

# حافلات الرياض تتحول إلى رقمية: دليل لمشروع الإعلان الجديد

## مقدمة: الفكرة الكبيرة وراء الشاشات

تخيل أنك تمشي في شارع في الرياض وتمر حافلة المدينة. بدلاً من إعلان مطبوع ثابت على جانبه، ترى إعلان فيديو نابض بالحركة الكاملة لهاتف ذكي جديد. لاحقاً، وأنت تنتظر حافلتك الخاصة، تعرض لوحة معلومات الملاجأ ليس فقط أوقات الوصول، بل أيضاً إعلانات ديناميكية للفعاليات والمطاعم المحلية. هذا هو مستقبل الإعلان في العاصمة، وهو دراسة حالة تجارية مثيرة للاهتمام قيد التكوين.

الفكرة المركزية لهذا المشروع هي تركيب شبكة من شاشات الإعلانات الحديثة عالية الدقة LED عبر نظام حافلات الرياض بأكمله. تشمل هذه الخطة الطموحة وضع شاشات كبيرة على خارج الحافلات، وشاشات أصغر داخل الحافلات للركاب، وشاشات رقمية في محطات الحافلات في جميع أنحاء المدينة.

بالنسبة لطلاب الأعمال، من الضروري أن يرى هذا أكثر من مجرد تحديث تقني. إنها خطوة استراتيجية لإنشاء مصدر دخل جديد كلياً من أصول النقل الحالية للمدينة. هذا مثال كلاسيكي على تحقيق الدخل من الأصول، حيث تجد المنظمة طرقاً جديدة لتوليد الإيرادات من الموارد التي تملكها بالفعل. تعد هذه المبادرة مثالاً مثالياً على تحديث البنية التحتية للعاصمة وتنماشى مع الأهداف الأوسع للتنوع الاقتصادي ضمن رؤية السعودية 2030.

مع هدف طموح كهذا، السؤال المنطقي التالي هو: من هم اللاعبون الرئيسيون الذين لديهم القدرة على تنفيذ مثل هذه الخطة؟

### 1. تعرف على اللاعبين الرئيسيين: الشركات المشاركة

هذا المشروع هو تعاون بين لاعبين رئيسيين في وسائل النقل المحلية والدولية. تم تشكيل شراكة لجلب المزيج الصحيح من المعرفة السوقية والخبرة العالمية.

الشركة/الكيان	دورهم في المشروع
شركة النقل العام السعودية (SAPTCO)	بصفتها المشغل الرائد للنقل الجماعي في المملكة والتداول في البورصة، تعد SAPTCO القوة الاستراتيجية الرئيسية. تمتلك الشركة حصة ملكية بنسبة 80% في الشركة التي تدير حافلات الرياض.
شركة النقل العام (PTC)	هذه هي الشركة المسؤولة عن التشغيل العملي اليومي لنظام حافلات الرياض. تم إنشاؤه كمشروع مشترك خصيصاً لمشروع الملك عبد العزيز للنقل العام، وهو واحد من أكثر مبادرات النقل الحضري شمولًا التي تم تنفيذها في منطقة الشرق الأوسط. ومن المهم أن PTC توفر أساساً مالياً قوياً لهذا المشروع الجديد، حيث حققت إيرادات قدرها 704 ملايين ريال سعودي خلال تسعه أشهر فقط من عام 2025، مما يمثل نمواً ملحوظاً بنسبة 23% على أساس سنوي.
تطوير RATP	شركة RATP Development هي مشغل نقل ذو خبرة عالية من فرنسا، وهي الشريك الخبير في هذا المشروع، حيث تمتلك حصة 20% في PTC. دورهم هو المساهمة بعقود من الخبرة العالمية في إدارة شبكات النقل الحضارية المعقدة.

تعد هذه الشراكة بين RATP Development وSAPTCO مثلاً نموذجياً لاستغلال تحالف استراتيجي يجمع بين هيمنة السوق المحلية والتميز التشغيلي العالمي. من خلال تأسيس PTC، أنشأوا شركة لا تملك فقط قيادة محلية عميقة، بل مبنية أيضاً على أساس مربح ومتنام، مما يجعلها منصة جذابة للاستثمار الجديد.

مع هذا المزيج القوي من اللاعبين، السؤال المنطقي التالي هو: ما هو خطتهم الاستراتيجية للتنفيذ؟ مشروع بهذا الحجم يتطلب أكثر من مجرد شركاء جيدين؛ يحتاج إلى خطة منظمة بدقة.

## 2. خطة اللعبة: كيف سيسيطر المشروع

يتطلب مشروع ناجح بهذا الحجم خطة واضحة ومنطقية، تغطي كل شيء من هيكل الشركة إلى جدول زمني مفصل للتنفيذ.

