

خطة التنفيذ الاستراتيجية: مشروع إعلان LED لحافلات الرياض

1.0 المقدمة: الضرورة الاستراتيجية

توضح هذه الوثيقة الخطة التنفيذية الاستراتيجية الرسمية لمشروع إعلانات LED لحافلات الرياض. تمثل هذه المبادرة فرصة محورية لتحقيق الدخل من الاستثمار الكبير في البنية التحتية العامة لمشروع الملك عبد العزيز للنقل العام. من خلال نشر شبكة إعلانات رقمية متطورة عبر أسطول ومحطات حافلات الرياض، سيخلق هذا المشروع مصدر دخل جديد عالي الهامش الربح، مما يعزز الاستدامة المالية لنظام النقل العام في المدينة. تعد هذه الخطة خارطة الطريق النهائية لجميع أصحاب المصلحة، حيث توضح النهج التدريجي من تأسيس الشركة وشراء التكنولوجيا وحتى التشغيل التجاري الكامل.

هذه المبادرة ليست مشروعاً مضارباً؛ بل هي مشروع منطقي وزيادة في الإيرادات مبني على منصة تشغيلية مثبتة وذات نمو عالي. أظهرت شركة النقل العام (PTC)، مشغلة الشبكة، أساساً مالياً قوياً، حيث بلغت إيرادات النقل الحضري 704 ملايين ريال سعودي خلال الأشهر التسعة الأولى من عام 2025، مما يمثل نمواً كبيراً بنسبة 23% على أساس سنوي. سيستفيد هذا المشروع من القوة التشغيلية الحالية والحضور في السوق لإطلاق قيمة جديدة.

السياق السوقي لهذه المبادرة مواتي للغاية. سوق الإعلانات الرقمية الخارجية في السعودية يسير على مسار نمو قوي، ومن المتوقع أن يتوسع من 156.2 مليون في عام 2024 إلى 234.3 مليون بحلول عام 2030. هذا المشروع في موقع استراتيجي ليحقق حصة كبيرة من هذا النمو. الإمكانيات المالية مقنعة، مع توقعات محافظة تشير إلى إيرادات سنوية تتراوح بين 45 مليون ريال سعودي إلى 120 مليون ريال سعودي خلال خمس سنوات من التشغيل الكامل. تؤكد النمذجة المالية جدوى المشروع، حيث تظهر معدل عائد داخلي (IRR) على أساس الحالة 24%، وهو رقم يتجاوز بشكل كبير معدلات العقبات المعتادة للاستثمارات في البنية التحتية. توضح الأقسام التالية الإطار المؤسسي والتكنولوجي الأساسي الذي بنيت عليه خطة التنفيذ الشاملة.

2.0 الإطار الأساسي: استراتيجية الشركات والتقنية

يعد وجود أساس قوي ومخطط بعناية أمراً بالغ الأهمية لنجاح هذا المشروع على المدى الطويل وتقليل مخاطر المشروع. يوضح هذا القسم الهيكل المؤسسي الإلزامي والنهج الاستراتيجي لشراء التكنولوجيا الذي سينظم تنفيذ المشروع. تم تصميم هذا الإطار لتحسين الكفاءة التشغيلية، وإدارة المخاطر المالية، وضمان التوافق مع معايير حوكمة الشركات في المملكة.

2.1 الهيكل المؤسسي المكون من ثلاثة كيانات

هيكل مؤسسي مكون من ثلاثة كيانات مكلف بفصل الرقابة الاستراتيجية، وملكية الأصول، والعمليات التجارية. يتماشى هذا النموذج مع أفضل الممارسات العالمية لمشاريع وسائل النقل الإعلامية، وهو مصمم لتحسين كفاءة العمليات، وإدارة المخاطر، والتوافق مع حوكمة الشركات السعودية.

