

تجربة الهند في صناعة التميز داخل الفنادق السياحية

دراسة نموذجية لسلسلة فنادق Oyo Rooms

India's experience in the industry of excellence within tourist hotels

Typical study of Oyo Rooms. chain of hotels.

بديار أمينة*1، magnifique-01@hotmail.com.

¹ جامعة الشهيد أحمد زبانة غليزان (الجزائر).

تاريخ الاستلام: 2021/11/27 تاريخ القبول: 2022/01/04 تاريخ النشر: 2022/01/31

ملخص: تهدف الدراسة إلى استكشاف أهم معايير صناعة التميز داخل الفنادق السياحية في الهند. ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي فيما يتعلق بالاطار النظري للدراسة ومنهج دراسة حالة يتعلق بنموذج عمل سلاسل فنادق Oyo وهي عبارة عن مجمع عبر الإنترنت يوفر خدمة الإقامة من خلال المنصات الرقمية مثل نقاط البيع الالكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية. أظهرت النتائج أنّ للمجمع مرونة عالية في التكيف مع أحدث التطورات التكنولوجية دون فشل، حيث تمكن من التحول من نموذج الاعمال المجمع التقليدي إلى نموذج الامتياز، بمجرد أن اكتشف أنّ النموذج الأوّل لا يخدم أغراض المدى الطويل، تعد ميزات مواقع الويب وتطبيق الهاتف الذكي من المعايير المهمة في صناعة التميز. وكما يلعب الاستخدام الفعال لوسائل التواصل الاجتماعي أيضاً دوراً محورياً في نموذج Oyo للأعمال.

كلمات مفتاحية: نموذج الاعمال المجمع، نموذج الامتياز، نقاط البيع الالكترونية، الهواتف الذكية، وسائل التواصل الاجتماعي.

Abstract: The study aims to explore the most important industry standards of excellence within tourist hotels in India. In order to achieve this, a descriptive approach was used in relation to the theoretical framework of the study and a case study approach related to the business model of Oyo hotel chains, which is an online aggregator that provides accommodation service

through digital platforms such as electronic points of sale and smart phone applications. The results showed that the complex has a high flexibility in adapting to the latest technological developments without failure, As he was able to shift from the traditional aggregate business model to the franchise model, once he discovered that the first model does not serve long-term purposes, the features of websites and smartphone application are important criteria in the excellence industry. Effective use of social media also plays a pivotal role in Oyo's business model.

Keywords: Aggregator; Franchise; Electronic point of sale; smart phones; social media

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

لقد اتسع حقل المنافسة العالمية في المجال الفندقية، فأصبح من ضروريات الأعمال أن تتبنى الفنادق تفكيراً جديداً في العملية الإدارية التي تدار بها المؤسسة الفندقية من أجل أن تواكب التقدم السريع والمتنامي في العديد من المؤسسات الفندقية المتعددة الجنسيات، وأن تبقى هذه المؤسسات مستمرة البقاء في ظل محيط التغيير والمنافسة الحادة.

وفي هذا الإطار يمكن للفنادق أن تقوم بتبني سياسات ادماج وتوحيد المؤسسات الفندقية من خلال نظام أوتوماتيكي واحد للإدارة وتوزيع الخدمات ما يشكل اتحاد لعدة مجتمعات فندقية وهو ما يطلق عليه اسم "فنادق السلسلة" أو "سلسلة الفنادق". ثم إدخال التكنولوجيا الحديثة في صناعة الفنادق، ولذا فهي بحاجة إلى قدرة علمية وعملية لتحسين التكاليف والجودة لتحقيق النجاح أمام المنافسة العالمية.

تلعب فنادق السلسلة الدولية دوراً هاماً في تطوير صناعة الضيافة والالتزام بالمعايير العالمية للخدمة، وكمثال على ذلك نجد فنادق Oyo Rooms بالهند نجحت في التأسيس كشركة ناشئة ونمت في وقت قصير من خلال جذب أكبر عدد من العملاء. فمن أجل الوقوف على أهم اسرار نجاحها نطرح الإشكالية التالية: كيف حقق نموذج أعمال غرف Oyo التميز في صناعة الضيافة داخل الفنادق السياحية وأصبح علامة

تجارية رائدة في السوق العالمية؟

الفرضيات:

1. يلعب الابتكار التكنولوجي (الهواتف الذكية، نقاط البيع الالكترونية) دورا محوريا في تميز نموذج

أعمال Oyo Rooms.

2. ترتبط عملية صناعة التميز داخل فنادق Oyo Rooms بالتكيف التكنولوجي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

1. دراسة نموذج الأعمال الخاص بغرف oyo،

2. تقييم دور التكنولوجيا في نموذج أعمال oyo،

3. فحص استراتيجية العلامة التجارية التي تستخدمها غرف oyo لزيادة حجوزاتها،

4. تحديد العامل الأكثر تفضيلا في حجز الفنادق عبر الانترنت من قبل العملاء.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي نراه مناسباً لتشخيص هذا الموضوع وإعطاء صورة واضحة عنه، بالإضافة الى نموذج دراسة حالة ولقد تم تقسيم الدراسة إلى محورين أساسيين حيث يعتبر المحور الأول مدخلا تمهيديا يسمح بضبط مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بصناعة التميز في الفنادق من حيث المتطلبات وخطوات النجاح ليأتي المحور الثاني لتوضيح حالة تطبيقية عن صناعة التميز داخل الفنادق السياحية بالهند

وهي حالة فنادق Oyo Rooms ..

