ומאפים.
5. קופה רושמת ומערכת כרטיסי אשראי.
6. תוכנה לניהול מסעדה (אופציה) קיים מבחר גדול של תוכנות המתאימות לכל סוג של מסעדה.

מימון:

השקעה נדרשת

הסעיפים הבאים מהווים את עיקרי תוכנית ההשקעות הכרוכה בפתיחת מסעדה:

- בניה, שיפוץ ועיצוב המקום, תוך עמידה בתנאי התשתית והמבנה הנדרשים לקבלת רשיון עסק. להלן יוצגו התנאים העיקריים למסעדה בת 30 מקומות ישיבה:
 - מטבח בשטח 12 מ"ר + 0.4 מ"ר לכל מקום ישיבה נוסף. במטבח יהיו מדורים נפרדים לטיפול במזון גולמי, לבישול, למזון מוכן להגשה ולשטיפת כלים. יותקנו בו מינדרף ו-31 כיורים לפחות. העלות הממוצעת למטבח עומדת על \$800 למ"ר.
 - מחסן בשטח 8 מ"ר + 0.4 מ"ר לכל מקום ישיבה נוסף. העלות הממוצעת למחסן עומדת על \$250 למ"ר.
 - שטח הסעדה + חדרי שירותים בשטח 35 מ"ר + 1 מ"ר לכל מקום ישיבה נוסף. העלות הממוצעת לשטח ההסעדה משתנה בהתאם לאופי המסעדה, ועשויה לנוע מ-350 ועד ל-\$1,000 למ"ר.
 - חדרי שירותים בהתאם למספר מקומות הישיבה.
- רכישת ציוד בהתאם לרשימה המוצגת.

עלות כל סעיף משתנה על פי סוג, גודל ורמת המסעדה המתוכננת. יש לקחת בחשבון כי רכישת ציוד משומש למטבח עשויה להוריד את העלות הנדרשת בצורה משמעותית, אם כי יש לבחון את התאמתו ואיכותו בקפדנות.

פדיון בענף

הפדיון במסעדה איטלקית מושפע מסוג המסעדה, מיקומה ורמת המחירים בה. רמת המחירים במסעדה מייצגת את סיווג המסעדה. להלן רמת המחירים לארוחה ממוצעת במסעדות האיטלקיות בשנים האחרונות בש"ח:

<u>שנה</u>	<u>מסעדה אקסלוסיבית</u>	<u>מסעדה רגילה</u>
<u>2001</u>	114 – 133	93 – 107
<u>2002</u>	119 – 139	97 – 112
<u>2003</u>	122 – 143	100 – 115

הפדיון השנתי לעובד בשנים

<u>שנה</u>	<u>מסעדה אקסלוסיבית</u>	<u>מסעדה רגילה</u>
<u>2001</u>	945 – 1,176	784 – 1,210
<u>2002</u>	988 – 1,230	820 – 1,266
<u>2003</u>	1,016 – 1,264	843 – 1,301

22-24%	17-20%	תצרוכת חומר ממוצעת
--------	--------	--------------------

הערה: בנושא הפדיון, יש לקחת גם בחשבון על פי פסיקה של בית המשפט העליון לאחרונה גם נושא התשר במקרים הבאים:

- במידה והשרות כלול במחיר, השרות נחשב כהכנסה חייבת במס.
 - במידה והתשר אינו כלול במחיר, אך נגבה ע"י בעל המסעדה, התשר נחשב גם כהכנסה חייבת במס.
 - במידה והתשר ניתן ישירות למלצר, ההכנסה אינה נחשבת להכנסה חייבת של המסעדה, אך בעל המסעדה חייב בניכוי במקור על ההכנסה של המלצר.
- בכל מקרה מומלץ לקבל ייעוץ מקצועי בסוגיה זו.

תנאי תשלום מקובלים

אשראי ספקים:

תנאי התשלום המקובלים בעבודה מול ספקים הם מגוונים, בהתאם לכוח הקנייה והמיקוח של שני הצדדים. בד"כ בפתחת העסק תנאי התשלום הינם במזומן.

אשראי לקוחות:

תנאי התשלום הניתנים ללקוחות המבקרים במסעדה הינם תשלום על בסיס מזומן או באמצעות כרטיסי אשראי. דרך נוספת לתשלום היא באמצעות שוברי תשלום הניתנים במקומות העבודה (לרוב בחברות הייטק) ו/או באמצעות חברות תיווך כגון "סיבוס".

רמת הסיכון

ענף המזון ובתי אוכל הוא ענף הנמצא ברמת סיכון גבוהה מהמוצע - מספר העסקים החדשים הנפתחים הוא גבוה, אך כך גם מספר העסקים הנסגרים או נכשלים. ההשקעה הגבוהה הנדרשת בהתאמת מקום ובשיפוצו עשויה לרדת לטמיון במקרה כשלון. בגין ההשקעה בצידוד ניתן יהיה לקבל החזר חלקי בלבד, היות ובשוק כיום צידוד משומש רב.

