

شرکت بهره برداری قطار شهری مشهد و حومه



اهمیت فزاینده ی درآمدهای ثانویه برای تأمین مالی حمل و نقل عمومی

ترجمه: مهندس شهریار بهرامی اقدام



کلیه حقوق این اثر متعلق به شرکت بهره برداری قطار شهری مشهد می باشد.

استفاده از مطالب (به صورت برداشت) با ذکر منبع آزاد می باشد.

اهمیت فزاینده ی درآمدهای ثانویه برای تأمین مالی حمل و نقل عمومی

Giampaolo Codeluppi

مدیر برنامه ریزی استراتژیک شرکت حمل نقل میلان، ایتالیا

اکثر شرکت های حمل و نقل عمومی اخیراً دوره های عدم اقبال عمومی و افت آمار جابجایی مسافر را تجربه کرده اند. نتیجه ی این وضع، کاهش نسبت پوشش دهی هزینه های بهره برداری (opex) و انقباض ظرفیت های سرمایه گذاری (capex) بوده است. این ریسک، کاهش مارپیچی کیفیت خدمات است. بنابراین شرکت های حمل و نقل عمومی باید در پی یافتن راه های جایگزین دیگری برای تأمین مالی باشند تا توسعه پذیری پایدار اقتصادی و مالی آنها را تضمین کند.

درآمدهای ثانویه در زمره ی منابع نسبتاً نوآورانه در حمل و نقل عمومی هستند و یکی از آن درآمدهایی به شمار می روند که در قیاس با بخش های دیگر (مانند خطوط هوایی، فرودگاه ها و بزرگراه ها) پتانسیل رشد دلگرم کننده تری از خود نشان می دهند. لذا توسعه ی درآمدهای ثانویه (یا درآمدها غیر کرایه ای) تبدیل به اولویتی برای افزایش درآمدهای اصلی و حاشیه ای می شود. در حقیقت گرچه حمل و نقل عمومی کسب و کاری با درآمد حاشیه ای پایین است، اما اغلب کسب و کارهای مولد درآمدهای ثانویه، در آن به سوی درآمدهای حاشیه ای بالاتری گرایش دارند.

بهترین نمونه، سهم درآمدهای غیرکرایه ای به کل درآمدهای شرکت را حداکثر ۲۰ تا ۲۵ درصد نشان می دهد، ولی نسبت کل درآمدهای حاشیه ای به مراتب بالاتر است. بهره برداران آسیایی نوعاً دارندگان شاخص های بالاتری نسبت به هم تاناران اروپایی و آمریکایی خود هستند. به عنوان نمونه درآمدهای غیر کرایه ای شرکت متروی هنگ کنگ (MTR) بالغ بر ۳۰ درصد درآمدهای کرایه ای و ۴۵ درصد هزینه های بهره برداری ریلی بوده است.

شرکت های بهره برداری عمومی در توسعه ی درآمدهای ثانویه، می توانند بر اهرمی که متکی بر دو عامل کلیدی دارندگی های قبلی آنهاست، تکیه کنند: یکی دارایی ها (مادی و ملموس)، و دیگری دانش فنی.

دارائی ها

دارائی های حمل و نقل عمومی نوعاً عبارت اند از:

- فضاهای تجاری (برای تبلیغات و خرده فروشی)
 - ایستگاه های مترو (حتی نام ایستگاه ها!)
 - ایستگاه های اتوبوس
 - کیوسک ها یا دکه ها
 - پایه ها و ستون ها
 - مراکز پایانه ای و پارکینگ ها
- اتوبوس های ناوگان درون شهری
- مراکز فروش مستقیم (از تولید به مصرف) یا نقاط گره گاهی

- قرارداد ها و مرادوات بلند مدت با مراکز فروش اشخاص ثالث (مثل کیوسک ها ، فروشگاه های مواد غذایی، دکه های فروش روزنامه و مانند آن)

- سامانه های فناوری اطلاعات و فروش بلیت
- سامانه های ارتباطات دور و حمل و نقل ارتباطی
- مارک (برند) شرکت ها
- سبد مشتریان برای up-selling و cross – selling
- جابجایی مسافر / جانبداری
- پایگاه های داده های مشتریان و معرفی ایشان

بهای همه ی این دارایی ها را در جهت مقاصد تجاری به طرق مختلف می توان افزایش داد. هر کدام از این ها بیانگر جریان در آمدزای غیر کرایه ای خاصی هستند. بیشتر آنها برای استحصال حداکثر ارزش از سبد مشتریان شرکت های حمل و نقل عمومی، و جانبداری آنها تمرکز دارند. داشتن میلیون ها مشتری که هر روز در یک شبکه حمل و نقل خاص تردد می کنند و برای ۳۰ تا ۴۰ دقیقه در هر رفت و برگشت «در تور» شبکه هستند، برای هر شرکت حمل و نقل عمومی که شمّ بازاریابی داشته باشد می تواند دارایی بسیار ارزشمندی محسوب شود.