الدراسات السابقة

■ دراسة (علي السيد شحاته، 2020): سعت الدراسة إلى تحديد دور التسويق الابتكاري بأبعاده (تطوير تكنولوجيا التسويق، إيجاد قيم للعملاء، الفكر الإبداعي للمسوقين وتقييم جدوى الابتكارات التسويقية) في تحقيق تميز الاعمال الفندقية. ولتحقيق أهداف البحث تم التطبيق على عينة عشوائية من مدراء التسويق والمبيعات بفنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة وشرم الشيخ وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات

مستخدما المنهج الوصفي التحليلي وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير واضح لمعظم أبعاد التسويق الالكتروني في تميز الاعمال الفندقية.

■ **دراسة (عبد الهادي مقراني، 2018):** هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج للابتكار في مجال الخدمات السياحية وهو نموذج كلارك وايرناتي وإظهار دوره في العمل على الرفع من كفاءة وجودة المنتجات السياحية، ومن أهم نتائج الدراسة أن الابتكار آلية وعملية ضرورية في النظام السياحي يعتمد على تطور ممارسة الابتكار وتكيف الابتكار مع متطلبات وعناصر القطاع السياحي مما يعمل على تحسين القطاع وزيادة فرص الاستثمار فيه وهذا ما أكدته نموذج كلارك وايرناتي.

■ **دراسة (Subodh Kesharwani, Vivek Kumar, 2016):** سعت الدراسة الى سرد قصة تأسيس ونمو غرف Oyo والأسباب الكامنة وراء نجاحها وتوسعها عالميا. ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في سرد قصة بداية الفنادق ذات الميزانية المحدودة وتطورها في استخدام فكرة الضيافة والتي كان لها أثر إيجابي على نمو الاستثمارات في قطاع الضيافة. توصلت الدراسة الى أن هناك تأثير واضح للتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في نجاح غرف Oyo، وأن هناك دعم كبير من طرف الحكومة في تشجيع رواد الاعمال أمثال Ritesh Aggarwal مؤسس غرف Oyo وهذا ما كان له أثر إيجابي على النمو الاقتصادي للهند.

■ **دراسة (Subodh Kesharwani, Vivek Kumar, 2016):** سعت الدراسة الى سرد قصة تأسيس ونمو غرف Oyo والأسباب الكامنة وراء نجاحها وتوسعها عالميا. ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في سرد قصة بداية الفنادق ذات الميزانية المحدودة وتطورها في استخدام فكرة الضيافة والتي كان لها أثر إيجابي على نمو الاستثمارات في قطاع الضيافة. توصلت الدراسة الى أن هناك تأثير واضح للتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في نجاح غرف Oyo، وأن هناك دعم كبير من طرف الحكومة في تشجيع رواد الاعمال أمثال Ritesh Aggarwal مؤسس غرف Oyo وهذا ما كان له أثر إيجابي على النمو الاقتصادي للهند.

تنوعت الدراسات حول قصة نجاح غرف ايو منها الدراسات النظرية والتطبيقية، لكن جل الدراسات أغفلت وعلى وجه الدقة أهم العوامل التي مكنت هذه الفنادق من أن تستمر وتحافظ على مكانتها في السوق العالمية منذ 2013 الى غاية يومنا هذا. وهذا ما حاولنا التركيز عليه من خلال دراستنا.

2. صناعة التميز داخل الفنادق السياحية

1.2 الفنادق في صناعة الضيافة: المفهوم والأنواع

تعد صناعة الضيافة إحدى القطاعات الخدمية الاقتصادية الحديثة والمتطورة، ويشكل نجاحها نجاحا وانتعاشا اقتصاديا للبلدان التي تعتمد على هذه الصناعة. تسعى إلى تحقيق الرضا والقناعة لدى الضيف، وذلك عن طريق تقديم خدمات متعددة ومتنوعة. تشمل "جميع الخدمات التي تقدم للسائح منذ وصوله إلى البلد إلى حين عودته إلى موطنه الأصلي، من إقامة تتميز بالراحة والأمان وخدمات الأغذية والمشروبات والترفيه" (شمطو، 2016، صفحة 19).

1.1.2 تعريف الفندق

اتجه بعض الباحثين في تعريف المؤسسة الفندقية كونها منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية يعرفونها بأنها: ترتيب اجتماعي منظم يشاد بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال هيكل بنائي جيد وممارسات إدارية (السعيد، 2008، صفحة 17). وبشكل آخر هو "منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية، واجتماعية، تقدم الضيافة في إطار القوانين المحلية والدولية، لقاء أجر محدد لضيف داخل بناء مصمم لهذا الغرض" (حجازي، بدون سنة نشر، صفحة 30).

وعرّفت الجمعية الأمريكية الفندق بأنه "نزل أعدت طبقاً لأحكام القانون ليوجد فيه النزيل المأوى والمأكل وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم". وأما القانون البريطاني عرف الفندق بأنه: "مكان يتلقى الملتزم خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه" (زروقي، 2011، صفحة 10). وعليه من خلال التعريف السابقة نعرف الفندق على أنه: "مكان يحصل فيه المقيم/ السائح/ الضيف أو النزيل أو العميل على جميع الخدمات التي بإمكانه الحصول عليها في منزله، ولكن نظير أجر متفق عليه مسبقاً (السعيد، 2008، صفحة 31).

2.2 أنواع الفنادق

تنوع الفنادق وأماطها تبعاً للملكية أو الموقع أو الخدمات وغيرها من الاعتبارات التي أشار إليها الباحثون. ويمكننا تصنيف أنواع الفنادق تبعاً لما يلي:

1- الملكية **Ownership**: وتقسّم إلى عدّة أقسام كمايلي (السيد، 2008، الصفحات 95- 96):

أ. فنادق القطاع الخاص **Hotels Private**: وهي التي يمتلكها شخص واحد أو أكثر أو عائلة، إذ يقوم بدفع كافة المصروفات اللازمة لعمليات الإنشاء والتأثيث والتجهيز والتشغيل.

