

arabnet



التحوّل الرقمي في مجال الضيافة في الكويت

التحوّل الرقمي في مجال الضيافة في الكويت

جدول المحتويات

10	الملخص التنفيذي
14	مقدمة
18	اتجاهات تكنولوجيا قطاع الضيافة
24	التحول الرقمي للشركات في قطاع الضيافة في الكويت
25	رقمنة القناة
26	التحديات كثيرة
28	نهج شامل
28	اتجاهات الأغذية الناشئة
29	بيئات رقمية غامرة
30	تأثير كوفيد 19
34	قصص نجاح ريادة الأعمال
44	الخطوات الموصى بها للرقمنة
45	التركيز على تقديم تجارب مثالية
45	دمج تقنيات التعامل مع العملاء
46	توسيع خيارات الدفع للعملاء
46	طوير برامج الولاء
47	استكشاف فرص المطابخ السحابية

عرب نت

عرب نت شركة رائدة في تنظيم الفعاليات وبرامج الابتكار التي تركز على الأعمال التجارية والابتكار التكنولوجي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ننظم مؤتمرات كبرى لقطاع التكنولوجيا في دبي والرياض والكويت وبيروت، وننشر الأخبار وتحليلات القطاع في بوابتنا الإخبارية على الإنترنت، كما نجري أبحاثاً ونعد تقارير عن هذا القطاع، إضافة إلى تنظيم برامج ابتكار مصممة خصيصاً للشركات والقطاع العام.

مؤسسة الكويت للتقدم العلمي

مؤسسة الكويت للتقدم العلمي هي مؤسسة خاصة غير ربحية تأسست في عام 1976 بموجب مرسوم أميري أصدره سمو أمير دولة الكويت الراحل، الشيخ جابر الأحمد الجابر الصباح، طيب الله ثراه. إذ تضمنت رؤية سموه إيجاد ورعاية ثقافة مزدهرة بالعلوم، والتكنولوجيا، والابتكار وتحقيق الاستفادة في دولة الكويت.

يتم تمويل أنشطة مؤسسة الكويت للتقدم العلمي من خلال شركات القطاع الخاص المساهمة في الكويت كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية، حيث تبلغ نسبة المساهمات حالياً 1 في المئة من صافي أرباحها السنوية. وتتمثل رسالة المؤسسة في " تشجيع وتحفيز تقدم العلوم والتكنولوجيا والابتكار لنفع المجتمع والباحثين والشركات في دولة الكويت "، وهي ما تزال في صميم جميع أنشطتها وخطتها.

منذ تأسيسها، أنشأت المؤسسة مراكز بحثية وتعليمية متميزة في الكويت، وهي المركز العلمي، ومعهد دسمان للسكري، ومركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع، ومركز جابر الأحمد للطب النووي والتصوير الجزيئي. وتفتخر مؤسسة الكويت للتقدم العلمي بالاعتراف الدولي الذي تحظى بها مراكزها، كمرافق ومعاهد بحوث عالمية رائدة. إضافة إلى ذلك، أسست المؤسسة شركة التقدم العلمي، التي تعد ذراع النشر للمؤسسة.

تستند الرؤى والنتائج الواردة في هذا المنشور إلى بحث مكثبي متعمق، بالإضافة إلى مقابلات فردية شبه منظمة أجريت مع الكيانات التالية:

الشركات

امين محمد

نائب الرئيس التنفيذي
مجموعة كوت الغذائية

مجموعة كوت الغذائية
Kout Food Group



شركة علي عبد الوهاب المطوع
التجارية شركة س.ك.م
ALI ABDULWAHAB AL MUTAWA
COMMERCIAL CO. K.S.C.C.



شركة إنجازات الساعي
AL-SAYER FRANCHISING CO. LLC

شركة ميزان القابضة
MEZZAN HOLDING CO.

RHG RADISSON
HOTEL GROUP

ضحى س. شبير

مديرة - التكنولوجيا والتحول الرقمي
شركة علي عبد الوهاب المطوع

حمد السايير

المدير التنفيذي
شركة إمتيازات السايير

غاري والش

المدير التنفيذي
شركة ميزان القابضة

باسل طلال

المدير الإقليمي - المملكة
العربية السعودية والكويت
والمشرق العربي،
مجموعة فنادق راديسون

الشركات الناشئة

غريغور امون

شريك مؤسس والرئيس التنفيذي
هوتيل داتا كلاود



احمد الزعني

شريك مؤسس والرئيس التنفيذي
فودكس

FOODICS®



نورا العسكر

المؤسس والرئيس التنفيذي
ثي نيوتريبكس

علي الابراهيم

شريك مؤسس والرئيس التنفيذي
كوفي اب

COFE

عبدالله السباعي

شريك مؤسس
نقوة



وائل عورابي

شريك مؤسس والمدير التقني
ياكوب



سامر طرزي

مؤسس
إيلا



الملخص التنفيذي

المزيد من العروض التي تركز على العملاء وتجارب معيّنة داخل الغرف. ويلعب الذكاء الاصطناعي (AI) دورًا رئيسيًا في فهم سلوك العملاء والتنبؤ بقرارات الشراء. أما روبوتات الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، والتطبيقات الشائعة للتعلّم التلي، فتعمل على تحسين تحليلات إيرادات التكلفة في الفنادق وتجارب العملاء. وأظهر الواقع المعزز والافتراضي (VR) تأثيرات إيجابية على تجربة العملاء من خلال عرض رؤى الضيوف قبل الحجز وتقليل قلق المستهلك.

في قطاع الأغذية والمشروبات، يتم الاستفادة من البيانات والتحليلات للتكيف مع اتجاهات الأكل الناشئة وتقديم طعام مخصص حسب التفضيلات الفردية والظروف الصحية؛ كما أنهم يقودون برامج الولاء الشخصية القائمة على القيمة والتي تُعتبر بالغة الأهمية لزيادة المبيعات والاحتفاظ بالعملاء. وفي الوقت نفسه، فإن "المطابخ السحابية" ترتفع بشكل مستمر؛ إنها تمثل حلًا فعّالًا من حيث التكلفة لتوسيع المطاعم عن طريق استبدال الحاجة إلى فتح متاجر فعلية في العديد من المواقع.

الكويت هي ثالث أكبر سوق للأغذية والمشروبات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والسوق الذي يملك أسرع معدل نمو متوقع. ولمواكبة سلوك المستهلك المتغير واتجاهات التكنولوجيا الناشئة، ركزت مؤسسات المأكولات والمشروبات الكويتية جهودها على رقمنة قنوات مبيعاتها من الأعمال إلى المستهلك (B2C). وعلى الرغم من أنّ معدل الإقبال على التجارة الإلكترونية كان مرتفعًا عبر الأطعمة والمشروبات بشكل عام، إلّا أنه كان أبطأ بالنسبة لمحللات البقالة الطازجة مقارنة بالقطاعات الأخرى (السلع الاستهلاكية، المستحضرات الصيدلانية، وما إلى ذلك). وواجهت مؤسسات المأكولات والمشروبات العديد من التحديات المتعلقة بالرقمنة مثل تحديد مكان الموردين ودمج التكنولوجيا والتحديات الإدارية مثل بناء القدرات الداخلية والتعامل مع معارضة التغيير. وتبحث مؤسسات المأكولات والمشروبات عن طرق للاستفادة من الاتجاهات الغذائية الناشئة مثل الحمية المرنة؛ وهو نظام غذائي شبه نباتي يشجع على استهلاك المزيد من الأطعمة النباتية على حساب اللحوم.

وفي الوقت نفسه، شهدت الفنادق الكويتية ظهور حلول رقمية غامرة. وسعت سلاسل الفنادق إلى جذب العملاء من خلال تقريبيهم من تجارب الحياة الواقعية.

قطاع الضيافة هو مصطلح شامل يشير إلى عدد من القطاعات الفرعية داخل قطاع الخدمات التي تقدم خدمات مرتبطة بالإقامة، والطعام والشراب، والترفيه، والسفر. وتستند النتائج الواردة في هذا المؤلّف إلى مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في شركات قطاع الفنادق والأغذية والمشروبات (F&B) في الكويت، بما يتماشى مع تعريف قطاع الضيافة من قبل قاموس كامبريدج الإنجليزي للأعمال Cambridge Business English¹.

ويشهد قطاع الضيافة تحولًا رقميًا محوري. ففي قطاع الفنادق، تم رقمنة رحلة العميل بالكامل؛ من البحث عن الأماكن والوجهات إلى إجراء مقارنات الأسعار والمشتريات، حيث أصبحت عشرات نقاط التواصل الرقمية تؤثر الآن على قرارات الحجز. وفي قطاع الأغذية والمشروبات (F & B)، يتراجع تناول الطعام في حين تزداد شعبية الطلبات والتسليم عبر الإنترنت؛ كلا الاتجاهين يسبقان ظهور جائحة كوفيد 19 ولكن عزّزهما الوباء.

تُسهّم التقنيات الناشئة في تغيير كيفية تقديم المؤسسات الصناعية للخدمات. فبين الفنادق، تعمل إنترنت الأشياء (IoT) على تمكين أتمتة العمليات وإنشاء

لقد فعلوا ذلك من خلال توفير معلومات حول الأماكن والمعالم السياحية المحيطة بهم، ما يسمح للعملاء باستكشاف فنادقهم من خلال العديد من المعلومات عبر الإنترنت، ورسم خرائط لأقسام الفندق للسماح للمستخدمين بالتجول فيها افتراضياً باستخدام هواتفهم الذكية. لقد بذلوا أيضاً جهوداً لرقمنة قدرات استضافة الأحداث الخاصة بهم وتقديم اجتماعات وأحداث افتراضية.