- **شركة الرياض للحافلات القابضة:** ستكون هذه الكيان قمة الهيكل المؤسسي، مسؤولة عن الإشراف الاستراتيجي، وإدارة الاستثمارات، وتخصيص رأس المال للبرنامج بأكمله. ستدير مصالح المساهمين وتشرف على أداء شركاتها الفرعية. رأس المال الأولي المقترح هو **200 مليون ريال سعودي**، مع هيكل ملكية يعكس نموذج شركة النقل العام الناجح: **80% بحوزة SAPTCO و20% لشركة RATP Development** أو الشركة التابعة لها المعينة.
- **شركة الرياض للحافلات للأصول:** هذه الشركة ذات المسؤولية المحدودة ستحمل الملكية القانونية لجميع بنية الإعلانات المادية للولايات المسلحة. مع رأس مال مقترح قدره **100 مليون ريال ريالي**، يمتد هدفها الاستراتيجي إلى ما هو أبعد من الملكية البسيطة. يتيح هذا الهيكل فصلاً نظيفاً للمخاطر التشغيلية عن مخاطر الأصول، ويسهل معاملات التمويل المستقبلية المحتملة بما في ذلك ترتيبات البيع والتأجير أو الأوراق المالية المدعومة بالأصول، ويسمح بتصرف الأصول الفردية أو المحفظة بأكملها دون تعطيل الأعمال التشغيلية الأساسية.
- **شركة الرياض للحافلات الإعلامية:** ستكون هذه الكيان المحرك التجاري للمؤسسة، مبنية كشركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال مقترح قدره **50 مليون ريال سعودي (SAR)**. تتمثل مهمتها في العمليات البحثية، حيث تركز على مبيعات الإعلانات، وتطوير وإدارة علاقات العملاء، وجدولة وإدارة محتوى الإعلانات، وجميع الأنشطة التجارية اليومية الأخرى.

2.2 شراء التكنولوجيا الاستراتيجية

اختيار شركاء التكنولوجيا هو عامل نجاح حاسم سيؤثر مباشرة على تكلفة رأس المال، والأداء طويل الأمد، والموثوقية التشغيلية. تهدف استراتيجية الشراء إلى تأمين معدات عالية الجودة ومتينة من قادة معترف بهم عالمياً في قطاع عروض النقل.

استناداً إلى التحقق الدقيق لموقع السوق، ومواصفات المنتج، والخبرة المثبتة في بيانات النقل المتطلبة، تم تحديد مصنعين كمرشحين رائدين: **بلانار ولييارد**. تقدم كلتا الشركتين خطوط إنتاج واسعة مصممة خصيصاً لتطبيقات النقل، بما في ذلك **سلسلة بلانار دايركلانيت ألترا وسلسلة لييارد LN**.

يوصى باستراتيجية شراء مزدوجة. يخلق هذا النهج توتراً تنافسياً أثناء التفاوض، مما يضمن شروطاً تجارية ملائمة. وبشكل أكثر استراتيجية، يوفر الوصول إلى قدرات منتج مكمل من كلا المصنعين، مما يسمح للمشروع بنشر أفضل تقنية لكل تطبيق محدد. على سبيل المثال، لتطبيقات الحافلات الخارجية التي تتطلب سطوح عالي ومتانة، قد تقدم منتجات لييارد المصنفة للخارج قيمة عالية. بالنسبة للتطبيقات الداخلية وتركيبات المحطات البارزة حيث تكون جودة الصورة في المقام الأول، قد تبرر خطوط منتجات بلانار الفاخرة السرعات المرتفعة. وهذا يضمن نهجاً "الأفضل في النوع" عبر الشبكة بأكملها.

يحدد هذا الإطار الأساسي "ماذا" و"من" المشروع؛ تفصل الأقسام التالية التسلسل الزمني "كيف" الجدول الزمني للتنفيذ.

3.0 المرحلة 1: الهيكل المؤسسي وبدء البرنامج (الأشهر 1-6)

المرحلة الأولى هي المرحلة التحضيرية الحاسمة، المكرسة لإنشاء البنية التحتية القانونية والمالية والتعاقدية الكاملة اللازمة لتنفيذ البرنامج. الهدف الأساسي من هذه الأشهر الستة الأولى هو بناء أساس قوي يقلل من جميع الأنشطة التشغيلية والنشر الرأسمالي اللاحقة.