ب. فنادق السلسلة **Hotels Chain**: هي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من دول العالم تعمل تحت اسم واحد ويجري تشغيلها وإدارتها وفقا لتوجيهات الادارة المركزية للسلسلة الفندقية (الشركة الأم) وتتقاضى الإدارة المركزية من هذه الفنادق رسوما مقررّة أو نسبة من الأرباح مقابل استخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية للسلسلة الفندقية.

ج. فنادق القطاع المختلط **Mixed Sector Hotels**: تكون ملكيتها مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص أو أي شركة أجنبية متخصصة في الفنادق.

د. فنادق حكومية **Gouvernemental Hotels**: تكون ملكاً خاصاً للدولة، وقد تكون خاضعة بالكامل للملكية الدولة أو ملكيتها لأحد أجهزة الدولة.

2- الخدمات **Services**: وتقسّم إلى ما يأتي (خليل، 2012، الصفحات 80-81):

أ- الفنادق التجارية **Commercial Hotels**: لخدمة المترددين على الحركة التجارية أو الصناعية الكبيرة تعتمد هذه الفنادق التكنولوجيا الحديثة سبيلا لتقديم الخدمات الراقية.

ب- الفنادق العلاجية **Médical Hotels**: وهي التي تقع بالقرب من الأماكن العلاجية، وقد تكون آبار مياه صحية أو منطقة رمال ذات خاصية علاجية، ويستلزم في ذلك النوع من الفنادق أن تقع في منطقة صحية ووسط مساحات خضراء مع مراعاة أن يكون تأثيث الفندق ملائم لحالات النزلاء المرضى.

3.2. متطلبات التميز داخل الفنادق السياحية وخطوات النجاح

1.3.2 تعريف التميز السياحي

يرى بيتز وليس (Pitts & Les, 1996) " بأنه قدرة المنظمة السياحية على استغلال نقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة في أداء هذه الأنشطة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها.

أما كينجي (Kinji, 2001) يرى أن التميز هو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا العاملين والزبائن (Kinji, 2001, p. 70).

يرى صديق ومحمود (Sadiq & Mahmood, 2014) "بأنه ممارسات متميزة، يتم اتباعها في المنظمة السياحية لتتم إدارتها بشكل يحقق النتائج المطلوبة، وتساعد المنظمة السياحية على أن تصبح بارعة في الاستجابة بشكل مستمر للتغير الذي يطرأ في بيئة العمل، فتصبح فعالية وكفاءة المنظمة السياحية مرضية لأصحاب المصلحة بشكل مستدام (Sadiq, 2014, p. 207)، والمنظمات المتميزة تعمل بواسطة القادة المميزين الذين يحددون توجهات واضحة لمنظمتهم، ويثبتون القيم والثقافة والكيان في المنظمات، من أجل صنع هوية جاذبة ومتميزة للمنظمة، والحصول على تقدير وثقة أصحاب المصلحة، والتعاون مع المجتمع في أنشطة تحسين مشتركة (Hashemi, 2014, p. 40).

وهناك من عرفه على أنه " تميز الخدمة السياحية في أي دولة، بمعنى مقدار ما تتصف به هذه الخدمات من مزايا غير موجودة في خدمات الدول السياحية المنافسة. بمعنى أن يكون للخدمة أسلوب معين أو شكل خاص أو مستوى جودة مرتفع لا يتوفر في الخدمات المناظرة بالدول المنافسة لذلك فإن تميز الخدمة يعتبر من عوامل الجذب السياحي التي تعتمد عليها بعض الدول السياحية " (البحيصي، 2014، صفحة 34). وعليه فالتميز السياحي هو قدرة المنظمات السياحية على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق ميزة تنافسية دائمة. وذلك من خلال الابتكار بالتوصل إلى كل ما هو جديد بشكل أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

2.3.2 متطلبات التميز في تقديم الخدمات السياحية

يشكل التميز نموذجاً مهماً للمنظمات السياحية والفندقية وعاملاً مهماً لضمان بقائها واستمرار تطورها وتكيفها مع التغيرات العالمية التي تزيد من حدة التنافس، فالتميز لا يتحقق بالاعتماد على أمر

واحد وانما هناك العديد من المكونات لبنائه ويمكن ايجازها على النحو الاتي (Eric, 2012, pp. 95-96):

فهم الأسواق السياحية

إن بقاء ونمو منظمات الأعمال السياحية وقدرتها على المنافسة يعتمد على مدى تكيفها مع الأسواق، ودرجة استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى مدى توفر الموظفين المؤهلين، كما يجب أن تتبنى هذه المنظمات سياسة اتصال فاعلة بينها وبين الأطراف المتداخلة في السوق السياحية.

الاستراتيجية

إن توسيع المنتجات الفندقية المقدمة يجب ألا تكون على حساب تنافسية الأسعار وفاعلية الإدارة لذلك فمن الضروري صياغة استراتيجية تتفق مع جودة ما يقدم من منتجات سياحية، كما يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات في رغبات وأذواق الضيوف.

البحث عن رضا السياح

إذ ترتبط الريادة السياحية لمنظمات الأعمال ارتباطا وثيقا بدرجة رضا السياح عن الخدمات التي تقدمها لهم، لذا يتوجب على هذه المنظمات أن تضع ضوابط لمراقبة جودة هذه الخدمات بالشكل الذي يتوافق مع توقعات الأسعار بالسوق السياحية.

