



كلية الأمير
محمد بن سلمان
للإدارة وريادة الأعمال

Prince Mohammed
Bin Salman College
Business & Entrepreneurship

**CASE
CENTER**

CASE STUDY

MYRKOTT ANIMATION STUDIO: SPEARHEADING SAUDI FILM-MAKING – ARABIC VERSION

This case study is part of a project focusing on Investing in Culture, which is a collaboration of MBSC Case Centre and the Ministry of Culture. The case was developed by Dr Larissa von Alberti-Alhtaybat, Associate Professor of Accounting and Vice Dean at the Prince Mohammed Bin Salman College of Business & Entrepreneurship. It is intended to be used as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of a management or administrative situation.

Website: <https://www.mbsc.edu.sa/case-center/>

© 2023, MBSC Case Center, King Abdullah Economic City (KAEC), Saudi Arabia

Disclaimer:

No part of this case study may be copied, stored, reproduced, transmitted or distributed in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the owner of the copyright.



MYRKOTT ANIMATION STUDIO: SPEARHEADING SAUDI FILM-MAKING

استوديو ميركوت للرسوم المتحركة: ريادة صناعة الأفلام السعودية

في شهر مارس 2023، وجد عبد العزيز المزيبي، أحد مؤسسي ومبدعي كل من استوديو "ميركوت" لإنتاج الرسوم المتحركة وشركة "سرب" لإنتاج الأفلام، نفسه غارقًا في لحظة من التأمل العميق في تلك الرحلة الشيقة والصعبة والممتعة والمستمرة، التي استهلها هو وشركاؤه منذ أكثر من عقدٍ من الزمن يدفعهم طموحٌ مشترك نابع من حسهم الفكاهي والإبداع اللامحدود من خلال الرسوم المتحركة لنقل وجهة نظرهم حول مجتمعهم، وما يشهده من تطور، وما يحتاجه من إعادة نظر في أمور عديدة. ازدهر استوديو ميركوت واستطاع ترسيخ نفسه باعتباره قوة إبداعية بارزة في المملكة وتشمل إنجازاته الرائعة فيلم ومسلسل محافظة مسامير، الذي أصبح يحظى بشعبية كبيرة.

(1) محافظة مسامير: بدايات نجاح ميركوت

يأسر مسلسل محافظة مسامير، وهو الإنتاج المستوحى من حي مسامير الواقع على بعد 300 كيلومتر غرب مدينة الرياض، المشاهد بأسلوب ذكي وبارع ويعرض القضايا السائدة والتطورات المجتمعية في المملكة من منظور ساخر يُحفِّز على التفكير حيث تتناول كل حلقة سلوكًا يعتبره مبدعوه جديرًا بالسخرية. بالإضافة إلى المسلسل التلفزيوني، الذي بثته نتفلكس حصريًا، أنتج استوديو ميركوت أيضًا فيلمًا أسريًا يحمل العنوان نفسه عُرض في البداية على الشاشات الفضائية ثم حصريًا على نتفلكس. لاقت هذه التحفة السينمائية شعبية كبيرة ونجاحًا ماليًا حيث حقق الفيلم 7.5 مليون ريال سعودي، أي ما يعادل مليوني دولار في شباك التذاكر.

تطوّر مفهوم مسامير، باكورة إنتاج ميركوت، ليتحوّل إلى ظاهرة ترفيه ثقافي غامرة تتجاوز حدود الأفلام أو المسلسلات، وليس أدل على هذا من إضافة تجربة مسامير التفاعلية في عام 2021 إلى البوليويفارد، الوجهة الترفيهية الأولى في الرياض، وإصدار نتفلكس الموسم الثاني من المسلسل.

قبل سنوات عديدة من افتتاح دور السينما، وإتاحة منصات مثل نتفلكس وغيرها من منصات البث، وحتى قبل إنشاء هيئة الأفلام في المملكة، كان لدى فريق ميركوت الشجاعة الكافية للدخول إلى صناعة السينما رغم المخاطر الجمة والتحديات التي تنتظرهم مدفوعين بشغفهم لإبداع شيء من شأنه أن يتحدى المفهوم التقليدي لما يعتبر "مقبولاً" عبر عرض رسوم متحركة بسيط، لكنه عميق. ورغم أنهم كانوا يعلمون أنهم سيواجهون النقد وربما ردود فعل معاكسة أخرى في إطار سعهم لتغيير العقلية السائدة، أصر فريق ميركوت الإبداعي على مهمته لإحداث التغيير وتعزيز ثقافة الأفكار المبتكرة، وهو تصميم ثابت لا يزال يقودهم حتى يومنا هذا.