وتُعد منطقة دول مجلس التعاون الخليجي موطنًا لمجموعة من الشركات التكنولوجية الناشئة المتنوعة والمتخصصة في مجال الضيافة. وتشمل خدماتهم ومنتجاتهم أنظمة نقاط البيع (POS)، ومنصات إدارة المطاعم، الشاملة القائمة على السحابة، وروبوتات الدردشة، وتطبيقات الطلبات، والأسواق عبر الإنترنت، ومخططي التغذية والصحة، والتطبيقات الخلفية للفنادق. وأظهرت الشركات الناشئة إيمانًا قويًا بأهمية بناء التكنولوجيا داخل الشركة لأنها تُتيح لها الاستجابة والتأقلم بسرعة في قطاع سريع التغير. وإضافة إلى ذلك، فإن امتلاك التكنولوجيا يوفر للشركات الناشئة فرصًا للتوسع في قطاعات خارج مجال الضيافة.

وبالنظر إلى المستقبل، يجب أن تركز المؤسسات في قطاع الضيافة على تلبية احتياجات نسبة كبيرة بشكل متزايد من المستخدمين البارعين في مجال التكنولوجيا والذين يتوقعون خدمات ومكافآت مخصصة مقابل ولائهم. وعلى هذا النحو، تحتاج المؤسسات إلى تطوير روح قوية من التركيز على العملاء، وتقديم تجارب مثالية، والبقاء في طليعة أحدث التقنيات التي تحول هذا القطاع.

المراجع

1 Cambridge Business English Dictionary; "Hospitality industry" (2020)

مقدّمة

كان قطاع الضيافة في خضم تحوّل رقمي شامل قبل ظهور جائحة كوفيد 19. وكان هذا التحوّل محاولة للبقاء على صلة بعدد متزايد من المستخدمين البارعين في مجال التكنولوجيا.

وبين الفنادق، كانت التقنيات الرقمية على رأس قائمة أولويات الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات قبل الوباء. وفي استطلاع أجرته شركة Alcatel Lucent Enterprise² عام 2018 تمّ تحديد التنقل والمشاركة الرقمية والاتصال باعتبارها مجالات التركيز الرئيسية للفنادق التي خضعت للدراسة، وتخضع للرقمنة.

وبالمثل، في قطاع الأغذية والمشروبات، الذي يشمل المطاعم ومحلات البقالة وشركات المنتجات والخدمات الغذائية، أدى التحوّل الرقمي إلى تغييرات في كيفية عمل الشركات. وكان الطلب عبر الإنترنت يشهد نموًا ممتازًا قبل جائحة كوفيد 19. وقدّرت شركة Frost & Sullivan³ أن هذا القطاع يبلغ نحو 82 مليار دولار من إجمالي الإيرادات على مستوى العالم في عام 2018. ومن خلال الرقمنة، سعت مؤسّسات الأغذية والمشروبات إلى تحسين كفاءتها التشغيلية، وزيادة قيمة الأصول، وتقليل استهلاك الطاقة والنفايات.

وكان البقالون يتطلّعون أيضًا إلى الاستفادة من المنصات الرقمية والتجارة الإلكترونية بهدف النمو، لكن الاستيعاب كان بطيئًا: وجدت شركة نيلسن أنّ 4% فقط من مبيعات البقالة في الولايات المتحدة تمت عبر الإنترنت في عام 2019.⁴ وفي مارس من العام الماضي، قُدّر سوق محلات البقالة الإلكترونية بحوالي 200 مليون دولار في دول مجلس التعاون الخليجي ومصر، والتي تمثّل أقل من 1% من إجمالي سوق التجارة الإلكترونية.⁵

ربما لم يشعر أي قطاع بتداعيات جائحة كوفيد 19 أكثر من قطاع الضيافة. فقد أشارت الأبحاث التي أجرتها شركة مكنزي إلى أن قطاع الفنادق لن يحقق انتعاشًا كاملًا قبل عام 2023.⁶ وكذلك، كان للوباء وتدابير الوقاية والاحتواء الناتجة عنه، تأثير عميق وطويل الأمد على قطاع الأغذية والمشروبات. في الشرق الأوسط، شهدت المطاعم انخفاضًا بنسبة 40% في الفترة من فبراير إلى مارس 2020،⁷ مع تحوّل العمليات بشكل متزايد إلى خدمة الـ drive-thru، والـ take-out، وعلى الأخص، خدمات التوصيل.

ومن ناحية أخرى، كان تفشي المرض نعمة للبقالة وشركات المنتجات الغذائية حيث يقوم المزيد من الناس بالطهي في المنزل وشراء البقالة عبر الإنترنت. ومنذ اندلاع الوباء، بدأ مقدّمو خدمات توصيل الطعام مثل "طلبات"، و"دليفرو"، و"زوماتو"، وغيرها، في تقديم خدمات توصيل البقالة، بينما استحوذت شركة توصيل المطاعم الألمانية دليفري هيرو (Delivery Hero) على منصة البقالة الإلكترونية في دبي إنستاشوب (Instashop)، في صفقة قدرت الشركة بـ 360 مليون دولار.

ومع تكيف العالم مع الحقائق الجديدة، ستعمل التكنولوجيا الرقمية على تغيير كيفية عمل وتطوير قطاع الأغذية والضيافة بشكل متزايد.

المراجع

- 2 Alcatel Lucent Enterprise; "Hospitality Digital Transformation Survey" (2018)
- 3 Frost & Sullivan; "Future of Global Online Food Delivery Services Market, Forecast to 2025" (2019)
- 4 Nielsen; "Fresh and Focused: The U.S. Retailer Path to Winning Back Brick and Mortar" (2019)
- 5 Wamda Research Lab; "Online Grocery Retail in Mena report" (2019)
- 6 McKinsey & Company; "Hospitality and COVID-19: How long until 'no vacancy' for US hotels?" (2020)
- 7 Aislelabs; "How the Food and Beverage Industry is Responding to Coronavirus" (2020)

اتجاهات تكنولوجيا قطاع الضيافة

يجري التعطيل الرقمي في قطاع الضيافة بشكل جيد، حيث تتطلع المؤسسات الغذائية وأصحاب الفنادق بشكل متزايد إلى تطبيق أحدث الأدوات الرقمية لتحسين جودة المنتج والخدمة، والإيرادات، وكفاءة التكلفة في العمليات، وتجربة العملاء.

وفي قطاع **المأكولات والمشروبات**، تعمل الاتجاهات التي تتراوح من الطلب عبر الإنترنت إلى المطابخ السحابية والأطعمة المخصصة، على تغيير طريقة إنتاج الطعام وتسليمه.

ويُعد الطلب عبر تطبيقات الهاتف المحمول أحد أهم الاتجاهات في مجال المأكولات والمشروبات. وتتوقع شركة فروست أند سوليفان (Frost & Sullivan)⁸ أن يتضخم سوق خدمات توصيل الطعام العالمي عبر الإنترنت ليصل إلى نحو 200 مليار دولار بحلول عام 2025. وأدى الانفجار في الطلب عبر الإنترنت إلى ظهور **مطابخ سحابية**؛ منشآت مشتركة مبنية خصيصًا لإنتاج الطعام وتسليمه للعديد من العلامات التجارية للأغذية والمشروبات في وقت واحد. وتسمح المطابخ السحابية للمطاعم بالوصول إلى العملاء في المواقع

مطابخ السحابة العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي

المطاعم الافتراضية التسويق بين الشركات التجارية والمستهلكين (المطاعم التي تبيع عبر الإنترنت فقط من خلال تطبيقات الطرف الثالث)

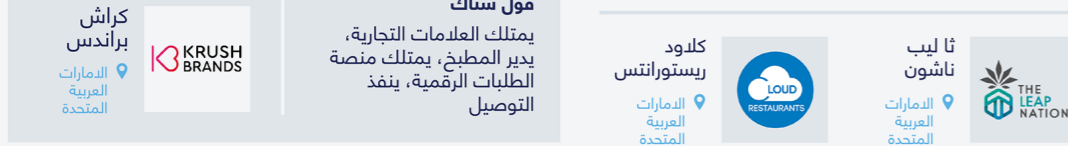


المطبخ كخدمة بين المؤسسات (يوفر المطبخ / العمليات للمطاعم أو العلامات التجارية الافتراضية)



خدمة المطبخ كاملة بما في ذلك الموظفين

العلامات التجارية الافتراضية فقط



wamda

التي لا تسمح بفتح فرع فيها من ناحية التكلفة. كما أنها تسمح بشكل فعال باختبار أسواق جغرافية جديدة ذات مخاطر أقل.

ومع انخفاض عدد زيارات المطاعم لتناول الطعام، يتعيّن على العلامات التجارية الآن اكتشاف طرق جديدة لبناء علاقات عاطفية مع المستهلكين.

تستفيد المطاعم بالفعل من البيانات لتقديم **طعام مخصص لعملائها** بناءً على التفاعلات السابقة عبر الإنترنت وغير المتصلة. وتُستخدم هذه التفاعلات لبناء

ملف تعريف عميل ثري يأخذ في الاعتبار التفضيلات الشخصية والحساسية. ويتم أيضًا استخدام التدقق المتزايد باستمرار لبيانات العملاء في إنشاء **برامج ولاء شخصية** قائمة على القيمة. وتعزز مثل هذه البرامج المبيعات وتزيد من متوسط قيم الفاتورة وتضمن تكرار الزيارات؛ فهي تؤدي عمومًا إلى مراجعات جيدة، وآراء إيجابية على وسائل التواصل الاجتماعي وإحالات إلى المطاعم.