الابتكار السياحي

يمكن للمنظمة السياحية تحقيق الابتكار السياحي من خلال (أوسو، 2016، الصفحات 297-

298) :

- ✓ تعزيز التنوع في تشكيلة الخدمات أو التحسين المستمر للجودة واهتمامها بحاجات الزبون غير المشبعة.
- ✓ تحديد سعر الخدمات بدقة بحيث يلائم مختلف المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة،
- ✓ تحقيق الابتكار في مجالي الترويج والتوزيع من خلال ايجاد طرق وأساليب جديدة لتعريف السياح بخدمات المنظمة.

دراسة نموذجية لسلسلة فنادق Oyo Rooms

سمعة المنظمة

هي القدرة على جذب الزبائن مرارا وتكرارا، وزيادة الثقة وتعمل كونهما وسيط بين المنظمة ورضا الزبون وولائه، فتكوين السمعة الايجابية من الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقها من خلال الأداء الجيد الذي يتفق مع احتياجات الأفراد، وتجدر الاشارة بأن هناك علاقة وثيقة بين سمعة المنظمة وعلامتها التجارية لكونها تمثل الشخصية الاعتبارية التي تمثل المنظمة.

السعر المنخفض

إنّ السعر المناسب للخدمة من الامور التي تحقق التميز للمنظمة من خلال اوصول الخدمة إلى الزبون بأقل تكلفة ممكنة، وتحسين عمليتي البيع والشراء كاستجابة لرغبات الزبون، وكل هذه الأمور تساعد المنظمة على التميز والتفوق على الاخرين (Kotler, 2006, pp. 184-203).

الميزة التنافسية

وتمثل العنصر الأساسي بمعادلة الجودة بالسعر، فعلى المقدم أن يدير بنجاح مجموعة من المنتجات الفندقية التي تلبى حاجات محددة، وذلك بهدف تقديم مستوى الجودة المرغوب للمنتج السياحي، وبالسعر الذي يناسب قدرات الضيف المستهدف (Sttikhar, 1998, p. 35).

3.3.2 خطوات التميز السياحي

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بغية تحقيق التميز السياحي في المنظمة السياحية، ومن أكثر الخطوات شيوعا في هذا المجال ما يلي (خضير، 2002، الصفحات 220-221):

أ - خلق الرغبة لدى السائحين وتحديد حاجاتهم

يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق (مامون، 2006، الصفحات 222-224) :

- إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل (وقت تقديم الخدمة)،
- فهم حاجات السائح الأساسية وضرورة الحصول على المعلومات الهامة.

ب - إقناع السائح ومعالجة الاعتراضات لديه

إنّ سبل إقناع العميل السائح وخلق الرغبة لديه باقتناء تلك الخدمة ليست مهمة بسيطة دائماً تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى العملاء من خلال تقديم الخدمات القادرة على استقطاب قناعاتهم ومعالجة الاعتراضات التي يديها بعض العملاء عند قيامهم بالحصول على الخدمة.

ج- التحسين المستمر للجودة

يمثل التحسين المستمر للجودة جانباً أساسياً ومحورياً في إدارة الجودة الشاملة، فهي تعد أسلوباً من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية منشأة، حيث تشمل على وصف للعمليات الانتاجية التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر (شفيق، 2005، صفحة 36).

3. صناعة التميز السياحي في سلسلة فنادق Oyo Rooms بالهند: أيُّ استراتيجية؟

1.3 مناطق الجذب السياحي في الهند

تضم الهند مجموعة كبيرة ومتنوعة من المناطق ذات الجذب السياحي نظراً لكبر مساحة الهند وعدد سكانها واختلاف ثقافتها والآثار وأماكن الاستكشاف فيها، وفيما يأتي سيتم الحديث عن بعض مناطق الجذب السياحي في الهند (Top Tourist Attraction in India, 2020):

حواء محل: يعرف أيضاً باسم قصر الرياح، وهو عبارة عن هيكل رملي يتكون من خمس طوابق على شكل هرم يضم 953 نافذة.

قصر ميسور: وهو ثاني أكثر مناطق السياحة في الهند من حيث الجذب السياحي الشعبي، إذ يتكون من سبعة قصور مجتمعة، وقد تم بناء القصر في عام 1399.

قصر البحيرة: يعد هذا القصر حالياً فندق خمس نجوم فاخر، يقع في بحيرة بيكولا، حيث يعد هذا القصر من الأماكن السياحية المشهورة في الهند.

الشكل رقم (01): عدد السياح الوافدين إلى الهند (بالمليون).



Source :World Travel & Tourism Council Economic Impact 2015,Ministry of Tourism.

كان نمو المعدلات السنوية لوصول السائحين الأجانب مشجعاً في البداية مع نمو مطرد قدره 7.46 مليون خلال الفترة من جانفي إلى ديسمبر 2014، كما ارتفع عائد النقد الأجنبي بنسبة 7.1٪ خلال الفترة من جانفي إلى ديسمبر 2014 مقارنة بـ 5.9 ٪ للفترة من جانفي إلى ديسمبر 2013. وهذا راجع إلى مخطط التأشيرة السياحية عند الوصول الذي أطلقتته الحكومة في 27 نوفمبر 2014، والذي ساعد على وصول ما يقرب 25023 سائحاً في ديسمبر 2014 مقارنة بـ 1903 خلال شهر جانفي 2014. وعليه نمت صناعة أعمال الضيافة بنسبة 10.15٪، مدعومة بتشجيع معنويات المستهلكين مع تغيير الحكومة. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (02).

