

1.אפיון הפירמה

א. ענף ותת ענף, תחומי פעילות:

- על פי דוח שנתי של החברה לשנת 2020, לחברה שני תחומי פעילות, רובם בישראל.
1. האחד - תחום השירות המלונאי, ובכללו מתן שירותי לינה, מזון, פנאי ומגוון שירותים מלונאים נוספים שנועדו ליצור אצל האורח חווית שהות חיובית כוללת במלונות הרשת.
 2. השני - תחום ההסעדה, הכולל מתן שירותי הסעדה ללקוחות שונים באמצעות החברות המוחזקות עידית לוגיסטיקת מזון בע"מ וטיב וטעים 2013 הסעדה בע"מ

החברה במישרין ובאמצעות חברות מוחזקות שלה פועלות בענף המלונאות בישראל. החברה היא מהחברות הגדולות והוותיקות בישראל בתחום מפעילה הרשת גם מלון בהודו מסוף שנת 2017.

החברה פעילה בתחום מתן שירותי אירוח מלונאי ברמה גבוהה. שירותי המלונאות כוללים שירותי לינה, מזון, פנאי ושירותי אירוח אחרים. חלק מהשירותים, הניתנים במסגרת מלונות הרשת, ניתנים באמצעות מיקור חוץ כגון-מסעדות, חנויות, מועדוני כושר, מרכזי ספא וקוסמטיקה, שירותי אינטרנט וחניונים. כל שירותי האירוח המלונאי נועדו לגרום לאורח חווית שהות חיובית כוללת במלונות הרשת.

הרשת היא הבעלים והמפעילה של שלושה עשר בתי מלון ברחבי הארץ ומלון אחד בהודו פעילויות נוספות של החברה:

1. שותפות מוגבלת – החברה שותפה ביחד עם אורט ישראל בשותפות אורט דן גורמה 50%.
2. הרשת מנהלת ומפעילה חמישה טרקליני אח"מ בנמל התעופה בן-גוריון באמצעות שותפות טרקליני אח"מ.
3. בנוסף, בבעלות הרשת שטחי מסחר ודירות ב"מגדל המלך דוד" וכן שליש מהמרכז המסחרי ומחברת הניהול של מרכז פנורמה בחיפה.

ב. הגבולות האופקיים של הפירמה? סיבת העיסוק דווקא במוצרים/שירותים ושוקים שבהם היא עוסקת וההימנעות מכניסה לתחומים סמוכים אחרים, החלטות טובות יותר לגבי הגבולות האופקיים של הפירמה? הסבר ואפיון לקוחות הפירמה

השוקים העיקריים של תחום הפעילות בישראל הינם:

- א. תיירות נכנסת, בעיקר מצפון אמריקה ואירופה שהתאפיינה בגידול בשנת 2017.
- ב. תיירות פנים.

להערכת החברה, גורמי ההצלחה העיקריים בתחום הפעילות המלונאית הם מקצועיות, ידע וניסיון בתחום המלונאות, שירות מקצועי ואדיב ומיקום מתאים ואטרקטיבי של בתי המלון. לחברה ניסיון רב שנים בכך, למעלה מ- 60 שנה, ולכן בחברה לעסוק בתחומי מלונות, עם הרחבה

להסעדה שזה שרות נלווה למלונאות וחלק בלתי נפרד ממנו ואפשר להרחיבו כעיסוק נוסף ומשלים.

הכנסות הפעילות המלונאית נובעות מלקוחות רבים ומפלחי שוק מגוונים ובהם תיירים מחו"ל, נופשים ישראלים ואנשי עסקים, קבוצות ובודדים וכן אורחים בכינוסים מקצועיים.

במסגרת הפעילות המלונאית אין לקוח עיקרי המהווה 5% ויותר ממחזור ההכנסות ואין לחברה תלות בשום לקוח שהוא.

ג. מהו המודל העסקי של הפירמה?

2. אפיון הסביבה התחרותית

א. תארו את שיעורי הצמיחה בענף וכן את קצב הביקוש של הפירמה שבחרת?

ענף המלונאות הוא ענף תחרותי. התחרות היא מול מלונות ברמה זהה ומלונות ברמה קרובה והיא נסבה על אותם פלחי שוק, הן במישור המקומי, הן במישור הארצי, הן במישור הבינלאומי, הן על תיירות נכנסת והן על תיירות פנים. בנוסף, ביחס לתיירות עירונית בתל אביב ובירושלים התפתחו אמצעי שיווק המשווקים דירות להשכרה לטווח קצר כדוגמת אתר airbnb המהוות, לגבי פלחי שוק מסוימים, תחרות למלונות. בשנים האחרונות יש מגמה של רכישת דירות על ידי יהודים מהתפוצות, אשר מהוות גם הן אלטרנטיבה לשהייה במלונות.

4.5 מיליון תיירים נכנסו לישראל בשנת 2019, לפני שנת 2020 שבה שותק הענף עקב מגפת הקורונה. היקף זה משקף קצב צמיחה של 10.5% בהשוואה לשנת 2018. זו הייתה השנה השלישית ברציפות בה נרשם קצב צמיחה דו ספרתי. הרשת עצמה צמחה בשיעור של 5.4% בשנת 2019, ובשיעור של 3.7% בשנת 2018.

ב. המתחרים בענף ישירים ועקיפים – יש להתייחס למונחי זמן קצר, בינוני וארוך

לזמן הקצר- המתחרים העיקריים של הרשת בישראל הם רשתות בתי מלון ישראליות כגון: רשת ישרוטל, רשת פתאל, רשת אפריקה מלונות (בעלת מותג קראון פלאזה), רשת טמרס ורשת רימונים; בתי מלון הפועלים תחת זיכיונות או שמות מותג בין לאומיים כגון: הילטון, וולדורף, שרתון, אינטרקונטיננטל וריץ קרלטון וכן בתי מלון יוקרתיים אחרים, כגון: מצודת דוד, ממילא, ענבל וקרלטון ת"א.

לטווח הבינוני - בשנים האחרונות נפתחו בישראל מספר מלונות של רשתות בינלאומיות יוקרתיות המהווים תחרות ישירה למלונות הרשת בירושלים ובת"א-הרצליה. בנוסף, נפתחו מספר מלונות בוטיק יוקרתיים המוסיפים אף הם לתחרות על הקהל העסקי והתיירותי.

לטווח הארוך – מלונות נוספים שייפתחו, למשל של רשתות או בעלים מאיחוד האמירויות או ממדינות עשירות שכנות אחרות, מה שיכול להתחרות עוד יותר במלונות דן.