وانگهی اکثر فعالیت های در آمدزای غیر کرایه ای، تسهیلاتی برای مسافران فراهم می کنند و تجربه ی سفر آنها را غنا می بخشند.

دانش فنی

شرکت های سنتی حمل و نقل عمومی، طی چندین دهه در عرصه های مختلف دانش فنی را پروراندند و آن را برای مصارف داخلی به کار بسته اند، ولی استفاده از آن به منزله ی منبع بالقوه ی درآمد را نادیده گرفته اند. این حیطة مشتمل است بر:

- فوت و فن های اتوبوسرانی، ناوگانی یا سامانه های کامل آسانگر (تحرك)؛ بهره برداری، نگهداری، و نوسازی (revamping)
- مدیریت پروژه
- برنامه ریزی و بهینه سازی حمل و نقل، طراحی سیستم های حمل و نقل، خدمات مهندسی و مشاوره ی
- مدیریت مراکز کنترل راهبری
- مدیریت طرح های ساماندهی ازدحام و آلودگی هوا

از این فهرست بی انتها چنین پیداست که همه ی بهره برداران حمل و نقل عمومی هم اکنون گستره ی وسیعی از دارایی ها را در اختیار دارند و مدیریت می کنند که بیشتر آنها تا به حال از دیدگاه درآمدهای غیر کرایه ای اغلب دست کم گرفته شده اند.

در نتیجه شرکت های حمل و نقل عمومی باید ارزش های پنهان در دارائی های خود را با تفحص در همه ی فرصت ها و همه ی خریداران و مدیران بالقوه یا جانبداران به طور کامل دریابند.

این کار همیشه با مدیریت تغییر در شرکت های سنتی توأم است، و چالش ها به یافتن راه های نوآورانه ی ارزیابی دارایی های سنتی شرکت و مدیریت گذار از خدمات بومی به خدمات بازاریابی با تعهد خدمت در تراز قراردادی می انجامد.

لازم است توانمندی ها، مهارت ها و شایستگی های جدید به پیکره شرکت حمل و نقل عمومی تزریق شود؛ از جمله آنهاست: توسعه ی بازرگانی، توسعه املاک و مستغلات، مدیریت و طراحی فرمت ها، بازاریابی، قیمت گذاری و فروش خدمات، تعریف موافقت نامه ی سطح خدمات (SLA) و مدیریت قراردادها. به علاوه برخی فرآیندهای جدید و پاره های تغییرات سازمانی هم لازم است تا واحدهای کسب و کاری جدید را بهتر مدیریت کند.

بخش های زیر، توصیف کوتاهی از برخی گزینه های بدیع درآمدهای غیر کرایه ای برای دارایی های مختلف شرکت به دست می دهد.

تبلیغات

تبلیغات معمولاً بخش اعظم درآمدهای ثانویه را تشکیل می دهد. درآمدهای حاصل از بخش تبلیغات «خارج از خانه» (OOH) در سال های اخیر به طرز چشمگیری افزایش یافته است و در قیاس با رسانه های سنتی (مطبوعات، تلویزیون و رادیو) سهم بزرگتری از بازار تبلیغات را به خود اختصاص می دهد.

هم اکنون اغلب شرکت های حمل و نقل عمومی در حال استفاده از بخشی از فضاهای خود برای مقاصد تبلیغاتی هستند، ولی برای توسعه بیشتر امکانات بالقوه ی چشمگیری هم دارند. شرکت های حمل و نقل عمومی این فرصت را دارند که جایگاه رهبری در بازار رو به رشد خارج از خانه را اشغال کنند (یک نمونه ی آن خط متروی MRT هنگ کنگ است که ۵۵ درصد سهم بازار را دارد و این سهم رو به افزایش است).