2.3 نشأة وتوسع سلسلة فنادق Oyo Rooms

وهي أكبر سلسلة فنادق ذات علامة تجارية في الهند. أسسها ريتيش أغاروال Ritesh Agarwal ، كانت خطوته الأولى عام 2012 عندما أطلق موقع إلكتروني باسم إقامات أورافيل Oravel Stays ، وهو منصة إلكترونية تم تصميمها لتسهيل عملية الحجز وإدراج الاقامات ذات الميزانية المحدودة، بعدها أجرى بحثاً وبقي في أكثر من 100 فندق صغير وحينها أدرك أنّ قطاع الضيافة تنقصه القدرة على التنبؤ والتكنولوجيا العالية وأنّ الغرف الفاخرة لا تلبّي في كل الاحوال رغبات المسافرين لذلك قام بتحويل إقامات أورافيل إلى غرف Oyo عام 2013. حيث تم تجهيز هذه الغرف بمختلف الخدمات التي تشمل

خدمة الواي فاي المجانية، والإفطار التكميلي، وسرير مريح ونظيف، ومكيف الهواء، والحمام وذلك بهدف تقديم إقامة بأسعار معقولة وتجربة مريحة للضيوف (Rahesh, 2020, pp. 140-146). بدأت غرف Oyo بمدينة واحدة وفندق واحد يدعى Oyo Rooms Huda City Centre في جورجيان في ماي 2013، وشهدت بعد ذلك نموا هائلا في عدد الفنادق الاقتصادية ذات العلامة التجارية. ففي أوت 2015 كانت تملك أكثر من 2000 فندق بسعة 2000 غرفة موزعة على 100 مدينة في الهند.

وبعد أن شهدت نمواً هائلاً في السوق المحلية، بدأت Oyo عملها في السوق الدولية بما في ذلك ماليزيا والمملكة المتحدة وإندونيسيا والصين والفلبين والمملكة العربية السعودية واليابان (Ansumman, 2020, pp. 5171-5178).

الجدول رقم 01: أهم مراحل نشأة، تحول ونمو غرف Oyo Rooms

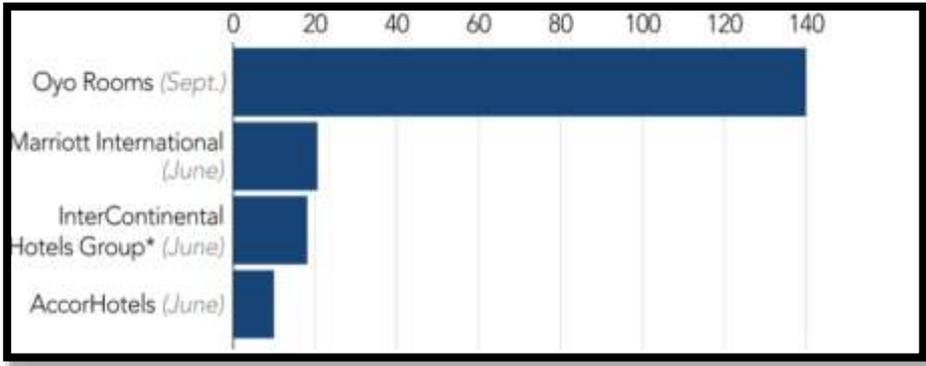
التاريخ	الأحداث
فيفري 2012	أسس ريتش أغاروال إقامات أورافيل Oravel Stays
أفريل 2013	قرر ريتش أغاروال توسيع إقامات أورافيل Oravel Stays
ماي 2013	أسس ريتش أغاروال Oyo Rooms بفندق واحد
مارس 2014	بدأ التوسع في سلسلة فنادق Oyo Rooms حيث وصل عدد الشركاء إلى 13 فندق.
جويلية 2015	وصل عدد الشركاء إلى أكثر من 2000 فندق.
جوان 2016	بلغ مخزون الغرف في الهند 1000 غرفة
نوفمبر 2017	تم إطلاق فنادق أويو في الصين
جوان 2018	وصل مخزون الغرف إلى 100000 غرفة في الهند.
سبتمبر 2018	ارتفع عدد الغرف في الهند إلى 133000 غرفة أمّا في الصين فقد ارتفع إلى 129000 غرفة.

Source : Kenkoyanagi, India 's oyo aims to disrupt global hotel industry, Nikkei Review, octobre 2018, available at <https:// :assia.nikkei.com/ 12/06/2021>

دراسة نموذجية لسلسلة فنادق Oyo Rooms

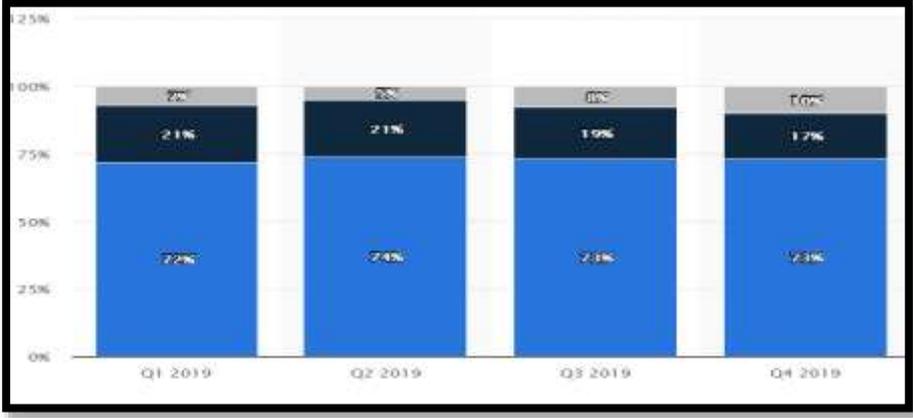
أضافت Oyo حوالي 140 ألف غرفة إلى شبكتها خلال سبتمبر 2018 وذلك في كل من ماليزيا والإمارات العربية المتحدة والصين وإندونيسيا، بالمقابل حققت ماريوت الدولية أكبر سلسلة للفنادق في العالم حوالي 130 ألف غرفة خلال سبتمبر 2018. أمّا في جوان من سنة 2018 فقد حققت سلسلة Oyo حوالي 100 ألف غرفة مقابل 20 ألف غرفة لسلسلة ماريوت الدولية. والشكل رقم (03) يوضح أكثر.