تعمل البيانات والذكاء الاصطناعي أيضًا على **تعزيز عملية تحسين المخزون**. ويمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي دراسة مجموعة من العوامل مثل تفضيلات العملاء، ومشاركة وسائل التواصل الاجتماعي، ومشاركة أفكار العلامة التجارية، ومدة صلاحية المنتج، واتجاهات الأطعمة والمشروبات العالمية، وحتى الظروف الجوية للحفاظ على مخزون جيد ومنع الهدر. ومع ذلك، فإن تقنية تحسين المخزون لها حدودها. أولًا، يتطلب تدريب الذكاء الاصطناعي كميات هائلة من البيانات، والتي قد لا تكون في متناول المؤسسات الأصغر. ثانيًا، يمكن أن يكون دمج الذكاء الاصطناعي في نظام الشركة مهمة صعبة، خاصة بالنسبة للشركات التي تدير شركات كبيرة.

وفي **قطاع الفنادق**، أدى ظهور المسافرين المتمرسين رقميًا إلى زعزعة رحلة العميل حتى أعماقها. ووفقًا لشركة مكنزي، فإن متوسط رحلة شراء غرفة فندق واحدة تتضمن 45 نقطة اتصال، بما في ذلك زيارات لمحركات البحث ومواقع الوسطاء والموردين. ويمكن أن تتضمن هذه العملية عدّة أجهزة وتجري خلال فترة 36 يومًا⁹ وعلى هذا النحو، سعى أصحاب الفنادق إلى إشراك مستهلكي السفر واكتسابهم والاحتفاظ بهم من خلال عدة نقاط اتصال رقمية، كل ذلك أثناء العمل لضمان تجربة سلسلة وشخصية للغاية أثناء إقامتهم.

تستفيد **الفنادق الذكية** من الأجهزة التي تدعم إنترنت الأشياء (IoT) لمزامنة تفضيلات العملاء مع تجربة الغرفة. ويمكن تحديد الإضاءة، ودرجة حرارة الغرفة، ونوع الفراش المفضل، وتفضيلات الوسائط المتدفقة بسلاسة، ما يخلق شعورًا بأن "الغرفة تعرف شخصيتك"، كما قال كريستوفر ناسيتا، الرئيس التنفيذي لشركة هيلتون، في منتدى سكيفت (Skift) العالمي. ويمكن للأجهزة الذكية أيضًا مساعدة الفنادق في تقليل فواتيرها؛ باستخدام مستشعرات درجة حرارة الغرفة، لتحسين استهلاك الطاقة وتقليل التكلفة بنسبة تصل إلى 20%¹⁰.

باستخدام **الذكاء الاصطناعي (AI)**، يمكن للمنتجات معرفة ما إذا كان الضيف يميل إلى شراء علاج سبا أو جولة في المدينة بناءً على سجل البحث الخاص به وتخصيص عروضه. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمطاعم الترحيب بالزائر بكوب من المشروبات المفضلة لديه بناءً على الطلبات السابقة.

يعمل الذكاء الاصطناعي أيضًا على تشغيل مساعدي روبوتات الدردشة (شات بوت). وعلى الرغم من أن قدرات هذه الروبوتات اليوم محدودة - أي التعامل مع الاستفسارات العامة - إلا أنها لا تزال تقلل من الحاجة إلى التفاعل البشري المباشر، وتوفر الوقت للعملاء وتكاليف الفنادق. ويمكن أن يكون لوجود روبوت دردشة تأثير حيوي؛ وجدت شركة Intelity لتكنولوجيا الضيافة أن جودة الأدوات الرقمية للفندق تؤثر على قرارات الحجز لدى 70% من المسافرين.

تتيح **تطبيقات الكونسيرج الذكية** للضيوف شراء وسائل الراحة وطلب الطعام وتسجيل الدخول والخروج وتلقي معلومات خاصة حول محيطهم على أجهزتهم المحمولة. ويمكن للضيوف القيام بمجموعة متنوعة من الإجراءات على هواتفهم الذكية، بما في ذلك تسجيل الوصول والمغادرة بشكل آلي. وتعد التطبيقات على نطاق أوسع وسيلة أساسية للحصول على حجوزات اللحظة الأخيرة، حيث يتم إجراء 70% منها على الأجهزة المحمولة ووفقًا لشركة Intelity.

يتم أيضًا الاستفادة من **الواقع الافتراضي** كأداة تسويقية لجذب السياح إلى الفنادق. وأظهرت دراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيف قلق السفر واستخدام الواقع الافتراضي على موقع أحد الفنادق¹¹.

وبالنسبة ل**قطاع الضيافة**، أصبح الأمن الإلكتروني مصدر قلق كبير. فالشركات العاملة في هذا القطاع تمتلك كميات كبيرة من المعلومات الشخصية، بما في ذلك المعلومات المالية، حيث استسلم البعض للانتهاكات في السنوات القليلة الماضية. ومن بين هذه الحالات، خرق بيانات فنادق ماريوت ستاروود العالمية لعام 2018، والذي كشف بيانات ما يصل إلى نصف مليار عميل¹². ويمكن أن تؤدي الانتهاكات الأمنية الكبيرة هذه إلى فقدان ثقة العميل بشكل لا يمكن إصلاحه، وإلى الإضرار بالسمعة، وحتى الوصول إلى عقوبات قانونية أو مالية.

في هذا الصدد، توّفر **تقنية سلسلة الكتل (البلوك تشين)** منصة آمنة للغاية لتخزين المعلومات ونقلها. وقدّرت مؤسّسة البيانات الدولية (IDC) أن الإنفاق العالمي على حلول سلسلة الكتل بلغ 2.7 مليار دولار في عام 2019، وتوقّعت أن ينمو هذا الرقم بنسبة 57.7% ليصل إلى نحو 4.3 مليار دولار في عام 2020.¹³ فاستخدام تقنية سلسلة الكتل لبناء منصات حجز لامركزية للفنادق يسمح بالاتصال المباشر مع المستهلكين وتجاوز وكالات السفر عبر الإنترنت (OTA)، وبالتالي إزالة رسوم العمولة الكبيرة التي يجمعونها من المعادلة.

المراجع

8 Frost & Sullivan; "Future of Global Online Food Delivery Services Market, Forecast to 2025" (2019)

9 McKinsey & Company; "How to serve today's digital traveler" (2018)

10 Verdant; "Increasing Profitability with IoT Technology" (2018)

11 Ook Lee, Ji-Eun Oh; The Impact of Virtual Reality Functions of a Hotel Website on Travel Anxiety (2007)

12 HNN Newswire; "Up to 500m impacted by Marriott/Starwood data breach" (2018)

13 IDC; "Spending Guides" (2020)

التحوّل الرقمي للشركات في قطاع الضيافة في الكويت

وفقًا لتقرير صادر عن شركة مينا ريسيرتش بارتنرز (MENA Research Partners) لعام 2018، فمن المتوقع أن يصل قطاع المأكولات والمشروبات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى 196 مليار دولار بحلول عام 2021. وتشكّل الكويت ثالث أكبر سوق للأغذية والمشروبات في المنطقة بعد المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، ومن المتوقع أن يشهد أسرع نمو بنسبة 9.6% سنويًا.

كان قطاع الأغذية والمشروبات في الكويت مدفوعًا إلى حد كبير بالسلاسل الدولية. ومع ذلك، تستضيف البلاد عددًا من شركات الأغذية والمشروبات المحلية الرائدة، مثل أمريكانا (شركة الأغذية الكويتية)، أليسة للأغذية، والحميزي للصناعات الغذائية. وفي الآونة الأخيرة، طوّرت الكويت علاماتها التجارية ومشاريعها الناجحة، مثل "طلبات" و"تطبيق كوفي"، وأصبحت موطنًا لثلاث مسرعات عمودي للطعام في الشرق الأوسط، Savour Ventures.

رقمنة القناة

لمواكبة التحوّل في طلب المستهلكين إلى الطلب عبر الإنترنت، ركّز عدد من شركات الأغذية الكويتية على الرقمنة السريعة للقنوات. ومن الأمثلة على ذلك شركة ميزان القابضة؛ الشركة الرائدة في تصنيع وتوزيع المواد الغذائية والرعاية الصحية والمنتجات الاستهلاكية، والتي يمثّل خط أعمالها الغذائية حوالى ثلاثة أرباع إيراداتها. ويشمل خط الأعمال الغذائية في ميزان: التصنيع، التوزيع بالجملة، المطاعم، وخدمات الإمدادات الغذائية الأخرى. وقد أطلقت مجموعة ميزان تطبيقات طلب على الأجهزة المحمولة للعديد من خطوط منتجاتها، بما في ذلك عروض الطعام بالكامل. ومع ذلك، فقد كان الإقبال على المبيعات الرقمية للمنتجات الغذائية بطيئًا وفقًا لما أفاده الرئيس التنفيذي لشركة Mezzan Garry Walsh. ويتّضح هذا بشكل خاص عند مقارنته ببعض خطوط الأعمال الأخرى لمجموعة ميزان مثل الأدوية. وبينما تضاعفت مبيعات السلع الاستهلاكية سريعة الحركة عبر الإنترنت (FMCG) أربعة أضعاف العدد في العام الماضي، نمت مبيعات الصيدليات على الإنترنت بسرعة كبيرة بحيث أصبحت تمثّل حوالى 18% من إجمالي المبيعات في غضون عام من إطلاقها.

أخصّ والش هذا التناقض إلى المستوى الأعلى من "المشاركة العاطفية" الذي ينطوي عليه شراء بعض المنتجات الغذائية. ووضّح: "عليك أن تشعر بالخبز لتعرف أنه طازج؛ وعليك أن ترى اللحم لتعرف أنها طازجة". وأضاف: "لذلك فإن ظهور التجارة الإلكترونية في المواد الغذائية في جميع أنحاء العالم يكون أبطأ منه في المواد غير الغذائية." فالتناقضات واضحة أيضًا بين مختلف المواد الغذائية. وأشار إلى: "أننا نشهد بروزًا سريعًا جدًا لتوصيل المياه ولكن ظهور أقل سرعة فيما يتعلق بالعناصر الطازجة."

