

# איסתא

## צעירים לנצח



איסתא היא חברת התיירות הגדולה בישראל, המתמחה במגזר הצעירים והסטודנטים. לחברה 50 סניפים ברחבי הארץ והיא מפעילה מרכז הזמנות טלפוני ואתר אינטרנט המשמש פלטפורמת מכירה ומידע. איסתא מחזיקה בבעלותה המלאה או החלקית שמונה חברות, ובהן וואלה טורס, אמריקן אקספרס, איסתא ספורט ונופש ישיר. בקבוצה מועסקים כ-1,100 עובדים, ובשנת 2009 היא רשמה מחזור מכירות של כ-400 מיליון דולר. הבעלות על החברה נחלקת בין אחישי גל (המכהן גם כמנכ"ל מאז שנת 1995) - 38%, התאחדות הסטודנטים הארצית - 35% והציבור ומשקיעים נוספים - 27%.

## רקע

**איסתא** (במקור: ראשי תיבות של "איגוד סטודנטים לתיור אקדמאי") הוקמה בשנת 1956 על ידי אגודת הסטודנטים של הטכניון, והציעה לסטודנטים חופשה מוזלת בחופי יוון. בהמשך הדרך היא הרחיבה את פעילותה לאוניברסיטאות נוספות והפכה לעמותה העוסקת בתיירות של סטודנטים מישראל בבעלות התאחדות הסטודנטים הארצית, כחלק מרשת בינלאומית של ארגוני תיירות דומים. במתכונת זו פעלה החברה יותר מ-30 שנה. היא כללה שלושה סניפים שפעלו בתל אביב, ירושלים וחיפה ושירתו גם לקוחות שאינם סטודנטים, וכן לשכות מידע שפעלו בחלק מהאוניברסיטאות.

בשנת 1988 התחלפה הנהלתה של **איסתא**. המנכ"ל החדש, עופר גת, שכיהן קודם כיו"ר אגודת הסטודנטים בתל אביב, מינה למשנה למנכ"ל את אחישי גל, עד אז איש עסקים שפעל בחו"ל. ההנהלה החדשה גיבשה אסטרטגיה עסקית שהשתתה על התרחבות ופעילות שיווקית אגרסיבית. בתוך שש שנים הקימה **איסתא** 25 סניפים ברחבי הארץ. העמותה הפכה לחברה שהונפקה בשנת 1995 בבורסה בתל אביב. לחברה נכנסו שותפים נוספים, ובהם אחישי גל, שהחליף את עופר גת בתפקיד המנכ"ל.

החברה המשיכה במדיניות ההתרחבות. היא לא הסתפקה רק בפתיחת סניפים נוספים אלא רכשה חברות בנות בבעלות מלאה או עם שותפים.

כיום **איסתא** היא חברת התיירות והנסיעות הגדולה בישראל. שלוש חברות התיירות הגדולות בישראל מחזיקות יחד בנתח שוק של כ-30%, ומתוכו מחזיקה **איסתא** כ-12%, **דיזנהויז** - 10% ו**אופיר טורס** - 8%. יתר השוק מוחזק על ידי מאות משרדי נסיעות, חלקם מאוגדים ברשתות קטנות יותר.

## האסטרטגיה העסקית

התפתחותה העסקית והארגונית של איסתא נחלקת לשלוש תקופות עיקריות:

א. השנים 1988-1994: גיבוש ויישום תכנית ערי הלוויין

ב. השנים 1995-2000: תכנית איסתא 2000, הנפקה ורכישת חברות בנות

ג. משנת 2000: המשך התרחבות והשתלבות בעולם המקוון

### תכנית ערי הלוויין

בשנת 1988 הגיעו מנהליה החדשים של איסתא למסקנה כי כדי שהחברה תוכל להמשיך להתקיים, עליה להגדיל את היקף פעילותה ואת רווחיה. סקרים שעשו לימדו אותם ששוק התיירות הולך ומשתנה, וגוף שלא יסתגל ויתאים את עצמו לשינויים הצפויים - לא יוכל לשרוד בהמשך.