الشكل رقم 02: تطور مخزون الغرف خلال سنة 2018.



Source : Kenkoyanagi,India 's oyo aims to disrupt global hotel industry,Nikkei Review,octobre 2018,available at [https:// :assia.nikkei.com/12/06/2021](https://asia.nikkei.com/12/06/2021)

وفي عام 2019، حققت سلسلة الفنادق الهندية ذات الميزانية المحدودة، معدل مرتفع من مرات ظهور المستخدم المتكررة بأكثر من 70%، وفقاً لمقاييس الطلب على الويب. شكل معدل التكرار والطلب العضوي حوالي 90% من انطباعات المستخدمين للشركة، مما يشير إلى مستوى عالٍ من رضا العملاء. الشكل رقم 03: مقاييس الطلب على الويب لمستخدم Oyo عبر الهند في عام 2019، حسب النوع.



Source : <https://www.statista.com/statistics/1100688/india-oyo-user-web-demand-metrics/12/07/2021>

3.3 نموذج عمل سلسلة فنادق Oyo Rooms

اتبعت Oyo في البداية نموذج الأعمال المجمع عبر الانترنت والذي تحول فيما بعد إلى نموذج الامتياز التجاري.

أ- نموذج الأعمال المجمع Aggregator Model

بدأت Oyo Rooms بتوفير الإقامة الفندقية للعملاء بأسعار معقولة تحت اسم "الغرف ذات العلامات التجارية بتكلفة معقولة" والتي تتراوح من 1000 إلى 4000 روبية. لا تمتلك Oyo أبدأً الفنادق أو الإقامات المنزلية الخاصة بها، ولكنها تقوم بتسويق ممتلكات مقدمي الخدمات تحت اسم علامتهم التجارية، ومن ثم تضمن Oyo زيادة معدل الإشغال الذي يفيد كل من مزود الخدمة وOyo. ففي ظل هذا النموذج يستأجر العميل جزءاً من مخزون الفندق قبل توقيع العقد القانوني، ثم يتم الحجز من خلال الموقع. وتحقق Oyo إيرادات من خلال إجراء عمولة على الغرف المباعة من خلال منصة Oyo، (Hareesh, 2020, pp. 319-325).

ب- نموذج الامتياز التجاري Franchise Model

في نموذج عمل الامتياز التجاري، يبيع صاحب العمل الأصلي، المعروف باسم مانح الامتياز، بشكل أساسي حقوق استخدام علامته التجارية إلى رائد أعمال يسمى صاحب الامتياز. ويقدم مانح الامتياز كل الدعم إلى صاحب الامتياز لتنفيذ أعماله مثل التسويق وتدريب الموظفين والعمليات اليومية وما إلى ذلك.

دراسة نموذجية لسلسلة فنادق Oyo Rooms

فمن خلال هذا النموذج تعقد غرف Oyo اتفاقية مع صاحب الامتياز لتشغيل خدمته تحت اسم العلامة التجارية Oyo دون استئجار أي أصل. ثم تقوم بعد ذلك بتوحيد معايير الفنادق الحاصلة على الامتياز بناءً على متطلبات الجودة الخاصة بها. لا يقتصر الأمر على الغرف فحسب، بل يشمل أيضاً جميع الفنادق الموحدة تحت اسم العلامة التجارية Oyo، وتقدم Oyo تدريباً للموظفين، ودعمًا للعمليات اليومية، والتسويق، وخفض التكاليف، إلخ. ثم تقوم Oyo بتسويق هذه الفنادق تحت اسم علامتها التجارية وتضمن زيادة معدل الإشغال. يتم تقاسم الربح من قبل مانح الامتياز والحاصل على الامتياز (Rahesh, 2020, pp. 140-146).

4.3 تحليل المنافسة لسلسلة فنادق Oyo Rooms باستخدام نموذج القوات الخمس لبورتر

يحاول نموذج القوى الخمس لبورتر تحليل مستوى المنافسة داخل السوق وتطوير الأعمال (Harshali, 2019, pp. 1683-1684):

1.4.3 التنافس على الصناعة

من خلال البيانات السابقة نجد أنّ فنادق Oyo تشهد نمواً ملحوظاً في أعمالها ولكن التحدي الحقيقي لها هو جعل هذا النمو مستدام. فالميزة التنافسية المستدامة هو ما يجب أن تركز عليه الشركة، فقد لا تستغرق أي شركة أخرى وقتاً للدخول إلى السوق ووضع علامة مرجعية.

2.4.3 تهديد المنافسين الجدد

هناك منافسون دوليون جدد يدخلون السوق المحلية الجديدة الجذابة مثل Trivago و makemytrip، فمع ظهور هؤلاء اللاعبين الرياديين الجدد في السوق، ينجذب العملاء إليهم بسبب عروض الخصم والخدمات المختلفة المقدمة.