طیف وسیع دارایی های حمل و نقل عمومی، راهگشای تنوع گسترده ی فرصت های تبلیغاتی قابل استفاده، هم به صورت سنتی و هم به صورت دیجیتالی است (متلاً در داخل و خارج اتوبوس ها، غرفه ها و کیوسک ها، فضاهای ایستگاهی، صفحات نمایش ایستگاهی، ویدئوهای صفحه درشت، درهای شیشه ای سکوهای مترو و غیره). حتی از پشت بلیت ها یا کارت بلیت های بدون تماس که در مقیاس میلیونی فروخته می شوند هم می توان استفاده کرد.

الگوهای مدیریتی می تواند از نوع تسهیم درآمد، قیمت ثابت، و یا BOT (ساخت و بهره برداری و انتقال) باشد.

تابلو های دیجیتالی

سرمایه گذاری هایی که بسیاری از شرکت ها فعلاً در زمینه ی تکنولوژی های ویدئویی داخل اتوبوس ها یا در ایستگاه ها می کنند، آنها را در موقعیت رفیعی برای تحول طبیعی بازار سنتی تبلیغات خارج از خانه از جمله تبلیغات دیجیتالی خارج از خانه (DOOH) قرار می دهد. «میدان بازی» بعدی برای بهره برداران حمل و نقل عمومی، تابلو های دیجیتالی است؛ یعنی راه های جدید استفاده از کامپیوتر، پرده ها یا صفحه های نمایش تلویزیونی برای عرضه ی تبلیغات و اطلاعاتی که از سوی جریان های پویای رسانه ای به روی عابران از سیستم های حمل و نقل جاری می شود.

تابلو های دیجیتالی زمانی موثرتر است که مشتریان در بیرون خانه یا در مغازه، نزدیک به جایی باشند که تصمیم گیری خرید بیشتر در آن انجام می شود تا در خانه، و لذا بر اهمیت نقش سامانه ی حمل و نقل و دارایی های تجارتي آن می افزاید. افزایش بازار دیجیتالی خارج از خانه، می تواند جبرانگر انقباض بازارهای سنتی تبلیغات باشد.

تبلیغات مکان یابی شده

نوآوری جدید در تبلیغات داخل ناوگانی حمل و نقل عمومی استفاده از جی پی اس برای هدف گیری تبلیغات به منظور مرتبط ساختن آن با موقعیت ناوگان است. استفاده از جی پی اس برای نمایش دادن اطلاعات در زمان واقعی در داخل ناوگان و در طول مسیر یا در ایستگاه ها، قبلاً در چندین شبکه ی حمل و نقلی آزموده شده است؛ از این تکنولوژی می توان برای تبلیغات مکان یابی شده اقتباس کرد. این کار می تواند صورت تبلیغات، پیشنهاد های تجاری و تخفیف ها، مغازه ها، یا فروشگاه های بزرگ واقع در نزدیکی موقعیت ناوگان را به خود بگیرد.

برتری جوئی ایستگاهی

این معادل ایستگاهی اتوبوس های آگهی پوش است. آنچه برای تبلیغ کنندگان جذاب است، تأثیر شگرفی است که برای پیام تبلیغ ایجاد می شود، و برای قراردادهای فروش تبلیغات و شرکت های حمل و نقل عمومی، مبنای قیمت عالی به وجود می آورد.

این نوع از تبلیغات معمولاً از چندین تابلوی تبلیغاتی بزرگ از یک شرکت تشکیل شده است و گاهی می تواند پوشش های بزرگ دیواری، کفی و تبلیغات پله‌ای، و نیز نمادهای سه بعدی، علائم مشخصه یا تأسیسات و نصیبات را شامل شود.

تبلیغات روی درهای شیشه‌ای سکو

شمار فزآینده ای از سامانه های مترویی دست به کار نصب درهای شیشه‌ای سکو شده‌اند تا سکو را عمدتاً به خاطر ایمنی مسافران از خط جدا کنند (مثلاً در سئول).

به علاوه درهای شیشه‌ای در سامانه‌های مترویی بدون راهبر لازم مانند کپنهاگ لازم است. یکی از راه های تأمین مالی چنین سیستم های گران قیمتی، از طریق درآمدهای تبلیغاتی است که با نمایش آگهی های بازرگانی و تبلیغاتی روی درها (که مثل صفحه تلویزیون عمل می کنند) حاصل می شود یا روی آنها را آگهی پوش می کنند.