עד לאותה עת פעלו רוב משרדי הנסיעות מתוך הערים הגדולות, בעיקר מתל אביב, שאליהם הגיעו אנשים מכל רחבי הארץ. אמנם גם בערי השדה הגדולות פעלו משרדי נסיעות, אבל רוב הלקוחות העדיפו להגיע למשרדי הנסיעות בתל אביב, שסיפקו ערך מוסף משמעותי גם מבחינה מקצועית וגם בהיבט המחיר.

אחישי גל:

“עשינו סקר ומצאנו שיותר ויותר קשה להביא לקוחות מערי השדה למשרד שלנו בתל אביב. אנשים החלו לדרוש יותר עבור כספם, רמת החיים עלתה, וכדי להביא אותם לסניף בתל אביב היה צריך למשוך אותם בפיתויים ובצ'ופרים שהפכו את העסקה ללא כדאית. הרבה משרדי נסיעות לא הבינו את זה, ונעלמו בהמשך. הם נסגרו או נמכרו ומוזגו במסגרת גופים אחרים. גם איסתא, שהתמקדה באותה עת בנישת הסטודנטים, הייתה נתונה בסכנה כזו. ואכן, בעולם הרחב ארגונים דומים לשלנו, שהמשיכו להיצמד לקהל הסטודנטיאלי, לא שרדו בהמשך”.

## אני המותג!

הנהלת החברה גיבשה תכנית להתמודדות עם שתי החולשות המבניות שאיימו על המשך קיומה: מיקוד במגזר לקוחות מצומצם ופעילות בשלוש הערים הגדולות בלבד.

לצורך הרחבת קהל הלקוחות החליטה הנהלת איסתא על מתיחת המותג מהפלח הסטודנטיאלי לציבור הצעירים בכללו. בכך הגדילה את ציבור לקוחותיה הפוטנציאליים במאות אחוזים.

בד בבד פעלה החברה לשיפור הנגישות ללקוחות שאינם תושבי הערים הגדולות. הנהלת החברה גיבשה את "תכנית ערי הלוויין", שבבסיסה פתיחת 25 סניפים בערי השדה בתוך חמש שנים. התכנית נועדה לא רק להבטיח את הישרדותה של איסתא בשוק, אלא גם להפוך אותה בהמשך לחברת נסיעות ותיירות גדולה שתפנה לכלל האוכלוסייה. זאת, מבלי לוותר על זיקתה המיוחדת לכור מחצבתה - הסטודנטים והצעירים.

החברה פתחה תחילה סניפים בערים שבהן מתגוררת אוכלוסייה מבוססת יותר או שהנגישות שלה לעיר הגדולה הייתה קשה יחסית, כמו פתח תקוה או רחובות. הנהלת החברה:

*"לא היה צורך בסקרים מיוחדים. היה ברור שיש ביקוש בכל מקום ושאיפה שנפתח - נעשה את הדבר הנכון".*

בערי השדה פעלו באותה תקופה משרדי נסיעות מעטים, רובם קטנים ובעלי ותק, שהתקשו להתמודד עם המתחרה החדשה והדינמית שהודיעה בקול תרועה על הגעתה (על מדיניות הפרסום ראו להלן). ואמנם, רוב הסניפים שפתחה איסתא באותן שנים היו רווחיים כבר בשנה השנייה לפעילותם.

החברה גם הצליחה להרחיב את פלח השוק שלה. אם בתחילת דרכם שירתו הסניפים בעיקר סטודנטים וצעירים, הרי שעד מהרה הגיעו אליהם גם לקוחות מבוגרים יותר.

שוק התיירות הוא בראש וראשונה שוק של מחירים. לכן כל אותה עת הקפידה איסתא לשמור על מדיניות תמחור אטרקטיבי, שתמג אותה כחברת Low-Cost

## איסתא

(מילולית: עלויות נמוכות) המציעה את הדילים הזולים והכדאיים ביותר. הנהלת החברה גם כיוונה את התנהלות של הסניפים לקידום מסר זה.