يقول عبد العزيز المزيبي، من فريق ميركوت، "لا نريد أن نتبع الاتجاهات فحسب؛ بل أن نقودها".¹ يتحدى أسلوبهم الفريد الافتراضات الشائعة بشكل فكاهي أثناء نقل الرسالة. وتابع: "يجب أن يكون الأمر دائمًا مصحوبًا بضحكة".² توضح هذه الاستراتيجية كيف تتيح صناعة السينما، لا سيما في المملكة، تحدي التوقعات الثقافية وتحفيز التغيير. بعد ما يقرب من عشر سنوات من نشر أولى حلقات محافظة مسامير على يوتيوب، يروي الموسم الثاني قصصًا تسلط الضوء على المجتمع السعودي، ويتمثل هدف ميركوت من إنتاجها في وضع تعريف جديد للقيود المجتمعية القائمة بغية تحقيق مزيد من التطور وتشجيع التغيير عن طريق السرد القصصي.³

¹ حوار مع الشريك المؤسس.

² حوار مع الشريك المؤسس.

³ حوار مع الشريك المؤسس.

(2) قطاع الأفلام: نظرة عامة

يشمل قطاع الأفلام كل من السينما، والتلفزيون، والترفيه المتنقل.⁴ وقد بلغت القيمة السوقية العالمية لهذه الصناعة بناءً على إنفاق المستهلكين في عام 2021 ما قدره 382.2 مليار دولار⁵ عبر مختلف القنوات، بما فيها دور السينما، وخدمات البث عبر الإنترنت، وأقراص دي في دي، واشتراكات التلفزيون المدفوع. وقد نمت السوق بنسبة 6% مقارنة بالعام السابق، ومن المتوقع أن تواصل النمو نظرًا لأن السوق المسرحية لم يسترد بعد كامل مستوياته قبل الجائحة.⁶ كما شهد قطاعا الترفيه المنزلي/المتنقل بالإضافة إلى الأسواق المسرحية وشبكات التذاكر زيادات في سوق أوروبا، والشرق الأوسط، وإفريقيا مقارنة بعام 2020 بنسبة 21 و53% على التوالي.⁷ ورغم نمو قطاع الترفيه المنزلي/المتنقل نموًا مُطردًا منذ عام 2017، إلا أن قيمة سوق شبكات التذاكر قبل الجائحة 2019 كانت حوالي 50% فقط مما كانت عليه في عام 2017. وفي عام 2022، توسعت صناعة المسرح في أوروبا، والشرق الأوسط، وإفريقيا بنسبة 52% أخرى لتصل إلى 7.1 مليار دولار أمريكي.⁸ وفي السنوات القادمة، ستكون صناعة السينما على موعد مع فرص للمزيد من النمو.

تُعتبر السوق السعودية إحدى أسرع الأسواق نموًا في مجال صناعة الأفلام رغم أنها لا تزال في مرحلة التطوير⁹، حيث افتتحت أولى دور سينما في المملكة في عام 2018، ومع اكتسابها شعبية، باعت أكثر من 30 مليون تذكرة وبلغت عوائدها 238 مليون دولار بحلول عام 2021.¹⁰ بقيمة 0.25 مليار دولار أمريكي، صُنِفَت السوق السعودية لأول مرة بين أفضل 15 سوقًا في عام 2022¹¹ وفي ظل تمتعها بإمكانيات كبيرة لإنتاج الأفلام واستهلاكها، لا سيما في ضوء مستهدف رؤية 2030 المعني بزيادة الإنفاق على الترفيه المنزلي إلى 6% بحيث يسهم هذا القطاع بمبلغ 6.9 مليار دولار أمريكي في الناتج المحلي الإجمالي. كما أطلق صندوق التنمية الثقافي برنامجًا لتمويل الأفلام بقيمة 234 مليون دولار لدعم المنتجين المحليين والأجانب لإنتاج 100 فيلم في المملكة.¹² وبفضل برنامج التمويل، الذي يُسهّل الإقراض والاستثمار من المؤسسات المالية وشركات الإنتاج¹³، ارتفع معدل إنتاج الأفلام في المملكة بنسبة 39% في الربع الأول من عام 2023.¹⁴ ويعزز هذا البرنامج توسُّع القطاع، ويضمن جدواه المالية، ويثقف القطاع الخاص حول اقتصاديات السوق.