هيكل الشركة الذكية

لإدارة هذا المشروع بكفاءة من أجل الكفاءة التشغيلية وإدارة المخاطر، يقترح هيكل خاص من ثلاثة شركات. فكر فيها كفريق حيث لكل عضو دور متخصص للغاية:

1. **شركة القابضة (المهندس المعماري)** تصمم هذه الشركة المخطط للعملية بأكملها. يوفر توجيهها استراتيجية، ويؤمن التمويل والاستثمار الشامل، ويدبر الأهداف العامة للمشروع.
2. **شركة الأصول (الملك)** تملك هذه الشركة وتحافظ على العقار الثمين—جميع شاشات LED المالية والمعدات. ثم تؤجر هذه الأجهزة التي تبلغ قيمتها بماليين الريال لشركة التشغيل. يعد هذا الهيكل استراتيجية كلاسيكية لنقل المخاطر، حيث يعزل الأصول المادية عن المخاطر التشغيلية اليومية لأعمال المبيعات.
3. **شركة التشغيل (مدير المتجر)** هذه هي الشركة التي تدير المتجر في الخطوط الأمامية. فريقها مسؤول عن العمل اليومي لبيع مساحات الإعلان للشركات، وإدارة المحتوى الذي يظهر على الشاشات، والتفاعل المباشر مع العملاء والعملاء.

## الجدول الزمني للمشروع

يتم تقسيم التنفيذ إلى أربع مراحل واضحة لضمان التنفيذ السلس:

1. **المرحلة الأولى: التنظيم (أول 6 أشهر)** هذه الفترة الأولى مخصصة لوضع الأساس. يتضمن ذلك تأسيس الشركات الجديدة قانونياً و اختيار أفضل موردي التكنولوجيا بعناية لشاشات LED.
2. **المرحلة الثانية: البناء والتركيب (الأشهر 7-18)** هذه هي مرحلة البناء التي يتم فيها شراء وتركيب الأجهزة. ستبدأ العملية باختبار تجريبي صغير على بعض الحافلات والمحطات لحل أي مشاكل قبل التوسيع عبر الشبكة بأكملها.
3. **المرحلة الثالثة: العثور على المعلنين (مستمر)** تبدأ هذه المرحلة مبكراً ولا تتوقف أبداً. سيستمر فريق المبيعات في التواصل مع الشركات المحلية والدولية لبيع مساحات الإعلان على الشبكة الرقمية الجديدة.
4. **المرحلة 4: التقدم بأقصى سرعة (الشهر 19+)** بمجرد اكتمال التركيب، سيكون المشروع جاهزاً للعمل بالكامل. سيتحول التركيز إلى تعظيم الإيرادات، وتحسين الكفاءة، وإدارة أعمال إعلانية مربحة.

خطوة قوية أمر أساسي، لكن أي مشروع تجاري يعتمد في النهاية على الأرقام. دعونا ننظر إلى التكاليف والأرباح المتوقعة.

## 3. الأرقام: التكاليف، الأرباح، والعائد

يعطي هذا القسم الجانب المالي للمشروع —كم يكلف الإعداد وكم من المتوقع أن يحقق أرباحاً.

### تحليل الاستثمار

يتطلب المشروع استثماراً كبيراً في التكنولوجيا والتركيب.

- **اجمالي الاستثمار:** يقدر رأس المال الإجمالي المطلوب بين 230 مليون و 280 مليون ريال إسرائيلي.
- **حيث تذهب المال:** تغطي هذه الميزانية جميع الأصول المادية، بما في ذلك شراء وتركيب شاشات LED للواجهات الخارجية للحافلات، وداخل الحافلات، والمحطات، بالإضافة إلى أنظمة الحاسوب المركزية اللازمة لإدارة محتوى الإعلانات.

### توقعات الإيرادات وتحليل السيناريوهات

بمجرد تشغيلها، من المتوقع أن تحقق الشبكة دخلاً كبيراً ومستقراً. ومع ذلك، لا يعتمد التخطيط التجاري المهني أبداً على رقم واحد فقط. بدلاً من ذلك، يقوم المحللون بإنشاء نماذج مالية متعددة لفهم نطاق النتائج المحتملة. يسمى هذا **تحليل السيناريوهات**، وهو يساعد القادة على اختبار افتراضاتهم والاستعداد لظروف السوق المختلفة.

طور فريق المشروع ثلاثة سيناريوهات خلال أول عشر سنوات من التشغيل:

السنة	محافظ (جمهورية التحرير الجنوبي)	الهيكل الأساسي (SAR M)	متقابل (SAR M)
1	18	25	32
2	42	58	75
3	62	88	115
4	78	110	145
5	88	125	168
6	92	135	185
7	95	142	198
8	97	146	205
9	98	148	210
10	98	150	212

- يفترض السيناريو المحافظ أن ضغط المبيعات والتسعير أبطأ.
- تعد الحالة الأساسية الهدف الأكثر واقعية، حيث تتوقع إيرادات سنوية تبلغ 125 مليون ريال سعودي بحلول السنة الخامسة.
- يفترض السيناريو المتقابل تبنياً سريعاً في السوق وطلبًا عالياً.

#### فترة الانتقام

في مجال الأعمال، **فترة الاسترداد** هي الوقت الذي يستغرقه الاستثمار لتوليد تدفق نقدي صافي كافٍ لاسترداد تكاليفه الأولية. يفضل عموماً فترة سداد أقصر لأنها تشير إلى تقليل المخاطر وعائد أسرع لرأس المال. بالنسبة لهذا المشروع، فإن فترة الاسترداد المتوقعة هي من 4 إلى 6 سنوات، وهو ما يعتبر مناسباً للاستثمار في البنية التحتية واسعة النطاق.