مجموعة كوت الغذائية، التي تأسست في عام 1982، هي شركة أخرى ركّزت على رقمنة قنواتها. وقد طورت تطبيقات ومواقع للهاتف المحمول لبعض علاماتها التجارية، وأضافت قناة مبيعات للطلبات على فيسبوك. تقوم الشركة بتشغيل وإدارة امتيازات المطاعم العالمية، مثل برجر كنج (Burger King)، بيتزا هت (Pizza Hut)، تاكو بل (Taco Bell)، وكي أف سي (KFC)، مع عمليات

في الكويت والمملكة المتحدة والعراق. كما تقدم خدمات التزويد بالطعام، والاستيراد والتصدير للمواد الغذائية، والخدمات الاستشارية.

تعمل شركة كوت على إطلاق برنامج شامل للاحتفاظ مع نهاية عام 2021. كما تعمل على تطوير عدد من الحلول الرقمية، بما في ذلك القوائم الرقمية لتناول الطعام، وطلب الوجبات الجاهزة المستند إلى التطبيقات، والقنوات البديلة منخفضة التكلفة (الرسائل القصيرة والإشعارات الفورية).

ووفقاً لنائب الرئيس التنفيذي أمين محمد، بدأ التحول الرقمي لكوت في أواخر عام 2018 واستهدف تحسين تجربة العملاء والعمليات الداخلية. وفي منتصف عام 2019، أطلقت الشركة مشروع ذكاء اصطناعي على مستوى المؤسسة سعى إلى أتمتة العمليات وتحسين عملية صنع القرار.

وبالإضافة إلى ذلك، قامت الشركة بإعادة التنظيم الهيكلي لتسريع الرقمنة وأنشأت تحوّلًا رقميًا وقسمًا للأعمال الإلكترونية مسؤولًا عن تحقيق أهداف الرقمنة. فقد أنشأت أدوارًا جديدة داخل الشركة وخضع العديد من موظفيها لبرامج إرشاد وتدريب في مجالات مثل تسويق الأداء وتصميم UX وتحليلات التجارة الإلكترونية.

ويُعد إنشاء أدوار متخصصة وزيادة مهارات الموظفين، جزءًا أساسيًا من عملية الرقمنة. فهي تضمن أن القوى العاملة تتماشى تمامًا مع الأهداف الاستراتيجية للعملية، وهي ضرورية لتوليد عوائد إيجابية.

التحديات كثيرة

يواجه قادة الأغذية والضيافة العديد من التحديات في سعيهم للتحول الرقمي، بدءًا من العقبات التقنية وصولًا إلى قضايا الإدارة.

وينطبق هذا على شركة امتيازات السايبر التي كانت جهودها في التحول الرقمي مدفوعة بالضرورة. ومع أكثر من 270 متجرًا في 10 دول، يوضّح حمد السايبر، الرئيس التنفيذي لامتيازات السايبر: "من الصعب جدًا مراقبة كل شيء. لذلك أدركنا أن الرقمنة أمر لا بد منه لفهم إلى أين نحن متجهون، والحصول على

تواصل أفضل." وسلط الضوء على أن تحديات التكنولوجيا كانت عقبة رئيسية. على سبيل المثال، في وقت المقابلة، لم تكن الشركة قد اكتشفت بعد كيفية دمج نظام نقاط البيع (Point of Sale) الخاص بها في التطبيق الذي طوّرتة.

كانت معارضة التغيير أيضًا مشكلة داخل الشركة. ويشير السايبر إلى إحجام بعض موظفي مركز الاتصال عن الترويج لتطبيق الشركة خوفًا من فقدان وظائفهم. فوضّح: "إذا كان شخص ما لا يستطيع التكيف مع الوضع، فعليك تغييره وإحضار الأشخاص المناسبين، وهذا ما فعلناه." ونتيجة لهذه التغييرات، زادت الإنتاجية بينما انخفضت التكاليف بنسبة 30% تقريبًا. وأضاف: "تحرك القطار، إذا لم تتمكّن من القفز، فستبقى في الخارج". والمعرضة تتغلغل حتى في المراتب العليا للشركة. ففي البداية، لم تولّد فكرة السايبر لتطوير تطبيق سوق قهوة مخصّص أي اهتمام لدى مجلس الإدارة؛ يوضح قائلاً: "لم يروا التكنولوجيا قادمة وهذه مشكلة".

وتردّد، مديرة التكنولوجيا والتحول الرقمي في شركة علي عبدالوهاب المطوع التجاري (AAW)، ضحى شبير، توضيحات السايبر. وفي حديثها عن تحديات الرقمنة، صرّحت: "مقاومة التغيير هي التحدي الرئيسي"، وأضافت: "وأعتقد أن الجميع يواجهها".

وتشير شبير أيضًا إلى أن شركة AAW كانت تكافح للعثور على موردي التكنولوجيا الجيدين محليًا. وتقول: "أعتقد أن سوق الكويت محدود بعض الشيء من ناحية وجود موردين". وتقرّح أن تتواصل الشركة مع الموردين الدوليين فقط كملاد أخير "لأنّه عندما تبدأ بتقنية جديدة، فمن الجيد وجودهم معك".

وتقول شبير أنّ التحول الرقمي للمساعي الأكبر دفعة واحدة هو أمر صعب بشكل خاص لأنّه يشمل العديد من أصحاب المصلحة. وتضيف: "لقد كان لكل واحد منهم مخاوفه الخاصة، ولذلك لم نصل لأي شيء". ومن الأفضل تحقيق النجاح بزيادات أصغر. وتوضّح: "نتعلّم من تجربتنا أن التحول يجب أن يتم في عمليات صغيرة ومركّزة".

نهج شامل

من ناحية أخرى، يحرص السائر على التأكيد على أهمية اتباع نهج شامل للتحوّل الرقمي التدريجي. ويوضح: "يتعلّق الأمر بحل شامل يجب ربطه معًا، لذا فهي صيغة يجب أن تعمل في كل مكان لأن خطأ واحدًا يمكن أن يكلفك الكثير. حلمي هو أن تكون الشركة بأكملها ضمن تطبيق واحد".

ويسلط السائر الضوء على ضرورة الاستفادة من مزوّد خدمات التكنولوجيا لمتابعة التحوّل الرقمي. ويعلّق: "التكنولوجيا مساحة واسعة، لكن يمكنني أن أخبرك أن عملياتنا تركّز على التعاون مع الشركات التي تناسب احتياجاتنا". ومع ذلك، يبدي السائر نفورًا من الخدمات الاستشارية. وأضاف: "إنه خطأ، لأننا نحاول إنشاء شيء جديد ولا نعتقد أن الاستشارات صحيحة. وسوف يعطونك تجربة سابقة من شأنها أن تبقيك في السوق، لكن ليس في مقدّمة السوق".

اتجاهات الأغذية الناشئة

بالإضافة إلى الرقمنة، يقود الابتكار أيضًا إنشاء فئات غذائية جديدة تكتسب زخمًا عالميًا، وقد انتشرت في الكويت. ويصف والش المستهلكين الخليجيين على أنهم يسافرون جيدًا وعالميًا وعلى دراية بأحدث الاتجاهات الغذائية العالمية. فقد وضح: "لديك أشخاص من جميع أنحاء العالم هنا وهناك، أشخاص يسافرون في جميع أنحاء العالم. لذلك ترى أن هناك اتجاهات تظهر هنا بشكل متزامن على نطاق واسع مع تلك التي تظهر في الولايات المتحدة، بينما إذا كنت في مكان ما مثل المغرب أو تونس، فقد تكون على بُعد 5 سنوات منها".

ووفقًا لـ والش، فإنّ أحد الاتجاهات الغذائية الناشئة التي ستؤثر بشكل كبير على القطاع هو الحمية المرنة. يتضمن هذا النظام زيادة في تناول الوجبات النباتية من دون القضاء التام على استهلاك اللحوم. وتماشياً مع ذلك، اكتسب عدد من الشركات التي تستخدم التكنولوجيا لإنتاج بدائل نباتية للمنتجات الحيوانية، زخمًا سريعًا في السوق. ومن الأمثلة على ذلك شركة بيوند ميت (Beyond Meat) البديلة للحوم، وشركة JUST البديلة للبيض القائمة على الحبوب.

وتتابع مجموعة ميزان هذا الاتجاه عن كثب، وقد أشرك فريق الأغذية المستقبلي للشركة - وهو فريق مكّرس لاكتشاف الاتجاهات الناشئة في استهلاك الغذاء - بعض هؤلاء الممثّلين بشكل مباشر. وفي ديسمبر 2019، وقّعت الشركة اتفاقية توزيع مع شركة بيوند ميت؛ التي تمثّل محاكمة لمجموعة ميزان. ووفقًا لـ والش، "إذا سارت الأمور على ما يرام، فسنقوم لاحقًا بتركيب بعض عمليات التصنيع لتزويد منطقة الخليج بأكملها".

بيئات رقمية غامرة

البيئات الرقمية الغامرة هي إحدى طرق الرقمنة التي تهزّ قطاع الفنادق. فقد سعت فنادق راديسون بلو إلى إنشاء تجارب غامرة رقميًا للضيوف المحتملين. ولتحقيق ذلك، قامت السلسلة بتثبيت كاميرات الويب في فنادقها المتعدّدة، مما يسمح للمستخدمين باستكشاف كل مؤسّسة ومحيطها بصريًا. وتم تعيين مباني الفنادق رقميًا حتى يتمكن المستخدمون من التنقل افتراضيًا حولها في أي اتجاه على هواتفهم الذكية. وتم أيضًا تضمين معلومات حول مناطق المجاورة والمطاعم والمتاجر القريبة ذات الأهمية المحتملة للعملاء في هذه التجارب.