خرده‌فروشی و توسعه‌ی املاک

امکانات بالقوه‌ی بیشتر برای خرده فروشی، از خرده فروشی در ایستگاه های مترو و مراکز چندمنظوره به دست می آید. مجوزهای یا تسهیلات اجاره می تواند طیف وسیعی داشته باشد، حتی اگر عمدتاً روی املاک و حق گذر (right-of-way) متمرکز باشد، مثل اجاره ی مغازه ها، جایی برای گذاشتن کیوسک، ماشین های خود کار فروش، پارکینگ اتومبیل، دفتر اداری و غیره اگر املاک درست مدیریت شود، فضاهای اجاره ای برای خرده فروشی می تواند بسیار سود آور باشد و با آوردن مسافر بیشتر و افزایش ماندگاری در ایستگاه ها، کسب و کار تبلیغات را تقویت کند. شرکت متروی MRT هنگ کنگ بیش از ۱۲۰۰ مغازه را در شبکه ی خود به مساحت ۵۰۰۰۰ متر مربع، با امکان انتخاب وسیع آمیختگی تجاری، مدیریت می کند. در سال ۲۰۰۹، تجارت خرده فروشی ایستگاهی آن بالغ بر ۱۴ درصد درآمدهای کرایه ای شده است.

فضاهای استیجاری در ایستگاه ها می تواند بخشی از یک راهبرد گسترده تر برای بهبود جلوه ی ظاهری این ایستگاه ها باشد. در توکیو، شرکت راه آهن شرق ژاپن (JR East)، یک برنامه ی چهار مرحله ای برای توسعه ی ایستگاهی تدوین کرده است که نتایج اقتصادی محسوسی به بار آورده است. قدم اول توسعه ی فضاهای مازاد در ایستگاه، در مقیاس کوچک برداشته شد. قدم دوم ایجاد فضاهای تجاری جدید از طریق جابه جا کردن تجهیزات بود. قدم سوم باز طراحی کامل ایستگاه به منظور بهبود کارکردهای حمل و نقلی و تجاری آن بود. قدم چهارم توسعه ی کامل سطوح ایستگاهی بود از طریق انطباق پروژه ها با فعالیت های عمومی، که عملکرد شهر را تقویت می کرد. نمونه ی دیگر کسب درآمدهای سرشار از توسعه ی املاک، در متروی دهلی رخ داده است.

ارتباطات راه دور

هر روزه میلیون ها نفر از مسافران در ایستگاههای مترو از ارتباطات صوتی و داده ای سیار، تلفن های همراه، اسمارت فون، کامپیوتر شخصی (PC)، کامپیوتر های PAD و کامپیوتر های صفحه تماسی برای مقاصد مختلفی مانند پیام های کوتاه، ایمیل، وب گردی، جاری سازی دیداری و شنیداری داده ها و بازی های یارانه ای استفاده می کنند.

میلیون ها تماس و حلقه ی تبادل اطلاعات (Data Session) را می توان به طور هر روزه در سامانه های مترویی، با ایجاد ترافیک جدید که درآمد آن می تواند میان بهره برداران ارتباطاتی و مترویی تقسیم شود، ترتیب داد. برای نمونه شرکت بهره برداری حمل و نقل متروی میلان (ATM)، هم اکنون دارای پوشش کامل تلفن همراه در تمام شبکه ی مترویی خود (۸۸ ایستگاه و در تمام طول تونل ها) است و در حال برنامه ریزی برای پوشش دهی تمام شبکه خود با wifi/wimax است. در شبکه ی MTR هنگ کنگ هر روز ۱/۲ میلیون تماس تلفنی گرفته می شود.

بهره برداری تجاری از سامانه ارتباطات دور (تله کام) برای شرکت های حمل و نقل عمومی یک فرصت محسوب می شود. این کار نیاز به سرمایه گذاری دارد، ولی می تواند یک سیاست تجاری جدید برنده - برنده باشد، که درآمد و رضایت بیشتر مشتری را برای بهره برداران حمل و نقل عمومی، ترافیک بیشتر برای شرکت های ارتباطات دور، و راحتی برای مشتریان به ارمغان آورد تا بتوانند در طول سفرهای روزانه شان سرگرم شوند یا اطلاعات دریافت کنند. نقش شرکت های حمل و نقل عمومی می تواند از نقش ساده و انفعالی اجاره دادن سیستم و فضاهای خود به شرکت های ارتباطات دور به نقش فعال تری تبدیل شود، تا آن ها به عنوان تجمیع گر و عمده فروش اتصال عمل کنند.