تحتاج صناعة السينما في المملكة إلى التطوير للاستفادة القصوى من إمكانات نمو السوق. وبالمقارنة مع السوق العالمية، لا تزال صناعة السينما السعودية في مهبها مقارنة بالولايات المتحدة، السوق الأقدم والأكثر رسوخًا، حيث تتواجد أكبر خمس استوديوهات للإنتاج السينمائي في العالم، وهي استوديوهات والت ديزني، ووارنر براذرز، ويونيفرسال ستوديوز، وكولومبيا بيكتشرز، وباراماونت بيكتشرز. في هذا الإطار، يقدم برنامج صناع الأفلام السعودي التابع لهيئة الأفلام الدعم والحوافز لتطوير الصناعة في المملكة.¹⁵

(3) استوديو ميركوت: موقعه من السوق وإسهاماته

تصف منصة "فيلم سعودي"¹⁶ ميركوت بأنه استوديو الرسوم المتحركة الرائد في الشرق الأوسط من بين أكثر من 30 شركة إنتاج تشير إليها المنصة.¹⁷ وتجدر الإشارة إلى أن استوديو ميركوت هو الشركة الرابعة، التي ينشئها الفريق الإبداعي ذاته، وأنجحها بفضل استفادتهم من تجاربهم السابقة. وفي هذا الصدد، يقول عبد العزيز المزيبي: "التعلم من الأخطاء صعب، لكن تظل لديك فرصة للتحسين. حتى الأموال التي خسرتها لم تكن

⁴ جمعية السينما، تقرير الموضوع 2021.

⁵ جمعية السينما، تقرير الموضوع 2021.

⁶ جمعية الصور المتحركة، تقرير الموضوع 2021.

⁷ جمعية الصور المتحركة، تقرير الموضوع 2021.

⁸ فارايبي: حقق شبكات التذاكر العالمي مكاسب بنسبة 27% في عام 2022 لتصل إلى إجمالي 26 مليار دولار، وفقًا للأبحاث.

⁹ العربية نيوز: ظهور مركز سينمائي عالمي في المملكة.

¹⁰ فاست كومباني ميدل إيست، هل يمكن أن تكون صناعة السينما "النفط الجديد" للمملكة؟

¹¹ فارايبي: حقق شبكات التذاكر العالمي مكاسب بنسبة 27% في عام 2022 لتصل إلى إجمالي 26 مليار دولار، وفقًا للأبحاث.

¹² العربية نيوز: ظهور مركز سينمائي عالمي في المملكة.

¹³ عرب نيوز: المملكة تطلق برنامج تمويل بقيمة 234 مليون دولار لتعزيز قطاع الأفلام المتنامي.

¹⁴ سعودي جازيت: نمو السجلات التجارية لنشاط إنتاج الأفلام في السعودية بنسبة 39%.

¹⁵ فيلم سعودي، هيئة الأفلام.

¹⁶ فيلم سعودي، هيئة الأفلام.

¹⁷ فيلم سعودي، هيئة الأفلام/ موقع ميركوت الإلكتروني.

خسارة. لقد تعلمنا من ذلك، ومع ميركوت، ضاعفنا الاستثمار في حقوق الملكية التي جمعناها من مستثمرنا ثلاث أضعاف لأنه كان يؤمن بما تعلمناه من الدروس المستفادة.¹⁸

استهلت ميركوت رحلتها في المملكة بينما لم تكن هناك منظومة أو دور سينما حيث أبداع فريق ميركوت محافظة مسامير واستخدم يوتيوب لعرضها، ونتج عن هذا قناة ناجحة بها 2.8 مليون متابع.¹⁹ في البداية، لم تكن دور السينما ومنصات البث خيارًا متاحًا، ولكن التغيرات الجوهرية التي شهدتها المملكة منحت ميركوت فرصًا جديدة. "يمكنك المجازفة والتفكير المستقبلي، ولكن نحتاج إلى ظروف مناسبة لتحقيق النجاح."²⁰