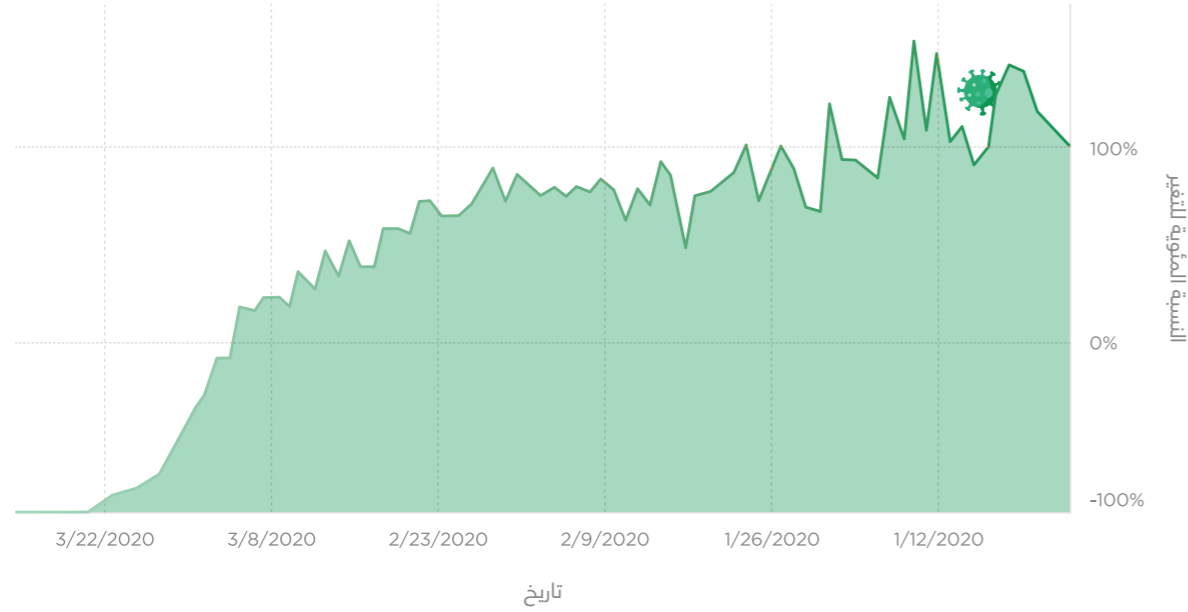
وفي الربع الأخير من عام 2020، أطلقت فنادق راديسون بلو حلول اجتماعات افتراضية عبر منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ودخلت في شراكة مع شركة تكنولوجيا الاتصالات زوم (Zoom) لإنشاء مساحات اجتماعات افتراضية تعاونية. استخدمت الشركة تقنية التعلّم الآلي المدربة لتمييز الكلام البشري عن الأصوات الأخرى لضمان جودة صوت أعلى أثناء الأحداث والاجتماعات.

وعلى نطاق أوسع، تتحرّك الفنادق بسرعة نحو التجارة الإلكترونية وفقًا لباسل طلال، المدير الإقليمي لراديسون بلو في المملكة العربية السعودية والكويت والمشرق العربي. لكن وفقًا لباسل: "الإمكانات الكاملة للتجارة الإلكترونية لم تُستغل بعد". وأشار إلى أنّه في حين أن اعتماد تطبيقات الهاتف المحمول كان مرتفعًا بين شركات الوجبات السريعة ومزّدي الأغذية المحليين، إلا أنه لا يزال محدودًا بين الفنادق في الكويت. ويختتم قوله: "للمضي قدمًا، نعتقد بالتأكيد أن هناك مساحة كبيرة للنمو داخل التجارة الإلكترونية".



النسبة المئوية للتغير السنوي على أساس سنوي في زيارات المطاعم والحجوزات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

المصدر: ايت اب



وإضافةً إلى ذلك، يشير فيليب وولر، مدير منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا، في شركة بيانات قطاع الفنادق STR،¹⁵ إلى أن الإشغال في غالبية الفنادق في المنطقة قد انخفض إلى أقل من نسبة 30%.

ومع ذلك، من خلال التكيف بنجاح مع الظروف الناشئة عبر إعادة تنظيم العمليات والاستثمارات، تمكّنت الشركات في الكويت من وضع نفسها بشكل فعّال لتزدهر في مشهد ما بعد الوباء.

وقد تمّ تحديد عام 2020 إلى حد كبير من خلال جائحة كوفيد 19 وتحوّله من ناحية سلوك المستهلك، وفقًا لنائب الرئيس التنفيذي لشركة كوت، أمين محمد. ويشير محمد إلى أن العملاء يفضّلون بشكل متزايد الوجبات المطبوخة وتسوّق البقالة عبر الإنترنت. ويشير أيضًا إلى أنّ التوصيل كان

تأثير كوفيد 19

كان لوباء كوفيد 19 تأثير ثنائي التفرع على قطاع الأغذية والمشروبات. وبينما تكافح بعض المؤسسات مثل محلات البقالة والسلع الاستهلاكية لتلبية الطلب المتزايد، شهدت مؤسسات أخرى مثل المطاعم تقلص في حصتها في السوق.

وفي أبريل 2020، وجدت دراسة أجرتها شركة Eat App، وهي منصة حجز المطاعم الرائدة في الشرق الأوسط، أنّ المطاعم في المنطقة كانت تشهد بالفعل انخفاضًا بنسبة 60% في أعداد العملاء الذين يتناولون الطعام في الأسابيع التي سبقت الإغلاق بسبب الوباء في مارس 2020.¹⁴ ويشير التقرير إلى أن عائدات العديد من المطاعم في دول مجلس التعاون الخليجي قد انخفضت إلى الصفر مع الإغلاق المطّبق.



بالفعل في مسار تصاعدي ثابت على مدى السنوات القليلة الماضية، بينما كان تناول الطعام في تراجع.

ويردّد والش تعليقات محمد، ويبرز أن الوباء قد غيّر من عادات استهلاك الطعام لدى الناس بشكل لا رجعة فيه، لا سيّما عندما يتعلق الأمر بنقطة الاستهلاك. ويلاحظ والش وجود محور رئيسي في خدمات الطعام تجاه العروض المحلية مثل خدمات الطلبات والتسليم عبر الإنترنت. وأصبح هذا الاتجاه واضحًا بشكل خاص بدءًا من الربع الثاني من عام 2020. ومع ذلك، يشير والش إلى أنّ التغييرات التي حدثت بعد ذلك سيكون لها تأثير دائم، وأنه حتى بعد تخفيف الإغلاق، "لا ترى الناس يعودون إلى المطاعم بالطريقة التي كانوا يفعلونها من قبل".

وردًا على ذلك، كان على سلاسل المطاعم ومشغلي الامتيازات مثل مجموعة كوت الغذائية (Kout Food)، التركيز على القطاعات الأقل تكلفة وتحسينها مثل الاستلام والوجبات الجاهزة بهدف تعويض الارتفاع في تكاليف التسليم. وكذلك، عملت كوت على تكييف اتصالاتها وعروضها ومشاركة العملاء. وكما يؤكد محمد، فإن كل شيء "من الجزء الخلفي من المنزل، إلى مكاتبنا، إلى الطريقة التي نحضّرها فيها ونوصلها، هي تجربة لضيوفنا قائمة على عدم اللمس وعدم دفع النقود".

أما في سوق القهوة، فقد تحوّل سلوك المستهلك بالمثل إلى الاستهلاك الداخلي وفقًا للساير، الذي يضيف أنه، إلى جانب خدمة الـ drive-thru (التوصيل من السيارات إلى السيارة) وخدمة التوصيل، "سيتم تعليم الناس كيفية صنع قهوتهم في المنزل". ويتابع قوله: "خلال فترة الوباء، تم فتح باب جديد. نحن الآن نبيع حبوب البن للناس في المنزل، وكانت هذه خطوة ضخمة أدت إلى مبيعات ضخمة".

ومع ذلك، فإنّ التغيير يمثّل أيضًا تحديات للشركة. ويشرح قائلاً: "ساعدت جائحة كوفيد الناس على إدراك أنهم بحاجة إلى التكنولوجيا"، لكن النجاح لا يزال يعتمد إلى حد كبير على وجود الفريق المناسب. ويشرح قائلاً: "من الصعب العثور على المواهب، ولا يمكن أن تكون التكنولوجيا قائمة بمفردها إطلاقًا، بل ستكون دائمًا علاقة قائمة على التكنولوجيا والتفاعل البشري حتى في

المستقبل". وأضاف: "ستقوم الآلة بالعمليات نيابةً عنك، لكنك بحاجة إلى شخص يعطيها الأمر. ويمكن أن يكون كل شيء مفيدًا إذا استخدمه البشر بالطريقة الصحيحة".

المراجع

14 Eat App; "The Massive Impact of COVID-19 on the Middle East Restaurant Industry" (2020)

15 Hotel News Now; "How hotels in MEA are hit by, coping with COVID-19" (2020)

تطبيق **كوفي** هو سوق للقهوة على الإنترنت تم إطلاقه في الكويت عام 2018، ويعمل حاليًا في الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، تركيا والمملكة المتحدة. ووضّح المؤسس والرئيس التنفيذي علي إبراهيم: "شعرنا أن الطعام له سوق، وكذلك محلات الزهور وغسيل الملابس؛ ومع ذلك، فإن المشروبات الأسرع نموًا حول العالم، أي القهوة، لم تكن تملك أي سوق حقيقي، ومن هنا ولدت فكرة تطبيق COFE. فإن القهوة هي ثاني أكثر المشروبات استهلاكًا بعد الماء، وتمثّل سوقًا تبلغ قيمته أكثر من 100 مليار دولار على مستوى العالم وتنمو بنسبة تزيد عن 60% سنويًا.