אחישי גל:

"רצינו לתת תחושה של שוק, לא של חנות יוקרה. רצינו שהלקוח ירגיש שהוא נמצא במקום שבו הוא יקבל מחיר טוב. כדי להעביר את התחושה הזו, רוב נקודות המכירה בסניפים היו דלפקים, והפקידים נתנו שירות בעמידה. אצלנו זה עבד כמו בסרט נע. לעומתנו, במשרדי נסיעות ותיקים היה מקובל שהלקוח יושב ליד השולחן של הסוכן, הגישו לו קפה, נתנו לו תשומת לב והשקיעו בו זמן. אני זוכר לקוח שהתלונן בפניי על כך שהסניף שלנו צפוף, המזגן לא עובד ויש גם תור ארוך. הוא הוסיף ואמר שכך היה גם לפני שנה וגם לפני שנתיים. אמרתי אז בלבי שאם הוא בכל זאת חוזר שנה אחרי שנה, כנראה הקונצפט עובד. כיום כמובן אף אחד לא יסכים לקבל שירות בתנאים כאלו, אבל באותה תקופה זה עזר לחזק את המיתוג שלנו כחברה המזוהה עם דילים אטרקטיביים".

איסתא פעלה מראשית דרכה לצמצום עלויות התפעול וגיבשה דפוסי עבודה יעילים, שעוד חוזקו בשל יתרונות הגודל, וסייעו לה להתמודד עם משרדי הנסיעות הוותיקים.

ממחישים מנהלי החברה:

"אחת הבעיות של משרדי נסיעות ותיקים הייתה שהם העסיקו סוכנים מנוסים, ששכרם גבוה. כשסוכנים אלה מכרו מוצרי תיירות מורכבים ויקרים, הם אכן יכלו להביא לידי ביטוי את מומחיותם והיו רווחיים לסוכנות. לעומת זאת, כאשר סוכן כזה מכר מוצרים זולים, שלא הצריכו כל מומחיות ושרווחיותם למשרד נמוכה, סוכנות הנסיעות הפסידה כסף. אנחנו לא הצענו מוצרים מורכבים. לא היה לנו אפילו איש עסקים אחד כלקוח. העסקנו באסתא עובדים צעירים שעלות העסקתם נמוכה יחסית, והם מכרו רק מוצרים פשוטים - דילים וצ'רטרים. לא היינו מסעדת יוקרה אלא מקדונלד'ס".

בשנת 1994 השלימה איסתא את תכניתה האסטרטגית. ממשרד נסיעות לא גדול הפכה לאחת מעשר חברות התיירות הגדולות בענף, בעלת מספר הסניפים הגדול ביותר. במרוצת שנים אלו גדלו מחזורי העסקאות שלה פי חמישה ויותר, אבל עדיין לא הגיעו למחזורים של החברות הגדולות. היא אמנם ביצעה עסקאות רבות, אך כל אחת מהן הכניסה רווחים בהיקפים קטנים יחסית. כך, לדוגמה, היא הייתה צריכה למכור 20 כרטיסי טיסה כדי ליצור הכנסה דומה להכנסה ממכירת כרטיס טיסה אחד במחלקה ראשונה, שהרווחיות עליו גם גבוהה הרבה יותר.

## איסתא 2000 - מתיחת המותג

בין השנים 1995-2000 המשיכה איסתא במדיניות ההתרחבות שלה. היא הקימה 25 סניפים נוספים במעגל הרחוק יותר של ערי לוויין, כמו אשקלון או רמלה. פתיחת סניפים אלו כבר נעשתה בצורה מבוקרת יותר, לאחר שנבחנה הכדאיות הכלכלית והסכנה מקניבליזציה (ראו מילון מונחים והפרק "מיקום") שיכלה לנבוע מפגיעה בפעילותו של סניף הממוקם בעיר שכנה.

בסוף שנות ה-90 גיבשה החברה תכנית שאפתנית - "איסתא 2000". היעד שהגדירה ההנהלה היה הרחבת הפעילות לכל פלחי שוק התיירות, כולל נסיעות עסקים ותיירות פנים, ולא להסתפק בשיווק מוצרים זולים ופשוטים יחסית. יעד נוסף שקבעה ההנהלה היה השתלבות בין שלוש חברות התיירות המובילות בכל בתחום, בשאיפה להחזיק במותג המוביל.