תהליכי עבודה אופייניים:

1. הזמנת סחורה - יש לקחת בחשבון את זמן תגובת הספקים להזמנה ואת אורך חיי המדף של המוצרים שהוזמנו.
2. קבלת סחורה - רוב המסעדות מקבלות סחורה למחסן. במסעדות בהן נפח הפעילות גבוה, תועבר הסחורה ישירות לאזור ההכנה.
3. עיבוד - חלק מהסחורה עובר תהליך עיבוד ראשוני.
4. הכנות מקדמיות - ארגון כל מרכיבי המזון לקראת הבישול. לשלב זה חשיבות רבה היות והוא מאפשר תגובה מהירה של המטבח להזמנות המלצרים.
5. הכנות סופיות- הכנת מזון ע"פ הזמנות המלצרים או על פי תוכנית ידועה מראש.
6. שמירת מזון - חלק מהמזון יש לשמור פרקי זמן מסוימים עד להגשה. לשם כך יש לארגן שיטת שמירה על מנת למנוע זריקת מזון מיותרת.
7. חלוקה - העברת המזון מן המטבח למלצרים. בעתות לחץ יש לתגבר את עמדת החלוקה

במלצר מנוסה שיסייע בקישור בין המטבח למלצרים. כמו כן יש לדאוג לכך שאזור החלוקה יהיה כזה המאפשר מרחב חלוקה ועבודה נוח למלצרים.

8. הגשה ללקוחות.

9. הגשת חשבון וגביה.

10. איסוף - איסוף שאריות המזון ושיחזור פריטים הניתנים לצריכה מחדש, בהתאם למותר.

רשימות ואישורים:

- לצורך פתיחת מסעדה נדרש רשיון עסק מטעם הרשות המקומית ואישור מטעם משרד הבריאות, לאחר עמידה בקריטריונים לקבלתו.
- אם מוגשים במסעדה משקאות משכרים - יש צורך באישור גם מהמטרה.

ביטוחים:

- ביטוחי מבנה ותכולה.
 - ביטוח צד ג'.
 - ביטוח חבות מעבידים.
 - ביטוח מלאי.
 - ביטוח כנגד הרעלת מזון.
 - ביטוח אובדן רווחים.
- בנוסף לאמור לעיל, מוצע להיוועץ בסוכן ביטוח לגבי ביטוחים נדרשים.

טיפים:

- מומלץ לבחון בקפדנות את רעיון הקמת מסעדה - הסביבה העסקית, הסביבה הפיזית והיבטים כספיים ושיווקיים. בחינה זו, יחד עם תכנון נכון המסתייע באנשי מקצוע, תקטין את הסיכויים לכישלון עסקי.
- יש לזכור כי למזון חיי מדף קצרים ובלאי גבוה. חשוב להימנע מרכישת מלאי גדול מדי כדי להימנע מזריקת עודפים.
- סיכויי ההצלחה של מסעדה הפועלת במסגרת רשת גבוהים יחסית. הרשתות הגדולות מסייעות בייעוץ שיווקי ולעתים גם בייעוץ פיננסי ע"מ להבטיח את שמן הטוב. מן הצד השני - עלות רכישת זיכיון גבוהה ועצמאותו של היזם נפגעת.
- תעודת כשרות מהווה גורם מרכזי וחשוב לחלק ניכר מהלקוחות הפוטנציאליים. מסעדה כשרה תיאלץ לבנות תפריט המתחשב בדרישות הכשרות, לשלם את עלות ההשגחה ולסגור שעריה בשבתות ובחגים. דרישות הכשרות עשויות לפגוע בעיקר בפעילותן של המסעדות האקסלוסיביות. מסעדה לא כשרה, לעומת זאת, עשויה להפסיד לקוחות רבים המקפידים על אכילת מזון כשר. ההחלטה לפתוח מסעדה כשרה תעשה לאחר בדיקת הסביבה הקרובה, בחינת מתחרים וקהל פוטנציאלי, ובהתאם לתפיסת העולם של בעליה.
- מומלץ להיעזר במט"י המקומי בהקמת העסק ובהפעלתו. כמו-כן ניתן להיעזר ב"מדריך

1. מאמצים רבים הושקעו בהבטחת מהימנות ונכונות הנתונים והמידע המופיעים בפרופיל עיסקי ענפי זה. יחד עם זאת **הרשות לעסקים קטנים ובינוניים בישראל**, מט"י-ישראל, מו"ל הפרופיל ו/או עורכו אינם אחראים לדיוק הנתונים המופיעים בו, ו/או לכל שינוי בהם.
2. השימוש בפרופיל זה ו/או במידע המופיע בו הינו באחריות בלעדית של המשתמש, ואין הרשות לעסקים קטנים, מט"י-ישראל, מו"ל הפרופיל ו/או עורכו אחראים לתוצאות ולנובע מהשימוש הנ"ל.
3. המידע המובא במדריך אינו מהווה תחליף לבדיקה אישית ומקצועית של הנתונים הרלבנטיים, בטרם פועלים על פיהם.
4. פרופיל עסקי זה נערך על-ידי **הרשות לעסקים קטנים ובינוניים בישראל** ועודכן באוקטובר 2004, ע"י מט"י רעננה ואופק פיתוח עסקים ותדמיות בע"מ.