ويحرص إبراهيم على التأكيد على أن الشركة تعتبر نفسها شركة تكنولوجيا أولًا وقبل كل شيء. فقد وضح: "نحن لسنا شركة لوجستية. نحن شركة تكنولوجيا. نظرًا لكونها قائمة على السحابة بالكامل تقريبًا، فإن التوسع في أسواق إضافية يمكن أن يحدث سريعًا إلى حد ما". وهذا يسمح للشركة بالتوسع بسرعة كبيرة. ويتابع: "غداً، إذا أردنا التوسّع إلى مدن أخرى، فالأمر بسيط مثل العثور على المقاهي، والحصول عليها في التطبيق، وإعداد برامج المكافآت الخاصة بها." وحتى الآن، أجرت الشركة ثلاث جولات تمويل - اثنان في عام 2019 جمعاً 5 ملايين دولار، ومؤخراً جولة من السلسلة B جمعت 10 ملايين دولار إضافية.

ويبني تطبيق كوفي كل تقنياته داخل الشركة. ويوظف فريق التكنولوجيا في الشركة عشرين مطوّراً، ويتضمّن مصمّمي ومهندسي المنتجات وعلماء البيانات. ومع ذلك، كان التوظيف تحديًا ملحوظًا. وأشار إبراهيم إلى أن المنطقة تفتقر إلى المواهب، و"من الصعب جدًا إقناع الموهوبين بالانتقال إلى هنا". وتمكنت الشركة من مواجهة هذا التحدي عبر بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل. ويوضح إبراهيم أنه "امتلاك علامة تجارية قوية يقطع شوطاً طويلاً في الحصول على المواهب المناسبة، بالإضافة إلى زيادة العمل عن بُعد أكثر طبيعية". ومع ذلك لا يزال، كانت اللوائح التنظيمية عائقاً أمام التوظيف، حيث يلاحظ إبراهيم بشكل خاص عدم قدرة الشركة على إصدار خيارات الأسهم للموظفين، وهو أمر حيوي بالنسبة للشركات لتحقيق النمو، "خاصة خلال المراحل الأولية لمحاولة إقناعهم بالانضمام إلى الشركة"

قصص نجاح ريادة الأعمال

نما النظام البيئي للشركات الناشئة في مجال الأغذية والمشروبات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بشكل كبير في النصف الأول من عام 2020. وفي الأشهر الستة الأولى وحدها، جمّعت الشركات الناشئة في مجال الأغذية والمشروبات 162 مليون دولار أمريكي في الاستثمار مقارنةً بمبلغ 43 مليون دولار أمريكي قد تم جمعه على مدار عام 2019 بأكمله. فوفقًا لـ [MAGNiTT's H1 2020 MENA Venture Snapshot](#)¹⁶ إنّ هذا الاندفاع الكبير يعود إلى المستثمرين الذين يميلون إلى "الشركات الناشئة الراسخة العاملة في القطاعات التي تعمل بشكل أفضل من غيرها في ظل الأزمة".

ونظرًا لأن سلوكيات المستهلكين ونماذج إنتاج الأغذية وتوزيعها تتغيّر بسرعة وتتجدّد بالتكنولوجيا، فقد تجد المطاعم والفنادق التعاون مع الشركات الناشئة وسيلة فعّالة للبقاء في الطليعة. ويمكن للشركات الناشئة أن تساعد شركات الضيافة الراسخة في خفض التكاليف والوصول إلى عملاء جدد ونماذج أعمال جديدة.

ولحسن الحظ، المنطقة هي موطن لعدد من الشركات الناشئة الواعدة والناجحة في قطاع الضيافة.

فودكس هي شركة سعودية ناشئة في مجال المأكولات والمشروبات وتكنولوجيا البيع بالتجزئة. انطلقت في البداية كخدمة لرقمنة القائمة. ونمت الشركة منذ ذلك الحين إلى نظام أساسي شامل لإدارة المطاعم قائم على السحابة: حل نقاط البيع POS متعدد الإمكانيات يتضمن نظام عرض المطبخ (عارض الطلبات الرقمي)، وإدارة الجدول، وإدارة المخزون، وإدارة مركز الاتصال، والجدول الزمنية للموظفين، والتحليلات. تأسست الشركة، في عام 2014، في الخبر من قبل أحمد الزيني (الرئيس التنفيذي) ومصعب العثماني (كبير المسؤولين الفنيين)، وتعمل فودكس الآن في 17 دولة، بما في ذلك جميع دول مجلس التعاون الخليجي والمملكة المتحدة وفرنسا وإسبانيا وماليزيا وإندونيسيا وتركيا.

ويعتقد الزيني أن اتجاهين رئيسيين سيشكلان مستقبل المأكولات والمشروبات. ستؤثر مطابخ السحابة بشكل أساسي على مطاعم الخدمة السريعة والوجبات السريعة، في حين أن التحليلات - أي برامج مشاركة العملاء والولاء - ستكون مجال اهتمام رئيسي لمنشآت المطاعم الفاخرة والمطاعم غير الرسمية. وبالنسبة لمنشآت تناول الطعام، كما يشير الزيني، فإن الاحتفاظ بالعملاء أمر بالغ الأهمية للأعمال، حيث وضح: "هناك بعض المطاعم التي تعتمد بنسبة 80% على العملاء المتكررين". ومع ذلك، بالنسبة لمطاعم الخدمة السريعة والوجبات السريعة، هناك تركيز متزايد على تقليل تكاليف التشغيل بسبب الزيادات في تكاليف التوصيل. ونتيجة لذلك، "يتطلع الجميع إلى زيادة هوامشهم"، وتابع: "وأعتقد أن المطابخ السحابية ستلعب دورًا جيدًا جدًا في ذلك."

تُعد التنافسية ميزة إضافية للمطابخ السحابية. وكما يشير الزيني، فإن عدد فروع المطاعم التي يتم افتتاحها في المنطقة "خارج عن المعتاد جدًا". فعلى سبيل المثال، تمتلك سلسلة مطاعم البرجر في الرياض أكثر من 150 فرعًا حيث يبلغ عدد سكانها حوالي 9 ملايين". فتشغيل عدد كبير من الفروع يؤدي إلى تكاليف ضخمة؛ ويوضح أن "المطبخ السحابي يلعب دورًا جيدًا للغاية من حيث التحكم في جودة الطعام وزيادة الهوامش أيضًا."

وللاستفادة من هذا الاتجاه، دخلت شركة فودكس في مشروع مشترك مع مشغل مطبخ سحابي عالمي، وشركة مطبخ سحابي إقليمية رائدة مقرها في الإمارات العربية المتحدة. ويخلص الزيني إلى أن "الخطة هي فتح المزيد من المطابخ السحابية في المملكة العربية السعودية في عام 2020".

وإدراكًا منها أن التدفقات النقدية تمثل نقطة ألم حرجة لشركات الأغذية والمشروبات الصغيرة في المنطقة، فقد جمّعت الشركة 100 مليون دولار أمريكي لشركة فودكس كايبتال في أكتوبر 2020. وفودكس كايبتال هي عبارة عن منصة للإقراض الصغير تهدف إلى دعم تجار المأكولات والمشروبات السعوديين من خلال قروض صغيرة متوافقة مع الشريعة الإسلامية، وتمكينهم من تسريع نموهم بعد جائحة كوفيد 19.

نقوة
ngwah

Ngwah هي شركة ناشئة رائدة أخرى في مجال تكنولوجيا الأغذية مقرها المملكة العربية السعودية. أسسها عبدالله السبيعي وعمر العيسى، وهي متخصصة في برمجيات توصيل الطعام. كما يوضح السبيعي، لدى الشركة "هدفًا واحدًا بسيطًا: حل المشكلة عندما يتعلّق الأمر بتناول الغداء للموظفين".

وطور السبيعي في البداية روبوت دردشة يسمح للموظفين بتقديم طلبات الإفطار والغداء كطيار. ويقول: "قادت سيارتي إلى المطعم، وحصلت على الطلبات وقمت بتسليمها". وبعد اكتساب قوة جذب كبيرة من خلال ذلك، قرر السبيعي والعيسى تطوير الخدمة وإطلاقها رسميًا في أوائل عام 2017. وبحلول عام 2018، كانت الشركة تخدم حوالي مائة ألف موظف.

وكان الإنجاز التالي لـ Ngwah هو إطلاق خدمتها لعامة الناس. ويروي: "لقد كان لدينا الكثير من عقود المطاعم، وكان لدينا ذراعنا اللوجستي، وكذلك هؤلاء العملاء الذين يطلبون منا خلال ساعات العمل. لذا، لنبقهم جميعًا يطلبون أثناء وجودهم في المنزل أو في أي مكان آخر."

تميّز شركة Ngwah نفسها عن منافساتها من خلال التركيز على العملاء ذوي الدخل المتوسط والعالي، الذين يعملون في القطاعين الخاص والعام. وفي ضوء جائحة كوفيد 19 وتداعيات الإغلاق التي تلت ذلك، وسّعت الشركة عروضها لتشمل توصيل البقالة والصيدليات.

وتتضمن تقنية Ngwah التعلّم الآلي وخوارزميات الذكاء الاصطناعي التي تقدم اقتراحات مخصصة للمطاعم والأطعمة لكل عميل؛ تم تطويرها محليًا بواسطة مهندسين سعوديين. ويشرح السبيعي قائلاً: "نبني كل شيء داخليًا لسبب واحد بسيط. فعندما يكون هناك شيء ما يتغيّر في السوق، وكلما كان علينا التأقلم مع شيء ما، سيكون التكيّف أسرع من أيّ من منافسينا."