3.1 الأنشطة الرئيسية

1. تأسيس الكيان المؤسسي:
 - o تنفيذ التأسيس القانوني والتسجيل التجاري لشركات الرياض للحافلات القابضة، والأصول، والإعلام.
 - o الحصول على جميع الموافقات التنظيمية اللازمة، بما في ذلك التسجيل لدى هيئة الزكاة والضرائب والجمارك (ZATCA).
 - o إنهاء وتنفيذ اتفاقيات المساهمين التفصيلية التي تحدد الحوكمة وتوزيع الأرباح وحقوق اتخاذ القرار.
2. شراء الموردين التقنيين:
 - o تطوير مواصفات تقنية مفصلة لجميع أجهزة وبرمجيات LED المطلوبة وإصدار طلب عروض رسمي (RFP) للموردين المؤهلين.
 - o إجراء تقييم دقيق لمقترحات الموردين، ووزن القدرات التقنية، وتكلفة الملكية الإجمالية، وشروط الضمان، والبنية التحتية المحلية للدعم.
 - o التفاوض وإنهاء اتفاقيات التوريد والخدمة الملزمة مع الموردين الرئيسيين المختارين (بلانار وليبارد).
3. إعداد إدارة المالية والمخاطر:
 - o صمم ووضع برنامج تأمين شامل يركز استراتيجيا على تغطية انقطاع الأعمال وأعطال المعدات لحماية الإيرادات والأصول.
 - o بدء مناقشات رسمية مع المؤسسات المالية لتنظيم تمويل المشاريع وإنشاء صندوق الإغلاق الذي يرتبه البنك. تعد هذه الأداة ضرورية لضمان استمرارية الإيرادات لالتزامات خدمة الديون وتوفير الصمود المالي ضد الاضطرابات التشغيلية.

3.2 أولويات المرحلة الأولى

- تأسيس أساس قانوني ومالي قوي لتقليل المخاطر في المراحل القادمة من الاستثمار الرأسمالي والتشغيل.
- تأمين اتفاقيات ملزمة مع شركاء التكنولوجيا المتميزين لضمان توريد المعدات، ومعايير الأداء، والشروط التجارية المواتية.
- وضع برنامج تأمين شامل لنقل المخاطر المالية الرئيسية قبل أن يتم تخصيص أي رأس مال كبير.

3.3 المخرجات الرئيسية

المخرجات	الوصف
الكيانات المؤسسية المسجلة	التسجيل التجاري، والنظام الأساسي، والحسابات البنكية التشغيلية لجميع الشركات الثلاث.
اتفاقيات التوريد المنفذة	وقعت عقوداً مع بعض بائعي تقنية LED المختارين تحدد المواصفات والأسعار وجداول التسليم.
وثائق التأمين باوند	سياسات تأمين نهائية ونشطة تغطي المخاطر الرئيسية للمشاريع، بما في ذلك الأصول وتوقف الأعمال.
تصاميم هندسية مفصلة	أكملت خطط هندسية وتصميمية لتراكيبات تجريبية على الحافلات وفي المحطات.

مع وجود العناصر الأساسية، سيكون المشروع في موقع للانتقال من التخطيط والإعداد إلى النشر الفعلي للأصول في المرحلة الثانية.

4.0 المرحلة الثانية: شراء البنية التحتية والتركيب (الأشهر 7-18)

تمثل المرحلة الثانية انتقال المشروع من التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ الفعلي. تركز هذه الفترة المكثفة التي تستمر 12 شهراً على الشراء المنهجي وتركيب وتشغيل شبكة إعلانات LED عبر نظام حافلات الرياض. سيتم استخدام نهج منظم قائم على الموجات لضمان مراقبة الجودة وكفاءة التشغيل.

4.1 الأنشطة الرئيسية

1. نشر الطيران (الأشهر 7-10):
 - o تركيب وتشغيل معدات إعلانات LED على مجموعة تجريبية محكمة مكونة من 50 حافلة وفي 10 محطات.
 - o التحقق من جميع المواصفات التقنية، وإجراءات التثبيت، وسير عمل إدارة المحتوى في بيئة تشغيلية حية.
 - o توثيق بيانات الأداء بشكل منهجي، وجمع الدروس التشغيلية، وصقل خطة النشر الكاملة بناءً على النتائج الواقعية.
2. الإطلاق الكامل (الأشهر 11-18):
 - o تنفيذ تركيب معدات LED عبر أسطول الحافلات المتبقي وشبكة المحطات في أربع موجات تضم حوالي 200 حافلة و50 محطة لكل موجة.