בדרך להגשמת יעדים אלו ניצבה הנהלת איסתא בפני דילמה עסקית-שיווקית כבדה: בניגוד למשרדי נסיעות אחרים שמכרו מגוון מוצרים לקהלי יעד רבים, היא הייתה ממותגת כחברת Low-Cost המוכרת מוצרים מוזלים לקהל לקוחות צעיר. מנהליה הבינו שתחת מיתוג כזה לא ניתן יהיה למכור שירותי תיירות לאנשי עסקים, ושניסיון לעשות זאת עלול להוציא אותה קירחת מכאן ומכאן.

הנהלת החברה החליטה שהרחבת פעילותה לפלחי שוק נוספים תתבצע

## איסתא

באמצעות רכישת חברות תיירות אחרות ולא תחת המותג איסתא. החברה הפכה לקבוצה, המנהלת מגוון מותגים שפונים לנישות שונות. כך, למשל, נרכשה חברת אמריקן אקספרס בישראל, המעניקה שירותים לקהילת אנשי העסקים. חברה זו לבדה מחזיקה כ-20 סניפים, חלקם ממוקמים במתחמים של חברות גדולות שמנהליהן מרכיבים בנסיעות לחו"ל.

כל אחת מהחברות בנות של איסתא, כמו אמריקן אקספרס, וואלה טורס או נופש ישיר, מנוהלת באופן עצמאי. עם זאת, באמצעות השימוש בתשתיות משותפות וביתרון לגודל של קבוצת חברות, הן מצליחות להקטין עלויות תפעול ולהגדיל את רווחיותן.

מנהלי החברה:

"היינו מודעים לכך כי התרחבות באמצעות רכישת חברות מנוגדת למגמה העולמית של התכנסות למותג-על אחד. אבל יש הבדל בין ענף כמו קמעונאות, שיש בו חסמי כניסה גבוהים, לבין ענף התיירות שחלק ניכר מפעילותו ניתן לבצע בקלות באינטרנט. באותה תקופה עוד היה הרבה יותר קל להיכנס לפעילות מקוונת. עד לפני כמה שנים פעלו לא מעט חברות תיירות מקוונות, שרוכזו נעלמו. כיום סף הכניסה לתחום התיירות ברשת קשה יותר, כי כבר פועלים בה מותגים חזקים ועלויות הפרסום והחדירה יקרות מאוד" (על הפעילות באינטרנט - ראו גם בהמשך).

בעיה נוספת הנובעת ממבנה אחזקות כמו של איסתא היא הקניבליזציה, כאשר חברות שונות מהקבוצה מתחרות ביניהן על אותם לקוחות. כך, לדוגמה, לקוח יכול לרכוש את אותה חבילת תיור או טיסה גם מאיסתא וגם מוואלה טורס.

מנהלי החברה:

"תחרות מסוימת בין החברות אכן יכולה להתעורר, כמו שיכולה להיות תחרות בין סניפים. אנחנו משלמים ברצון את המחיר הזה, כי בסופו של דבר ריבוי הערוצים תורם להגדלת נתח השוק שלנו. לקוח שלא רוצה לקנות באיסתא כי הוא עוד זוכר שלפני עשר שנים

אחותו קיבלה מלון שלא תאם את דרישתה, יכול לרכוש בוואלה טורס. בשורה תחתונה העסקה נשארת אצלנו בקבוצה" (ראו פרק "האסטרטגיה העסקית" של ביטוח ישיר).

## השתלבות בעולם המקוון

התיירות היא אחד הענפים שהושפעו באופן מהותי מהמקום המרכזי שתפס האינטרנט. הרשת מאפשרת לקבל במהירות מידע חזותי שמעצם טיבו פזור על פני הגלובוס, להשוות בין מחירי חבילות תיור ולתקשר ביעילות עם ספקים שונים ברחבי העולם. ככלל, הרשת מאפשרת ללקוח לרכוש מוצרי תיירות ישירות מהספק, תוך שהיא מייתרת חלק ניכר מעבודתו של סוכן הנסיעות.

עם זאת, מתברר שרק חלק קטן מעסקאות התיירות מתבצעות באופן מלא ברשת. ברוב המקרים העסקאות מתחילות ברשת ונמשכות במגע אנושי, על פי רוב בשיחה טלפונית עם ספק השירות. הרשת משמשת עדיין בעיקר מקור מידע ופלטפורמת שיווק מפותחת, אך היא אינה מביאה לסגירת העסקה.

