

תוכן עניינים

3.....	תשובות	
3.....	סעיף 1	
4.....	סעיף 2	
6.....	סעיף 3	
7.....	סעיף 4	
8.....	מקורות	
9.....	נספחים	
9.....	נספח למרצה	.1
10.....	אתר החברה	.2
12.....	טבלת סיכום כוחות פורטר	.3
13.....	שרטוט שרשרת הערך לפי פורטר	.4
14.....	מפת קבוצות אסטרטגיות	.5
15.....	חישובי מודל בוסטון	.6
16.....	מודל TOWS	.7

תשובות

סעיף 1

א. הפירמה הנבחרת: גוליבר. פעילה בתת-ענף קמעונאות מקוונת של שירותי תיירות פנאי בתיירות פנים וחופים (איסתא, 2020). פעילה בישראל.

ב. שלב במחזור חיי-ענף: שלב הבגרות. אם נתייחס לקורונה כאל משבר זמני וחולף, הרי כי מדובר בענף בבגרותו: צמיחה קיימת אך קבועה, המכירות מטפסות בקצב קבוע, המחירים ללקוח במגמת ירידה (שילוב מכירות low-cost), החברות מרוויחות יותר ויותר, הלקוחות מגוונים, והמתחרים הם די קבועים (איסתא, 2020; חיימוביץ', 2019). בהתאם לשלב זה, גוליבר נוקטת בפעולות להשגת עוצמה רבה יותר, כגון יצירת מותג קמעונאי מקוון מאוחד שמשלב את תת-המותגים המקוונים של גוליבר לשם סינרגיה גבוהה יותר (כתבי G, 2020).

ג. הגבולות האופקיים: מכירה קמעונאית של שירותי תיירות פנאי בתוך הארץ וברחבי העולם לרבות טיסות, נופשונים, חבילות תיור, טיולים מאורגנים קרוזים וחבילות שייט (איסתא, 2020). החברה החליטה להתמקד בגבולות אלו על מנת להתייעל כאתר אי-קומרס עם דילים אטרקטיביים שמציע חוויות לקוח קלה בשלבים שונים, מדליית מידע ועד לרכישה (כתבי G, 2020; הדר, 2018). ניתן לקבל החלטות טובות יותר לגבי הגבולות האופקיים של הפירמה ולהרחיב אותם, למשל דרך שירותי פנים-אל-פנים בערים המרכזיות, כך שגם לקוחות שהאתרים לא נגישים להם (מבוגרים שלא מכירים את האינטרנט, עיוורים וכו') או כאלה שמעוניינים ביחס אנושי וישיר, יוכלו ליהנות משירותי החברה. כרגע, לקוחות הפירמה הם:

- צעירים (רווקים / משפחות) חובבי טיולים
 - בעלי הכנסה בינונית ומעלה שיכולים להרשות לעצמם לטייל בעולם
 - ניחנו בתכונות של חסכנות ועצלנות, שכן הם מחפשים את הטיול הכי משתלם אבל לא רוצים להתאמץ, לכן ריכוז הצעות משתלמות באתר אחד כמו של גוליבר נוח להם.
- ד. המודל העסקי של גוליבר הינו מודל ברוקר שכן החברה מקשרת בין ספקים (חברות תעופה, חברות סיור וכו') לבין לקוחות וגובה על התיווך עמלה מסוימת.
- ה. סוג החדשנות בו נוקטת הפירמה הוא חדשנות "הדור הבא" שכן היא משתמשת בידע קיים שהתפתח ברחבי העולם לגבי הענקת שירותים מקוונים דרך טכנולוגיית מידע ותקשוב מרחוק (ICT) על מנת ליישמו בתחום התיירות. הודות ליישום החדשנות יכולה גוליבר לבצע מכירת שירותי תיירות פנאי דרך האינטרנט באמצעים נוחים וקלים לביצוע, בעוד שבעבר שירותים אלו נמכרו רק פנים אל פנים או בטלפון (גוליבר, 2021). לא מדובר בהוספת סוגי מוצרים/שירותים לכן זה לא חדשנות אבולוציונית שיכולה הייתה למשל להתבטא בהוספת יעד נוסף, אלא בשינוי כל תשתית המכירה והתיווך של תיירות הפנאי כך שתהפוך למקוונת. עם זאת גם לא מדובר בחדשנות רבולוציונית כי לא ניתן להגיד שגוליבר עשתה בעצמה מהפכה של ממש בשוק אלא אימצה חדשנות שכבר הייתה קיימת (ICT).