- o تنسيق جداول التركيب عن كثب مع فرق صيانة الأسطول وعمليات المحطة في PTC لضمان تقليل الاضطراب في خدمات النقل العام.
- o قم بإجراء فحوصات صارمة للتكليف وضمان الجودة لكل أصل مركب للتحقق من أنه يلبي جميع معايير الأداء التعاقدية قبل القبول النهائي.

4.2 الأولويات للمرحلة الثانية

- التحقق من جميع الافتراضات التقنية والتشغيلية من خلال برنامج تجريبي ناجح قبل الالتزام بالمتطلبات الرأسمالية والوجستية للنشر الشامل.
- تحقيق تركيب فعال وعالي الجودة عبر الشبكة بأكملها، مع الالتزام الصارم بجدول المشروع والميزانية.
- ضمان تقليل الاضطراب في خدمات النقل العام وعملية دمج سلسلة مع عمليات PTC الحالية.

4.3 المخرجات الرئيسية

المخرجات	الوصف
تقرير إكمال المرحلة التجريبية	تقرير شامل يوثق نتائج التجربة وبيانات الأداء والدروس المستفادة والتعديلات النهائية على خطة التنفيذ.
شبكة LED المكلفة	بنية تحتية لإعلانات LED مركبة بالكامل ومختبرة وتشغيلية عبر كامل أسطول الحافلات وشبكة المحطات المحددة.
بروتوكولات التركيب والصيانة	تم الانتهاء من إجراءات التشغيل القياسية (SOPs) لتركيب المعدات والصيانة الفنية المستمرة.

إكمال هذه المرحلة يوفر مخزون الإعلانات المادية الذي سيتم تسويقه لتوليد الإيرادات في المرحلة الثالثة.

5.0 المرحلة الثالثة: التسويق واستحواد المعلنين (جار)

المرحلة الثالثة هي المحرك التجاري للمشروع، حيث تعمل بالتوازي مع نشر البنية التحتية وتستمر إلى أجل غير مسمى. هذه المرحلة مكرسة لبناء خط مبيعات قوي، وتأمين إيرادات الإعلانات، وترسيخ شبكة حافلات الرياض كمنصة إعلامية مميزة في السوق.

5.1 الأنشطة الرئيسية

1. مؤسسة المبيعات والتسويق:
 - o قم بإجراء أبحاث سوقية مفصلة لتطوير بطاقة أسعار تنافسية وقيمة لجميع مخزون الإعلانات.
 - o قم بتوظيف وتدريب فريق مبيعات إعلانات عالي الأداء مكون من 12-15 محترفاً لديهم خبرة في الإعلام خارج المنزل والرقمية الخارجية.
 - o نشر نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) الحديث لإدارة أنشطة المبيعات وعلاقات العملاء وخط الإيرادات بشكل فعال.
2. التفاعل في السوق:
 - o ابدأ أنشطة البيع الرسمية فور الانتهاء من التركيبات التجريبية، مستفيداً من أصول التجربة كمنصة عرض مباشرة للمعلنين المحتملين.
 - o ابن علاقات استراتيجية طويلة الأمد بشكل استباقي مع وكالات الإعلان الرئيسية، والعلامات التجارية الإقليمية الكبرى، والجهات الحكومية.
3. تقسيم العملاء المستهدف:
 - o تطوير وتنفيذ استراتيجيات مبيعات مخصصة لثلاثة شرائح رئيسية من العملاء: المعلنون الوطنيون والمتعددون الجنسيون الرئيسيون (بشكل أساسي عبر الوكالات)، والمعلنون الإقليميون المباشرون الكبار، والجهات الحكومية لحمالات المعلومات العامة.

5.2 أولويات المرحلة الثالثة

- أمن عقود إعلانية أساسية مع شركاء الإطلاق لضمان بدء توليد الإيرادات بمجرد توفر المخزون.
- تأسيس شبكة حافلات الرياض كمنصة إعلانية مميزة وفعالة وأساسية في أذهان المعلنين ووكالات الإعلام.
- ابن منظمة مبيعات قابلة للتوسع وفعالة ومدفوعة بالنتائج قادرة على دفع نمو مستدام للإيرادات على المدى الطويل.