בישראל תופעה זו בולטת במיוחד. משום שהיא נקודת קצה במפת התיירות העולמית, רוב הפעולות התיירותיות המבוצעות בה מורכבות יותר. הלקוח הישראלי זקוק בדרך כלל לשיירות אנושי, שיוכל לתת מענה לדרישותיו או לספק תשובות לשאלותיו.

למרות זאת השקיעה איסתא כסף רב בעולם המקוון והקימה אתר משוכלל המקנה לגולשים בו מידע רב. היא גם פיתחה אפליקציות לטלפונים ניידים, המיועדות לתייר המסתובב בעולם וזקוק לשיירותים מיידים במהלך הטיול ("On the go", ראו פרק "מדיה דיגיטלית"). השקעה זו נובעת מראייה לטווח הארוך ומההבנה שאי אפשר להילחם ברשת, אלא צריך לדעת להשתלב בה.

פיתוח אתר האינטרנט היה עלול ליצור בעיה פנים ארגונית קשה באסתא, על עשרות סניפיה. ביצוע הזמנות דרכו עשוי לייתר חלק ניכר מעבודת הסוכן, ובחברה עובדים מאות סוכני נסיעות המאיישים את הסניפים ברחבי הארץ. חלק מהכנסתם של הסוכנים מושתת על ביצוע עסקאות בפועל.



מנהלי החברה:

“רצינו להימנע מכך שסוכן יחשוש מאיבוד לקוחות ויניא אותם מכניסה לאתר. לכן אפשרנו לכל סניף לפתוח אתר משלו, שהוא וריאציה של האתר הראשי של איסתא, ולשמר את הלקוח אצלו. בנוסף, גם אם הלקוח נכנס לאתר הארצי ומזמין דרך הרשת, הוא רושם בהזמנה מאיזה סניף הגיע ומי הסוכן שטיפל בו”.

## האסטרטגיה השיווקית

כאשר החל תהליך התרחבותה של איסתא, הושתתה הפעילות השיווקית על פרסום מאסיבי של מודעות בעיתונים. בנוסף, נעשו פעולות רבות של קידום מכירות (ראו פרק “קידום מכירות”). עם התחזקות רשת האינטרנט והשקת אתר החברה, השתנה תמהיל הפרסום. כיום נחלק התקציב בין הפרסום בעיתונים, הפרסום באינטרנט וקידום מכירות.

### פרסום

משרדי הנסיעות פועלים בענף תזזיתי שמאופיין בתחרות קשה ושולי רווח נמוכים, שבו למחיר יש תפקיד מרכזי. בשוק כזה חברת תיירות גדולה חייבת להפעיל שיטות של שיווק אגרסיבי כדי לשמור על נתח השוק שלה ואף להגדילו. אסטרטגיית השיווק של חברות תיירות גדולות מושתתת על פרסום שוטף של הצעות אטרקטיביות. כשאיסתא החלה להתרחב, היא הייתה הראשונה מבין חברות התיירות הגדולות שפרסמו באינטנסיביות מודעות שהתפרסו על פני עמודים שלמים בעיתונים והציגו מגוון של דילים אטרקטיביים. מודעות על עמודים שלמים פורסמו גם במקומונים, ובהן בישרה החברה על פתיחתם של הסניפים ותמכה בפעילותם השוטפת.

## קידום מכירות

בתחילת הדרך ביקשה איסתא להגיע לצעירים, ולכן היא ביצעה שורה של פעולות קידום מכירות שפנו לפלח אוכלוסייה זה.

מנהלי החברה:

"הופענו בבתי ספר, השתתפנו בכנסים לחיילים משוחררים, חילקנו עלונים ברכבת, מימנו באוניברסיטה את רכישת השמשיות במנוה והקמנו לוחות אלקטרוניים במיקומים מרכזיים בקמפוס. השתדלנו לגלות נוכחות במקומות שאליהם מגיעים צעירים".