סעיף 2

א. ניתוח סביבת גוליבר לפי מודל PESTEL(G):

- סביבה משפטית: בגלל שחברות המתווכות שירותי פנאי עובדות גם מול נותני שירות בחו"ל (למשל מוכרות חבילות הכוללות בתי-מלון בחו"ל, שירותי הסעות בחו"ל ועוד), הן מושפעות גם ממיסים בארץ וגם ממיסים בחו"ל. גם, הן מושפעות ממדיניות המחירים בכל מדינה. כמו כן מושפעות מחוקים שונים הקשורים לפתיחת/סגירת שערי המדינה באוויר כמו חוק "שמיים פתוחים" שאפשר פריחת התיירות בין מדינות ותיירות הלואו קוסט, מגבלות של גבולות (למשל מדינות שאסור לישראלים לנסוע אליהן), מגבלות תיירות פנים ו/או חוץ בגלל קורונה ועוד. ללא ספק מדובר בסביבה רלוונטית מאד עבור חברה כגוליבר.
- סביבה גיאוגרפית: תיירות הפנים בישראל מאופיינת במזג אוויר נוח לרוב, מה שמאפשר למכור שירותי תיירות לאורך מרבית השנה. כמובן שבשאר העולם האקלים משתנה ממדינה למדינה ויש להכיר מידע זה ולקחתו בחשבון. לכן סביבה גיאוגרפית רלוונטית כי משפיעה על תמהיל המוצרים בעונה.
- סביבה פוליטית: בישראל, השלטון דמוקרטי וניאו ליברלי, כך שההתערבות בענייני העסקים איננה רבה, אבל כן יש הקפדה על הגבלת עסקים שמונעים תחרות גם בתיירות (קנדל, 2016). בנוסף, המערכת הפוליטית לא ממש יציבה בשנים האחרונות אבל לא נראה שיש לזה השפעה משמעותית במיוחד על העסקים (קניג, 2018). לכן הסביבה הפוליטית פחות משמעותית מאחרות שנציין במודל זה.
- הסביבה הכלכלית: למעט תקופת סגרי הקורונה ישראל הינה מדינה אשר חווה צמיחה כלכלית, שיעור ההכנסה הפנויה עולה ושיעור האבטלה קטן (אבן, 2021). זה משפיע על ענף התיירות הקמעונאית המקוונת בכך שיותר ישראלים מבקשים ליהנות מכספם הפנוי דרך טיסה לחו"ל או קיום נופש בארץ. בהתאם ביקוש מצד רבים למתווכות בינם לבין שירותי תיירות פנאי גדל – דבר שמעניק לגיטימציה לקיום של גוליבר.
- הסביבה החברתית: ישראל מדינה צעירה ולכן אוכלוסייתה צעירה יחסית (אם משווים למשל למערב אירופה) הודות למספר שנות קיומה הנמוך ושיעור ילודה גבוה, אבל אין ספק כי יש גם מגמת הזדקנות באוכלוסייה (טאוב, 2013). זהו מאפיין רלוונטי שיכול להשפיע על תמהיל המוצרים שמציעות קמעונאיות תיירות (לדוג' עם הזמן יהיה יותר צורך להציע טיולים קלילים לזקנים).

הסביבה הטכנולוגית: ישראל היא אחת מהמדינות בעולם בהן יש התפתחות טכנולוגית ניכרת, כאשר שיעור החדירה של האינטרנט ושאר אמצעי התקשוב הינה גבוה במיוחד. גם תשתיות האינטרנט כמו WIFI או 3G הינן יציבות ורווחות במרבית הבתים