دانش فنی یا فوت و فن کارها

یکی دیگر از سرچشمه های بسیار دلگرم کننده ی درآمدهای ثانویه، فروش دانش فنی است که برخاسته از تجربه ی کار داخل کشور در طول زمان در عرصه های متعدد فعالیت شرکت های حمل و نقل به بازارهای جدید است.

بازارهای جدید می تواند مشتمل باشند بر:

- بهره برداران دیگر حمل و نقل عمومی در داخل .

- بهره برداران دیگر حمل و نقل عمومی در خارج.

- مقامات محلی

بهره برداران برای نمونه می توانند تامین کننده ی خدمات برای دیگر شرکت های بهره برداری باشند که در ناحیه ی جغرافیایی مشابه یا نزدیک مستقر هستند، هم به عنوان تامین کننده ی خدمات مشاوره یا تامین کننده بیرونی خدمات پیچیده تر که مستلزم دانش فنی خاص یا - scale economy است . این کار می تواند شامل پشتیبانی برنامه ریزی برای سهولت تحرک (mobility)، بازنگری Rostering و باز طراحی ؛ طراحی و مدیریت مرکز های کنترل عملیات ؛ طراحی، اجرا و مدیریت سامانه های فروش بلیط (به منظور تضمین قابلیت رقابت و تجمیع کرایه) باشد.

خدمات مشابهی که معمولاً شکل پروژه های کلید در دست را به خود می گیرد، می تواند در مقیاس بین المللی پیشنهاد شود (که در صورت ادامه ی رشد جهانی، مستلزم تدوین الگوهای پیچیده ی تجاری است).

به عنوان نمونه، شرکت بهره برداری فرانسوی RATP، بهره بردار متروی پاریس و SNCF بهره بردار راه آهن فرانسه یک شرکت مهندسی تاسیس کرده اند به نام سیسترا تا بر دانش فنی مهندسی و مدیریت پروژه ای آنها متکی باشد. مسیر نمونه وار توسعه، نخست اختصاص وجوه جبران کننده برای شرکت جداگانه ای است که خدمات داخلی ارائه می کند (آن گونه که اخیراً برای IXXI، شرکت انحصاری دیگر RATP برای کارهای تکنولوژیکی، infomobility و مهندسی پیش آمد)؛ سپس در پی بازارهای خارجی برآید. امروز بیش از سه چهارم درآمد سیسترا از خارج تامین می شود و نیمی از آن در خارج از اروپاست.

نتیجه گیری

توسعه ی درآمدهای ثانویه به منظور تضمین تامین پایدار مالی و پولی، یکی از پنج ستون استراتژی QtX2 اتحادیه ی بین المللی حمل و نقل (UITP) است که هدف آن دو برابر کردن سهم حمل و نقل عمومی جهانی تا سال ۲۰۲۵ است.

شرکت های حمل و نقل عمومی هم اکنون طیف وسیعی از دارایی ها را در اختیار دارند و مدیریت می کنند که ارزش آنها دست کم گرفته شده است. به علاوه آن ها دانش فنی ارزشمندی را در طول زمان فراهم کرده اند. هر دوی این جنبه ها می تواند برای مقاصد تجاری به منظور ایجاد جریان های دیگر درآمدزای ثانویه توسعه داده شود.

تدوین یک سبد وسیع از جریان های نوآورانه ی ثانویه می تواند درآمدهای اصلی و جانبی شرکت های بهره بردار حمل و نقل عمومی را افزایش دهد. هم چنین می تواند TOP-Lines و منافع را در روزهایی که منابع عمده ی سنتی (مثل تامین مالی از سوی مردم، Farebox) و منابع معمول درآمد ثانویه (مثل تبلیغات بیل بردی) دچار انقطاع می شوند، کاهش دهد. بنابراین تفحص در همه ی امکانات ارزش آفرینی که اغلب در دارایی های شرکت های حمل و نقل عمومی نهفته است، حائز اهمیت است.

منبع: Public Transport International ; No.1-Jan./Feb. 2011.

ترجمه ی: شهریار بهرامی اقدام