5.3 المخرجات الرئيسية

المخرجات	الوصف
فريق المبيعات التشغيلي	قوة مبيعات إعلانات مجتدة ومدربة ومجهزة بالكامل تشارك بنشاط في السوق.
بطاقة الأسعار الرسمية	هيكل تسعير نهائي ومختبر في السوق لجميع مخزون الإعلانات عبر شبكة الحافلات والمحطات.
عقود الإعلان الأولية	وقعت اتفاقيات مع معلنين الإطلاق، مما ضمن مصادر الإيرادات الأولية للمشروع.

تمهد هذه المرحلة التجارية الطريق للمرحلة النهائية، حيث يتحول التركيز من البناء والبيع إلى تشغيل وتحسين الشبكة المنتشرة بالكامل لتحقيق أقصى ربحية.

المرحلة 6.0 4: التشغيل الكامل والتحسين (من الشهر 19 فصاعدا)

تمثل المرحلة الرابعة المرحلة الناضجة والتشغيلية للمشروع. بدءا من الشهر التاسع عشر، ومع انتشار الشبكة بالكامل ونشاط منظمة المبيعات، يتحول التركيز الاستراتيجي إلى تعظيم الإيرادات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وضمان القيمة والملاءمة طويلة الأمد للمنصة.

6.1 الأنشطة الرئيسية

1. إدارة الإيرادات والعائد:
 - o قم بتحليل أداء المخزون، وأنماط الطلب، وتسعير السوق باستمرار لتعديل بطاقة السعر ديناميكيا وتعظيم إيرادات الإعلان (العائد).
 - o تطوير وإطلاق منتجات إعلانية جديدة وحزم رعاية عالية القيمة لخلق مصادر دخل متنوعة. ستمتد هذه الإعلانات إلى ما هو أبعد من الإعلانات التقليدية لتشمل حقوق تسمية المحطات، وجدران فيديو LED كبيرة الحجم، وأكشاك معلومات تفاعلية، وتفعيل التسويق التجريبي، ورعاية الواي فاي.
2. الكفاءة التشغيلية:
 - o تحسين جداول الصيانة الوقائية، وسير عمل إدارة المحتوى، وعمليات المبيعات لتقليل تكاليف التشغيل وتحسين هوامش الربح.
 - o استفاد من تحليلات الأداء لتزويد المعلنين ببيانات مفصلة عن فعالية الحملات، مما يحسن رضا العملاء ويعزز الاحتفاظ بالعملاء.
3. التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد:
 - o مراقبة اتجاهات السوق وتطور تقنية العرض بشكل منهجي لإنشاء خارطة طريق لتحسينات وترقيات المنصات المستقبلية.
 - o إدارة احتياطي تحديث التكنولوجيا بنشاط، الممول بقيمة 5 ملايين ريال سعودي سنويا بدءا من السنة الخامسة، لتمويل ترقيات المعدات المتوقعة وتقليل خطر التقادم التكنولوجي.

6.2 أولويات المرحلة الرابعة

- تعظيم الربحية طويلة الأمد والعائد على الاستثمار لجميع أصحاب المصلحة في المشروع.
- الحفاظ على ريادة السوق من خلال الالتزام بالابتكار المستمر والتميز التشغيلي.
- ضمان الاستدامة طويلة الأمد والملاءمة التكنولوجية لمنصة الإعلان لحماية موقعها التنافسي.

6.3 المخرجات الرئيسية

المخرجات	الوصف
تقارير الأداء المتكررة	تقارير منتظمة ومبنية على البيانات لأصحاب المصلحة حول مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الإيرادات والربحية واستخدام المخزون.
خطة التشغيل السنوية	خطة استراتيجية سنوية محدثة تحدد أهداف الإيرادات، وميزانيات التكاليف، والمبادرات الرئيسية للعام القادم.

<p>خارطة طريق تحديث التكنولوجيا</p>	<p>خطة طويلة الأمد ومستقبلية لترقية واستبدال بنية LED التحتية للحفاظ على شبكة تنافسية متطورة.</p>
---	---