3.4.3 تهديد التكنولوجيا البديلة

ينبغي تجديد التكنولوجيا المتبعة من حين لآخر لأن هناك من يسافر إلى فنادق أخرى ويجد بدائل تكنولوجية مختلفة متاحة مثل مؤتمرات الفيديو وطريقة دلفي.

4. القوة التفاوضية للموردين

إنَّ زيادة عدد المنافسين، يؤدي إلى زيادة عدد الموردين، مما يجعل المورد أقوى عند هذا المستوى.

5. القوة التفاوضية للعملاء

نظراً لأن العملاء لديهم الكثير من الخيارات المتاحة مثل، Goibibo و Trivago و makemytrip وما إلى ذلك، وبالتالي، تحتاج OYO إلى التمييز الآخرين حتى يفضل العملاء غرف OYO كخيارهم الأوّل.

5.3 إستراتيجية فنادق Oyo Rooms في التمييز

أ- أنظمة الحجز عبر الانترنت

Oyo هو تطبيق للبحث عن أماكن الإقامة وحجزها باستخدام الهاتف النقال يحتوي على شاشة رئيسية لا تعرض فقط قائمة الفنادق وإنما أيضا مختلف الخيارات، يسمح بحجز أي غرفة في أي فندق تابع لغرف Oyo في أقل من 10 ثواني وكما يوفر للضيوف المقيمين في Oyo خدمة الغرف مباشرة من هواتفهم الذكية. والتي تمكن العملاء من الحجز في ثلاثة خطوات رئيسية. أولاً يقوم العميل بالتسجيل في التطبيق ثم بعدها يحدد الموقع الجغرافي المراد الحجز فيه، الميزانية المناسبة، وحجم الطلب على الغرف وأخيراً يقوم التطبيق بإدراج الفنادق في الموقع ضمن ميزانية العميل وبعد الحجز يتم دفع الثمن من طرف العميل (Achich, 2016).

ب- أنظمة نقاط البيع الالكترونية Electronic Point of Sale

توفر غرف ايو رومز للموظفين معالجة الطلبات والحجوزات والمدفوعات مباشرة من الكمبيوتر اللوحي، وهذا ما يوفر قدراً أكبر من التنقل، ويضيف مستوى آخر من الراحة للعميل.

ج- إدارة علاقات العملاء Costumer Relationship Management

يسمح برنامج إدارة علاقات العملاء بتنظيم وإدارة جهات الاتصال والمعلومات في مكان واحد، كما يسهل بناء علاقات مستمرة مع العملاء والوصول إلى التفاصيل المهمة لجميع الموظفين عبر تطبيق قائم على السحابة الالكترونية. تقوم سلسلة فنادق "Oyo Rooms" باستخدام الذكاء الاصطناعي لجمع البيانات الخاصة بالعملاء وتحليلها عبر الإنترنت لتحديد ما يريده العملاء، علماً بأن عملية كهذه يمكن أن تستغرق أياماً إن لم يكن أسابيع إذا قام بها إنسان عادي. وعند استخدام هذه البيانات، يمكن استخلاص

معلومات مختلفة حول العملاء واستراتيجيات التسعير وما إلى ذلك، مما يسمح لها بتحسين خدماتها ووضع خطط عمل أفضل.

د- الهواتف الذكية Smart Phones

تعد التطبيقات الإلكترونية بمثابة واجهة للإعلان السياحي التي تعمل على التأثير في وجدان وعواطف ومدركات السياح وتوجيه سلوكهم السياحي نحو الاشتراك بالنشاطات السياحية (Keshani, 2016, p. 20). غرف التطبيق المحمول هو أوّل تطبيق لخدمة الغرف الشخصية في العالم التي تسمح للضيوف المقيمين في OYO لطلب الخدمة مباشرة من هواتفهم الذكية. لديهم موقع على شبكة الانترنت سهل الاستخدام ويمكنهم حجز غرفة من موقعهم على الانترنت. لديهم أيضاً خيار لطريقة الدفع. يمكنهم حجز وإدارة الحجز الخاص بهم من خلال تطبيق الهاتف المحمول الخاص بهم. أهم تطبيقات الهاتف الذكي (Aashish, 2016) :

• تطبيق CO-Oyo

تطبيق CO-Oyo يساعد مالكي الأصول على مراقبة التقدم والوصول إلى المعلومات المتعلقة بالدفع. فمن خلال تطبيق CO -Oyo ، يمكن لمالكي الأصول الحصول على رؤية كاملة للتدفقات النقدية وأداء الأعمال والتسعير. يتضمن التطبيق تحليلات متقدمة، والتي تتيح الغوص العميق في أداء الأصول. مرور الوقت، وواجهة واضحة يسهل التنقل فيها واتخاذ قرارات بشأن خدمات القيمة المضافة، وكما يوفر رؤى ومقاييس ورسوم بيانية سهلة الفهم تسمح بالمراقبة اليومية للأداء.

• تطبيق In-App SOS

ابتكرت Oyo أيضاً تقنية السلامة من خلال إطلاق ميزة زر In-App SOS داخل التطبيق التي ستمكن الضيف من الاستنجاد بفريق الحماية أو الشرطة بشأن أية حالة طوارئ، وبالتالي فالتطبيق يسمح باتخاذ إجراءات سريعة في حل أي مشكلة. تعتبر ميزة زر In-App SOS داخل التطبيق خطوة إلى الأمام في التزام Oyo بضمان سلامة الضيوف.

• تطبيق Oyo OS

هناك تسجيل سريع للوصول والمغادرة على مستوى فنادق Oyo بفضل التطبيق Oyo OS فهو يمنحها ميزة متطورة، كما أنه يسمح بالشراء وإدارة المخزون عبر الإنترنت.