ومثال آخر عن شركة تبني خدماتها باستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي، هي شركة **إيلا**: روبوت دردشة يساعد الشركات على بيع منتجاتها وخدماتها عبر فيسبوك ماسنجر. ويوضح المؤسس سامر ترزي: "بدأت القصة بأكملها لأنه في عام 2006، فتح فيسبوك منصة المراسلة الخاصة به، وأصبحت روبوتات الدردشة نوعًا من الأشياء الشائعة". ويتابع: "ذهب الجميع نحو دعم العملاء في تلك المرحلة، وما أردت فعله كان شيئًا مختلفًا قليلًا. لذلك بدأت في التركيز على ما يُسمى بتجارة المحادثة".

وفي البداية، كان ترزي ينوي تطوير برنامج الدردشة الآلي للسماح للمشاركين في الملعب الرياضي بطلب الطعام أو البضائع من مقاعدهم. ومع ذلك، لم يتمكن من بدء الخدمة. وأشار: "كنا هنا في الأردن ولم نتمكن من الذهاب إلى سوق حيث كان هذا في الواقع شيئًا من شأنه أن يضيف الكثير من القيمة."

وفي النهاية، تمكن إيليائي من تنفيذ فكرة ترزي بنجاح لبرنامج محادثة محادثة لمقهى محلي، والتوسع بسرعة لإضافة 15 متجرًا آخر. وسمحت الخدمة للشركات بتلقي أوامر التسليم وأوامر الدفع الافتراضية والطلبات داخل المتجر.

ومع نموّ قاعدة عملائها، حوّلت شركة إيلا حلّها للمقاهي والمطاعم إلى نموذج البرمجيات كخدمة (SaaS). وهو نموذج لتوزيع البرامج يتم فيه استضافة التطبيقات بواسطة مزود الخدمة على السحابة وإتاحتها للعملاء عبر الإنترنت، ويكون عادةً على أساس الاشتراك. وأثبت نموذج B2B الخاص بإيلا أنه صعب الانطلاق. ويوضح ترزي: "كان عليك إقناع المطاعم، وهذا ليس أسهل شيء في العالم". وأخيرًا، ركّزت الشركة على علامتها التجارية B2C، بعد أن وجدت "مكانها الرائع" من خلال التركيز على قطاع الأغذية في أفريقيا، وتحديدًا في كمبالا، أوغندا، حيث تعمل الشركة بشكل أساسي.

وفي نموذج B2C المحوري الخاص بها، تستفيد شركة إيلا من برنامج الدردشة الآلي الخاص بها لبيع إصدارات ذات علامات تجارية خاصة من الأطعمة التي ينتجها الموزعون المحليون. وأنشأت إيلا أيضًا ديلبوت (Dealbot) - وهو مجمّع للصفقات تستفيد من خلاله إيلا من إنفاقها التسويقي لجذب العملاء عبر تقديم منتجات من علاماتها الخاصة أو من موزعين آخرين في نموذج تسويق تابع.

تتمثل الميزة التنافسية لإيلا في تجربتها السلسة ونهجها الفعّال من حيث التكلفة لاكتساب العملاء. ويوضح ترزي: "كنا نحصل على مستخدم لم يتفاعل معنا من قبل، وشاهد إعلانًا مدفوعًا، ثم أكمل عملية شراء في غضون 50 ثانية". ولا تتطلب الخدمة تنزيل أي شيء أو إدخال أي نوع من المعلومات؛ فوّض أنّك "تتخطى الكثير من العقبات المماثلة التي تمنعك عادةً من إتمام عملية شراء". ويتحوّل عدم الاحتكاك إلى معدلات تحويل واستبقاء أعلى، "أعلى من أي وسيط تقليدي آخر، مثل تطبيق أو موقع ويب". وإضافة إلى ذلك، فإنّ الحصول على مستخدم يكلف ما بين 15 و 20 عامًا في المتوسط، وكما يستنتج ترزي: "هو أمر رخيص جدًا إذا قارنته بما يتطلبه شخص ما لتنزيل تطبيق".



Yacob هو برنامج ومنصة رقمية لإدارة التغذية يربط بين الأطفال وأولياء الأمور والمدارس وبائعي المواد الغذائية في الإمارات العربية المتحدة. وتساعد

الشركة الآباء في اكتساب نظرة ثاقبة لعادات أكل أطفالهم أثناء وجودهم في المدرسة. كما يقدم خدمات تتيح للآباء والأطفال الصغار طلب الطعام عبر الإنترنت وتسليمه إلى المدرسة.

ويوضح المؤسس المشارك وكبير المسؤولين الفنيين وأثل عرابي، "في وضعه الحالي، يمكن أن يعمل برنامجنا في أي نظام غذائي مغلق. ويمكن أن يشمل ذلك الشركات، ومؤسسات الجيش، وغيرها. ولكن في الوقت الحالي، ينصب تركيزنا على المدارس". ويعد العمل في ما يُسمى بـ "أنظمة الطعام المغلقة" هو أمرًا بالغ الأهمية للشركة. ويواصل عرابي كلامه: "لكي نتأكد من تتبّع ما يستهلكه الشخص وعدم الاعتماد عليه لتقييم ما يأكله يدويًا، علينا أن نعرف ماذا يتضمّن الطعام." ففي الممارسة العملية، يتم إعطاء الطلاب بطاقة ممغنطة تُستخدم لإجراء عمليات شراء في مقصف المدرسة. وهذا بدوره يسمح للنظام بتكوين فهم دقيق لنظامهم الغذائي.

حتى الآن، تم اعتماد خدمات Yacob في 65 مدرسة في ست مدن في الإمارات العربية المتحدة، تخدم 15,000 مستخدم، مع بيع 5 ملايين وجبة عبر الاشتراك. وتسجل المنصة 40 ألف دولار من المعاملات يوميًا.

وتوظف Yacob حاليًا عددًا من خبراء التغذية، الذين ينظرون إلى البيانات التي تم جمعها ويقدمون المشورة للآباء حول كيفية مساعدة أطفالهم على تبني أنماط حياة وأنظمة غذائية صحية. وتحرص الشركة على استكشاف طرق لزيادة الاستفادة من البيانات التي تجمعها باستخدام التكنولوجيا المتطورة. ويوضح عرابي: "لم نصل إلى تلك المرحلة بعد. فأحد الأشياء التي نتطلع إليها هو استخدام التعلّم الآلي والذكاء الاصطناعي للتعرف على الاتجاهات وإيجاد طرق لتعزيز أو مساعدة الأشخاص على تبني أنماط حياة صحية أكثر."

وفي الوقت الحالي، ومع ذلك، لا يزال القطاع يعتمد بشكل كبير على التدخل اليدوي لأخصائيي التغذية. فقد وضح قائلاً: "جزئيًا لأن علم التغذية هو علم جديد للغاية وهناك الكثير من التغييرات فيما يتعلق بما هو صحي وما هو غير صحي، وما يجب أن تأكله."



شركة ناشئة أخرى تعالج التغذية هي **نيوتري بوكس**، وهو تطبيق تغذية تفاعلي يربط المستخدمين بخبراء صحة مؤهلين من جميع أنحاء العالم للاستشارات الخاصة عند الطلب. ويتيح التطبيق أيضًا للمستخدمين طلب الوجبات من سوق منظم لبائعي الأطعمة الصحية، والاستفادة من الخوارزميات الذكية لإنشاء توصيات مخصصة توازن بين التفضيلات الغذائية والأهداف الصحية.

تأسست الشركة من قبل نورة العسكر، أخصائية تغذية إكلينيكية معتمدة من مجلس الإدارة، وعادت إلى الكويت بعد التخرج لإطلاق قسم التغذية في مستشفى طيبة في الكويت. وفي النهاية، أصبح القسم أحد أكثر المراكز ربحية في المستشفى. وقد حصل على اعتماد من اللجنة المشتركة الدولية، وهي منظمة مقرها الولايات المتحدة تعتمد منظمات وبرامج الرعاية الصحية في الولايات المتحدة وحول العالم.

يقع مقر الشركة في الكويت، ولكن، توضح العسكر: "نحن محايدون جدًا للحدود ومهمتنا هي تمكين الناس من عيش حياة أكثر صحة وتحقيق أهدافهم الصحية". فلدى نيوتري بوكس أكثر من 30 علامة تجارية مختلفة للأطعمة و 37 خبيرًا في صحة التغذية من جميع أنحاء العالم العربي على منصتها. وتوضح العسكر بقولها: "نحن أيضًا نعتمد على البيانات بشكل كبير"، مضيفة أنّ الخدمة قامت بدمج العلوم السلوكية في عملها. وأشارت إلى أنّ "النقطة المهمة هي أن المستخدمين يبدأون، بشكل تدريجي لا شعوريًا، في تغيير عاداتهم. وسيتم إرشادك وتحفيزك على أساس يومي، ولكن لن يتم إخبارك بما يجب القيام به في حد ذاته".

وتتمثل مهمة نيوتري بوكس في رقمنة السوق التي تراها العسكر مجرأة "للغاية". وتوضح "يستشير الناس أخصائيي التغذية من خلال الرسائل المباشرة، عبر الواتساب، وما إلى ذلك، بطريقة عشوائية للغاية." وتهدف

نيوتريوكس إلى تعزيز ذلك. وتقول العسكر: "أعتقد أن هذا هو المستقبل، وهذا هو المكان الذي يتجه فيه السوق من منظور المستخدم ومن منظور المورد. لقد أنشأنا نظامًا بيئيًا داخل نيوتريوكس، حيث يستفيد أصحاب المصلحة بشكل إيجابي من بعضهم البعض داخل النظام الأساسي".