بينما تبدو هذه الأرقام واعدة، فإن التخطيط الذكي للأعمال يشمل دائماً الاستعداد للتحديات المحتملة.

## 4. اللعب بأمان: كيف يدير المشروع المخاطر

كل استثمار كبير يحمل مخاطر، من الركود الاقتصادي إلى فشل المعدات. لدى هذا المشروع خطة واضحة لإدارة هذه المخاطر وتقليلها.

- شبكة أمان مالية (صندوق غرق) سيؤسس المشروع صندوق غمر يتم ترتيبه من قبل بنك. فكر في هذا كحساب توفير مخصص ومحمي. يتم إيداع الأموال بانتظام في هذا الصندوق، مما يضمن توفر المال دائمًا لسداد المدفوعات الضرورية، مثل أقساط القروض، حتى لو كان العمل بطريق مؤقتاً. إنه احتياطي أمان يضمن الاستقرار المالي.
- خطة تأمين شاملة لحماية استثمار بملايين الريال، سيتم تغطية المشروع بأنواع متعددة من التأمين. ويشمل ذلك:
  - تأمين انقطاع الأعمال: إذا حدث شيء يوقف الإعلانات من العمل (مثل فشل في شبكة الكهرباء)، يعطي هذا التأمين الإيرادات المفقودة.
  - تأمين أعطال المعدات: إذا تعرضت الشاشات أو الأجهزة الأخرى للتلف أو تعطل، يعطي هذا التأمين تكلفة الإصلاح أو الاستبدال.
  - تأمين التخلف عن السداد الائتماني: إذا اشترت شركة إعلانات لكنها لم تدفع فاتورتها، فإن هذا التأمين يحمي من تلك الخسارة المالية.

بينما تغطي هذه الضمانات القضايا المالية والتشغيلية الرئيسية، فإن خطة المخاطر الشاملة حقاً تذهب أبعد من ذلك. كما يعالج تقييم المخاطر الكامل للمشروع تهديدات استراتيجية مثل تقادم التكنولوجيا (ضمان عدم تقادم الشاشات بسرعة)، والامتثال التنظيمي (الالتزام بقوانين الإعلان)، والمنافسة السوقية من منصات الإعلام الأخرى، والأمن السيبراني لحماية الشبكة الرقمية من الهجمات.

من خلال فهم الخطة، واللاعبين، والمال، والضمانات، يمكننا الآن رؤية الصورة الكاملة لسبب أهمية هذا المشروع.

## 5. الخاتمة: لماذا يهم هذا المشروع الرياض

هذه المبادرة، في جوهرها، خطة لدمج شبكة إعلانات رقمية متقدمة في نظام النقل العام في الرياض. لكن أهميتها الحقيقة أعمق بكثير.

بالنسبة لطلاب الأعمال والابتكار، يعد هذا المشروع مثلاً بارزاً على استراتيجية ذكية وحديثة. يوضح كيف يمكن الاستفادة من أصل عام واسع النطاق — شبكة الحافلات في المدينة — لإنشاء مصدر دخل جديد ومربي من خلال تحقيق الدخل من الأصول. بدلاً من أن يكون مجرد مركز تكافة، يصبح النقل العام منصة توليد قيمة للمدينة. يبرز قوة التحالفات الاستراتيجية، والمنذجة المالية المتقدمة، وإدارة المخاطر الشاملة في تحويل فكرة طموحة إلى مؤسسة قابلة للاستمرار.

في النهاية، تفعل هذه المبادرة أكثر من مجرد دعم الصحة المالية للنقل العام. ينماها تماماً مع روح الرؤية السعودية 2030 المتقدمة والمبتكرة، ويساهم في تطوير رياض أكثر حداً وديناميكية وتنوعاً اقتصادياً.

Revenue Category	Estimated				Key Financial Metrics		
	Annual Revenue (SAR M)	Investment Requirement (SAR M)	Deployment Locations/Units	Primary Technology Providers	Implementation Phase	(Inferred) Metrics	Source
Exterior Bus Advertising Displays	17-35	90-110	800 buses	Planar, Leyard	Phase 2 (Months 7-18)	Payback Period: 4.1 years; IRR: 24%	Riyadh Study.pdf
Station-Based Digital Advertising Network	18-40	75-95	200 stations	Planar, Leyard	Phase 2 (Months 7-18)	Payback Period: 4.1 years; IRR: 24%	Riyadh Study.pdf
Interior Digital Signage	6-14	35-45	2,400-3,200 displays (approx. 800 buses)	Planar, Leyard	Phase 2 (Months 7-18)	Payback Period: 4.1 years; IRR: 24%	Riyadh Study.pdf
Sponsorship and Ancillary Revenue	3-8	Not in source	Major stations/Specific lines	Not in source	Phase 3 (Ongoing)	Payback Period: 4.1 years; IRR: 24%	Riyadh Study.pdf