ه- وسائل التواصل الاجتماعي Social Media

ساهم التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في صناعة التميز داخل غرف Oyo Rooms، حيث أدى إلى زيادة المبيعات، خلق عملاء جدد، وزيادة الوعي بالعلامة التجارية بالإضافة إلى تكثيف حركة المرور عبر الموقع الإلكتروني لفنادق Oyo Rooms .

4. خاتمة:

أجريت الدراسة لفهم نموذج الأعمال الخاص بشبكة فنادق Oyo ودور التكنولوجيا في أعمالها. توصلت الدراسة أن الشركة اتبعت استراتيجية خلال المرحلة الأولى، ولكن بمجرد أن اكتشفوا أنها غير قادرة على المدى الطويل، تحولوا إلى نموذج عمل جديد. التكيف التكنولوجي هو العنصر الحاسم في نموذج أعمالهم. استخدموا نهجًا تكنولوجيًا متكاملًا في إدارة كل من العملاء والشركاء. لقد أظهرت الشركة طبيعة مرنة في التكيف مع أحدث التطورات التكنولوجية دون فشل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية. استفادت غرف OYO من التكنولوجيا بشكل جيد لتزويد العملاء بتجربة ضيافة خالية من المتاعب وذلك من خلال مواقع الويب والهواتف الذكية ونقاط البيع الإلكترونية، وقد وضعت نموذج أعمال مبتكر خاص بها— يضم أماكن إقامة اقتصادية يمكن التنبؤ بها، وبأسعار معقولة ومتاحة لملايين المسافرين في الهند وفي جميع أنحاء العالم، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الاقتراحات:

1. تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية ودمجها ضمن ثقافة سلسلة الفنادق لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل،
2. تكثيف عملية الابتكار التكنولوجي لصناعة التميز بصورة مستمرة.
3. المزيد والمزيد من التكيف التكنولوجي لتحقيق الريادة في السوق العالمية.

5. قائمة المراجع:

- Akhil Padmarajan Hareesh .(2020) .Our Heritage Astudy on the role Of Technology In Emerging Business Models In The Hospitality Industry with Spécial Réference To Oyo Rooms .*ResarchGate Publication*.(18)68 ،
- Dani Rahesh .(2020) .Stratégies of Oyo Rooms .*An international Bilingual peer Reviewed Refereed research journal*.(40)10 ،
- G Kinji .(2001) .Total Quality Managment .*Kinj Business Scorecand* ، (06)12
- Ghajari Hashemi .(2014) .Correlation between Effective Leadership and Organizational Excellence .*Journal of managment sciences*.40 ،(2)2 ،
- Ghosh Sttikhar .(1998) .Making business senses of the internet .*Harvard Business Review* .
- Jagtap Patil G Harshali .(2019) .A Study Of Customer Perception and Consumer Buying Behaviour of Oyo Hotels with special reference to pune city .*International Journal Of Management Technology and Engineering* ، IX)I.
- Lerou Eric .(2012) .Tourisme durable et enjeux stratégique .*Revue Managment et avenir*.96-95 ،(56)6 ،
- M Mahmoud Sadiq .(2014) .Alook into undelving of the items that make-up the organisational excellence and transformational leadership scales in higer education in Nigeria .*Journal of managment policies*.207 ،(2)2 ،
- Pahwa Achich .(2016) .*Business Model Of Oyo Rooms: How Oyo Rooms Work* من www.feedough.com. تاريخ الاسترداد 11 5 2020 ،
- philip Kevin Kotler .(2006) .*Marketing Managment* .12ed .(New Jersey: Prentice-Hall.
- Rojalin Mohanty Ansumman .(2020) .Startup and challenges- a classical case of oyo rooms .*Mukt shabd journal* (IX)VI.(
- Top Tourist Attraction in India .www.touropia.com./12.04.2020
- Vipul Keshani .(2016) .Marketing Stratégie Of Oyo Rooms .Mumbai ، advanced Accountancy ،Inde: Mumbai University
- . Aashish .(2016) .www.feedough.com./15.03.2020/
- ابراهيم شطو خليل .(2012) . الادارة الفندقية بين النظرية والتطبيق (الطبعة الأولى) . العراق: مركز كربلاء للدراسات والبحوث.

- أحمد عبد الأحد ظهير. (2018). تطور نظام التعليم في جمهورية الهند والعوامل المؤثرة فيه. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية (38).
- خيرة علي أوسو. (2016). السياحة الالكترونية ودورها في تحقيق التميز السياحي: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عدد من المنظمات السياحية في محافظة دهوك. 20(1).
- سليمان الدرادكة مامون. (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (الطبعة الأولى). عمان.
- سمير خليل شطو. (2016). الادارة الفندقية بين النظرية والتطبيق (الطبعة الأولى). العراق: مركز كربلاء للدراسات والبحوث.
- طارق طه. (2000). إدارة الفنادق: مدخل معاصر (بدون طبعة). الإسكندرية: منشأة المعارف.
- عصام حسين السعيد. (2008). إدارة المنظمات الفندقية (الطبعة الأولى). عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
- علي زيان زروقي. (2011). رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية. بحث في المنتدى الدولي بعنوان رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسينية بن بوعلی شلف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- محمد حافظ حجازي. (بدون سنة نشر). إدارة المنظمات الفندقية (بدون طبعة). الإسكندرية.
- محمود عبد المعطي البحيصي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم، فلسطين: جامعة الأزهر.
- منى شفيق. (2005). التسويق بالعلاقات. بحوث ودراسات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- هالة حسين السيد. (2008). مبادئ صناعة الضيافة (الطبعة الأولى). الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.