מנהלי החברה מציגים דוגמה לפעילות של קידום מכירות מתחילת הדרך:

"זימנו הפקת חוברת של הטבות למשתחררים מצה"ל. פנינו לארגונים כמו קופות חולים, חברות ביטוח וחברות כרטיסי אשראי, שרצו לגייס את החיילים המשתחררים כלקוחות עתידיים, והם השתתפו במימון הפקת החוברת. עמדנו בכניסה לבקו"ם וחילקנו את חוברת ההטבות לכל חייל שהגיע להשתחרר. זה לא עלה לנו כסף, כי החברות שפרסמו בחוברת מימנו את ההפקה, ואנחנו מיתגנו את איסתא כמשרד נסיעות צעיר ודינמי שפונה לצעירים".

## מיתוג ומיצוב

איסתא פעלה מראשית דרכה תוך שמירה על זיקה מובהקת לציבור הסטודנטים. זיקה זו מיתגה אותה כחברה המוכרת מוצרי תיירות זולים אבל איכותיים. מנהלי החברה מדמים את פעילותם בהקשר זה לחנות שממוקמת בקניון יוקרתי ומוציאה דוכנים אל מחוץ לכתליה, כדי למכור בהם מוצרים זולים מאלה הנמכרים בתוך החנות.

גם בהמשך דרכה, כשפנתה לכלל האוכלוסייה ומספר לקוחותיה הבוגרים עלה על שיעור הצעירים, לא ויתרה איסתא על מיתוגה כחברה צעירה. היא אמנם כבר לא הציגה את עצמה כחברה הפונה רק לסטודנטים וצעירים, אבל המשיכה לשמור על תדמית של חברה בעלת רוח צעירה המציעה ללקוחותיה מחירים

## איסתא

אטרקטיביים. איסתא ממשיכה להחזיק בתפיסה זו, וגם כיום שיעור הצעירים בקרב לקוחותיה גבוה מהממוצע שלהם באוכלוסייה. מנהלי החברה:

“כשהתחלנו להתרחב, התחבטנו בשאלה אם מיתוג כחברה צעירה וזולה יפגע באטרקטיביות שלנו בעיני הקהל הבוגר. החלטנו לא לוותר על הזהות הצעירה כי היו לה יתרונות משמעותיים מבחינתנו. היא אפשרה לאיסתא לייצג את הארגון הבינלאומי לצעירים וסטודנטים, להיות המנפיקים הבלעדיים של תעודת הסטודנט הבינלאומית בישראל ולהיות מחוזרים על ידי חברות תעופה שלטשו עיניים אל הצעירים והציעו להם דילים מיוחדים. באותם ימים הייתה לכך חשיבות רבה כי התחרות לא הייתה חזקה כמו היום, המרווחים היו גבוהים יותר ויכולנו להציע הנחות משמעותיות.

זה גם לא פגע בקשר עם הציבור הבוגר בזכות הסניפים שפתחנו בערי הלוויין. כשיצרנו נגישות והכרזנו על נוכחותנו בעיר, גם הלקוחות המבוגרים יותר הגיעו לסניפים”.

## אמצעי בקרה ומדידה

איסתא מודדת במגוון דרכים את אפקטיביות מערך השיווק שלה. אחת הדרכים היא בחינת מקור הפניות אליה באמצעות הצגת מספרי טלפון שונים בפלטפורמות הפרסום שלה. כך יודעת החברה אם פנייה הגיעה אליה בעקבות גלישה באתר, כמענה על מבצע מסוים או בעקבות מודעה בעיתון.

המדידה גם מאפשרת לה לגבש הסכמים אפקטיביים עם שותפיה העסקיים במבצעים שונים. כך, למשל, כשאיסתא עורכת מבצע משותף עם חברת כרטיסי אשראי, ביכולתה לגבש הסכם המותנה במידת ההצלחה של המבצע. זאת, משום שהיא מסוגלת לנטר את הפניות שהגיעו אליה בעקבות פרסום המבצע. מאליה מובן שמדידה אוטומטית נערכת כאשר יצירת הקשר של הלקוח עם איסתא מבוצעת דרך האינטרנט.

## סיכום וניתוח

איסתא פעלה עשרות שנים בנישת שוק מצומצמת של ציבור הסטודנטים. לפני כ-20 שנה החליטה הנהלתה החדשה להופכה לארגון צומח ולשחקן מרכזי בשוק התיירות. התרחבות מתמדת, שיווק אגרסיבי ומענה מהיר לתנאי שוק משתנים הביאו לגידולה ולצמיחתה של החברה. איסתא הפכה לקבוצת התיירות הגדולה בישראל עם מחזורי מכירות שנתיים של מאות מיליוני דולרים.