Hotel Data Cloud هي عبارة عن نظام أساسي لتوزيع محتوى B2B يقوم بمزامنة المعلومات المتعلقة بممتلكات الفندق، بما في ذلك أوصاف الممتلكات والصور ومعلومات عن وسائل الراحة والخدمات عبر مختلف قنوات الحجز عبر الإنترنت ومواقع السفر. تأسست الخدمة في عام 2016 من قبل جريجور آمون وكيفين كزوك، وهي تتيح للفنادق بشكل فعال التحكم بسلسلة في كيفية تصويرها عبر الإنترنت وتجنب المعلومات القديمة وغير الدقيقة والمضللة، التي يمكن أن تنفر العملاء المحتملين وتعرض سمعة الملكية للخطر.

تضم قاعدة بيانات شركة Hotel Data Cloud أكثر من 600 نقطة بيانات أو سمة. وفي ضوء جائزة كوفيد 19، تتيح المنصة الآن للفنادق توصيل المعلومات المتعلقة بالنظافة والسلامة من خلال 94 سمة قياسية إضافية.

وتفرض الشركة على الفنادق رسومًا سنوية لخدمات توزيع المحتوى. ويتم إدخال البيانات المحدثة في النظام الأساسي عبر خطوط الأنابيب في أنظمة قنوات الحجز وشركات السفر. وتخدم المنصة بالفعل أكثر من 11,000 فندق، وقد حصلت مؤخرًا على اتفاقية مع Global Hotel Alliance، وهو تحالف يضم 35 مجموعة فندقية فاخرة تغطي 550 عقارًا. ووفقًا لـ كزوك، بدأت الشركة مؤخرًا في تحقيق الدخل. وشرح: "هدفنا لهذا العام هو الوصول إلى ربحيتنا المحايدة، نقطة التعادل، من ثم النمو من أرباحنا في العام المقبل."

وتستكشف الشركة أيضًا طرقًا لتحسين خدماتها، أي من خلال تطوير وظائف جديدة. فقد صرّح: "نحن لا نستخدم المحتوى ونقوم بتوزيعه فحسب، بل نعمل على تطوير الذكاء الاصطناعي الذي يستخدم جميع السمات المختلفة التي نجعلها من الفنادق، ودمج هذه السمات مع تفضيلات المسافرين بهدف إنشاء توصية ذكية للفنادق." وإضافة إلى ذلك، سيكون الذكاء الاصطناعي المستخدم قادرًا على إنشاء أوصاف فردية في الوقت الفعلي. وأضاف: "لذلك سنتنظر إلى فندق وستحصل على وصف فريد تمامًا بناءً على ما تتوقعه وما ترغب في العثور عليه في الفندق وفقًا لمتطلباتك."

وتفكر الشركة في الدخول في قطاعات عمودية. فصرّح كزوك: "الشيء الذي يمكن أن يكون جذابًا للغاية مع سهولة التبني، هو الذهاب إلى الجولات والأنشطة". واختتم قائلاً: "يمكننا أيضًا أخذ التكنولوجيا واستخدامها في أسواق مختلفة تمامًا مثل البيع بالتجزئة، حتى للأسواق مثل العروض الطبية ومقدمي الخدمات وما إلى ذلك".

المراجع

16 MAGNiTT; "H1 2020 MENA Venture Snapshot" (2020)

الخطوات الموصى بها للرقمنة

نظرًا لإعادة تشكيل قطاع الضيافة من خلال تغيير سلوك المستهلك، واتجاهات التكنولوجيا الجديدة، ووباء كوفيد 19، يجب على الممثلين في القطاع الاستفادة من التقنيات الرقمية الناشئة ونماذج الأعمال لتسريع ابتكاراتها وتعزيز تدفقات إيراداتها.

وكان كوفيد 19 على وجه الخصوص بمثابة دعوة استيقاظ لمؤسسات المأكولات والمشروبات وأصحاب الفنادق. ومن أجل الاستمرار في السوق والتنافس والازدهار، يجب على هذه المؤسسات تحديد الاتجاهات ذات الصلة بنجاح وتنفيذ التقنيات والعمليات الإدارية اللازمة التي تناسب احتياجاتها.

التركيز على تقديم تجارب مثالية

لقد أتاحت التكنولوجيا الرقمية فرصًا هائلة لمؤسسات الضيافة للابتكار وتحقيق الكفاءات، لكنّها أيضًا زادت بشكل كبير من تأثير آراء الناس وتعليقاتهم. فقد مكّنت المنصات الاجتماعية، مثل فيسبوك وتويتر ومواقع التعليقات مثل يلب (Yelp) وتريب أديسور (TripAdvisor)، رواد المطاعم والمسافرين من مشاركة مديحهم وشكاواهم بشكل لا يحصى لجمهور أوسع. وأصبح تقديم تجربة مبهجة وسلسة و متمحورة حول العملاء هو أكثر أهمية من أي وقت مضى للحفاظ على سمعة المؤسسة وتعزيز تكرار الأعمال.

ويمكن للأتمتة والذكاء الاصطناعي تقديم هذا بسلسلة من خلال القضاء على الخطأ البشري مع المساعدة أيضًا في تقديم خدمات وتوصيات مخصصة. وبالنسبة للفنادق على وجه الخصوص، يفتح إنترنت الأشياء إمكانيات جديدة أمامها. ويمكن أن يوفر تضمين الأجهزة المتصلة في جميع أنحاء الفندق وصولًا رقميًا سلسًا إلى وسائل الراحة مثل مفاتيح الغرفة والإضاءة والترفيه. كذلك، يمكن الاستفادة من إنترنت الأشياء للتخلص من قوائم الانتظار لتسجيل الوصول والمغادرة. ويُعد ترحيل قواعد بيانات العملاء وإدارتها على السحابة أمرًا ضروريًا أيضًا لأنه يسمح للشركات بتقديم تجربة موحدة للعملاء في جميع مجالات الأعمال.

دمج تقنيات التعامل مع العملاء

سوف ينمو رواد المطاعم والمسافرون المتمرسون في مجال التكنولوجيا لتمثيل الغالبية العظمى من المستهلكين. فوفقًا لدراسة أجرتها هوسبيتاليستي للتكنولوجيا، سيحجز 56% من المستهلكين غرفة في فندق إذا كانت توفّر ميزات غرفة ضيوف عالية التقنية، مثل مفتاح الهاتف¹⁷ المحمول وبالمثل، أظهرت دراسة أجراها Toast في عام 2020 أن "تقنية الطلب على الطاولة" كانت إما مهمة إلى حد ما أو مهمة للغاية بالنسبة لـ 84% من المشاركين.¹⁸

ويجب أن تتبنى المطاعم والمرافق الفندقية عقلية متنقلة، وأن تنفذ تقنيات مواجهة للعملاء لضمان أن تكون عروضهم في المقدمة. ويمكن لتطبيقات الأجهزة المحمولة على وجه الخصوص أن تقلل الاحتكاك وتخلق إحساسًا بالتمكين للعملاء من خلال السماح لهم بالحجز واختيار غرفهم المفضلة، أو تخطي خطوط تسجيل الوصول أو انتظار فاتورة مطعم، على سبيل المثال.

توسيع خيارات الدفع للعملاء

وفقًا لموقع Booking.com، يختار حوالي 20% من المستهلكين عدم إجراء الحجز إذا كانت طريقة الدفع المفضلة لديهم غير متوفرة. لذا، يجب أن توفر مؤسسات الضيافة خيارات دفع آمنة ومبسطة ووافرة تضمن الاحتفاظ بالعملاء ورضاهم.

تطوير برامج الولاء

وفقًا لبحث أجرته شركة Bain & Company،¹⁹ فإن الحصول على عميل جديد يمكن أن يكلف ما بين خمسة إلى 25 مرة أكثر من الاحتفاظ به. إضافةً إلى ذلك، فإن زيادة الاحتفاظ بالعملاء بنسبة قليلة تصل إلى 5% يمكن أن تزيد الأرباح بنسبة تتراوح بين 25% إلى 95%. ويمكن للرقمنة أن تمكن مؤسسات الضيافة من جمع كميات كبيرة من المعلومات حول عملائها وتطوير عمليات تسويق مستهدفة تزيد من الولاء والاحتفاظ بالعملاء.

وتسعى برامج الولاء الفعالة إلى تعزيز ولاء العلامة التجارية من خلال الخصومات والمعالجات التفضيلية، وتؤدي إلى زيادة عدد مرات الشراء وحجم مشتريات العملاء. ويجب على الشركات استكشاف برامج الولاء متعددة القنوات، والتي تمكن المستهلكين من ممارسة مزايا الولاء بسلسلة، سواء في المتجر أو عبر الإنترنت أو عبر الهاتف المحمول.

استكشاف فرص المطابخ السحابية

لقد أدت إرشادات البقاء في المنزل إلى إضعاف الأعمال التجارية التقليدية، لكنها سرّعت إلى حد كبير نموّ سوق المطبخ السحابي. ووفقًا لتقرير يورومونيتور (Euromonitor) الأخير، يمكن أن تشكّل المطابخ السحابية أو "المطابخ الشبكية" فرصة عالمية بقيمة 1 تريليون دولار بحلول عام 2030.²⁰ وتقدّم تلك المطابخ للمطاعم نموذجًا منخفض المخاطر والتكلفة للنموّ في أسواق جديدة واختبار مفاهيم جديدة. وبالنسبة إلى رواد الأعمال، توّقر المطابخ السحابية أيضًا خيارًا أسرع للوصول إلى السوق من المطاعم التقليدية كاملة الخدمات.

المراجع

17 Hospitality Tech; "Customer Engagement Technology Study" (2016)

18 Toast; "Guide to the Restaurant Guest" (2020)

19 Bain & Company; "Prescription for Cutting Cost" (2001)

20 Euromonitor; "Ghost Kitchens, Virtual Restaurants, and a Delivery-Optimized Future" (2019)