מה היו הסיבות להצלחה?

א. קריאת המפה: השוק הולך ומשתנה

הנהלתה של איסתא השכילה לזהות את השינויים בשוק התיירות בשלב מוקדם מספיק כדי להיערך לקראתם, לגבש אסטרטגיה עסקית חדשה ולהקדים את מתחריה. היא זיהתה בקרב הלקוחות התגברות של שתי דרישות הסותרות זו את זו: רמת שירות גבוהה ומחיר אטרקטיבי. מנהלי החברה הבינו כי כדי לענות על דרישות אלה, הם חייבים לנצל יתרונות לגודל, שיש להם משנה חשיבות בשוק של מחירים המאפיין את ענף התיירות. התייעלות ארגונית ורכישת מוצרי תיירות בהיקף רחב אפשרו להם להציע ללקוחותיהם מחירים זולים יחסית למתחרים.

ב. להגיע אל הלקוחות

באמצעות היערכותה העסקית החדשה שינתה איסתא את כללי המשחק בענף ופתחה סניפים בקצב מהיר, גם בערים הגדולות וגם בפריפריה. בכך שמרה על ייחודיות, כיוון שרוב העסקים בענף היו משרדי נסיעות של סניף אחד, וחלק ניכר מהם פעלו באותן שנים בתל אביב. בפנייתה לערים בפריפריה, ענתה החברה על דרישה גוברת של לקוחות שביקשו נוחות ונגישות.

ג. צמיחה מבוקרת

איסתא לא נפלה למלכודת הגידול המהיר מדי, אלא התרחבה בצורה מבוקרת והתפתחה בשלבים. בכל שלב ניצלה את יתרונותיה היחסיים לכיבוש נתחי שוק נוספים ולהרחבת קהל לקוחותיה. בשלב הראשון פנתה לציבור הסטודנטים, בשלב הבא - לקהל הצעירים שבדומה לסטודנטים תר אחר עסקאות תיירות זולות. לאחר מכן הציעה לכלל הציבור מוצרי תיירות במחירים אטרקטיביים. רק בשלב האחרון פנתה איסתא באמצעות החברות הבנות לכלל הציבור, והציעה סל מוצרים רחב יותר במגוון מחירים.

ד. ניהול מושכל של המותג

איסתא בנתה מותג ייחודי ששילב תדמית של איכות ושל מחיר. בדרך כלל מחיר נמוך מתקשר עם מוצר נחות, אבל משום שקהל הסטודנטים נחשב לאיכותי, קשר סימביוטי זה לא התקיים במקרה של איסתא. לכן, גם שנים רבות אחרי שחדלה מלהיות חברת נישה סטודנטילית ורוב לקוחותיה מגיעים מהציבור הרחב, עדיין שומרת החברה על זהותה המותגית מהעבר.

עם זאת, החברה התחשבה כמגבלת מתיחת גבולות המותג. כאשר רצתה להרחיב את ציבור לקוחותיה ופנתה לקהל מתוחכם יותר, שאינו מוטה מחיר, היא עשתה זאת באמצעות מותגים אחרים שבבעלותה ולא באמצעות המותג איסתא.

ה. פעילות כקבוצת חברות

ההחלטה לפעול כקבוצת חברות סייעה לאסתא להפוך לחברות התיירות הגדולה בישראל. מותגים נוספים שרכשה אפשרו לה להציע מגוון מוצרים רחב יותר ובדרך זו להרחיב את קהל הלקוחות. בפני לקוחותיה עומדות אפשרויות השוואה ובחירה בין מותגים שונים בקבוצה, וכך עולה הסיכוי שהעסקה תבוצע בחברה ששייכת לקבוצה.

אני המותג!

כמו כן, רכישה של חברת תיירות נוספת לא רק מרחיבה את מעגל העסקים של איסתא אלא גם מנטרלת מתחרה אפשרי. ותועלת נוספת, ככל שהקבוצה גדולה יותר - כך נהנות החברות הכלולות בה מיתרונות לגודל המשפיעים על יעילות תפעולית ומאפשרים להגדיל את שולי הרווח.