ركزت رؤية المملكة 2030 في السنوات الأخيرة بقوة على الترفيه والثقافة ونتج عن هذا إنشاء وزارة الثقافة والتركيز على تحسين جودة حياة جميع سكان المملكة، سواء مواطنين أو مقيمين. "يعتبر قطاع السينما من أكثر المجالات الواعدة في المملكة، سواء من حيث حجم الصناعة وتأثيرها الاقتصادي والثقافي والاجتماعي"،²¹ وفق ما برز جليًا خلال منتدى بناء السينما السعودية.²² وليس أدل على هذا التوجه من افتتاح أكثر من 50 سينما في أنحاء المملكة تضم 470 شاشة.²³ ومن الإنجازات المثيرة للإعجاب أنه رغم تحديات جائحة كوفيد-19، ضاعفت المملكة إيراداتها السينمائية السنوية من 97.5 مليون دولار أمريكي في عام 2019 إلى 238 مليون دولار أمريكي في عام 2021.²⁴ ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه في النمو مع توسع قطاع السينما السعودي.²⁵

وقد أعد استوديو ميركوت نفسه للتطور المتمثل في افتتاح دور السينما إلى المشهد في المملكة حيث أبرم في عام 2020 صفقة مدتها 5 سنوات مع نتفلكس حتى عام 2025 بفضل نجاح قناة الاستوديو على يوتيوب. ومن الجدير بالذكر أن نتفلكس قبلت كل عروض وإنتاجات ميركوت حتى الآن.

رغم أن ميركوت استوديو الرسوم المتحركة الوحيد في المملكة، إلا أنه ينافس جميع الوسائط والمخرجات الأخرى، وليس الرسوم المتحركة فقط.²⁶ وتنطوي المنظومة الحالية على تحديات حيث تتعامل منصات مثل نتفلكس، وأو إس إن، وإم بي سي شاهد مع أفراد مثل المخرجين والمنتجين وليس مع شركات بخلاف نهج شركات الإنتاج المهمة في الولايات المتحدة. ويظل نمو القطاع محدودًا بسبب الحاجة إلى المزيد من البنية التحتية في قطاع الأفلام، مما يحد من تطوير المهارات اللازمة.²⁷

4) قطاع الأفلام: فرصٌ وتحديات

تلقي صناعة السينما السعودية اهتمامًا من خلال فعاليات مثل مهرجان البحر الأحمر السينمائي²⁸ ودعم صندوق التنمية الثقافي.²⁹ وقد اختار عبد العزيز المزيبي وشريكه، مالك نجر، الإبقاء على شركتهما كيانًا خاصًا بدلاً من طرحها للاكتتاب العام، مع التركيز على فرص النمو. وحافظا على النمو من خلال إعادة استثمار الأرباح والعمل مع مستثمرين آخرين. ورغم تقديرهما للمبادرات الحكومية، يعتقدان أن صانعي الأفلام الجدد يجب ألا يعتمدوا على هذه المبادرات فقط، بل يسعوا جاهدين لبناء عمل يدعم نفسه عضوياً واعتبار المشاريع والمبادرات الحكومية قيمة مضافة³⁰ انطلاقاً من إيمانها بأن مهارات إدارة السوق الخاصة درسٌ لا يقدر بثمن.

¹⁸ حوار مع الشريك المؤسس.

¹⁹ قناة ميركوت على يوتيوب.

²⁰ حوار مع الشريك المؤسس.

²¹ عرب نيوز: نمو السينما لتعزيز قطاع الترفيه في المملكة.

²² عرب نيوز: نمو السينما لتعزيز قطاع الترفيه في المملكة.

²³ سكرين ديلي: كيف تحولت السينما السعودية منذ كوفيد - للأفضل.

²⁴ سكرين ديلي: كيف تحولت السينما السعودية منذ كوفيد - للأفضل.

²⁵ نمو قطاع السينما في المملكة بنسبة 28٪ خلال الربع الثاني من عام 2023.

²⁶ وجهة نظر الشريك المؤسس.

²⁷ وجهة نظر الشريك المؤسس.

²⁸ <https://redseafilmfest.com/en/>

²⁹ <https://ndf.gov.sa/en/DevelopmentFunds/Pages/DevelopmentFunds9.aspx>

³⁰ وجهة نظر الشريك المؤسس.

مع مواصلة استوديو ميركوت إنتاج أفلام ومسلسلات الرسوم المتحركة، أدرك أن كمية الإنتاج لا تقل أهمية عن الجودة التي حافظ عليها خلال السنوات العشر الماضية. ويعتقد عبد العزيز المزيني أن السمعة الجيدة أمرٌ بالغ الأهمية،³¹ لكن تحقيق الجودة العالية يستغرق وقتًا.³² إلى جانب السمعة، تعلّم استوديو ميركوت أهمية امتلاك الملكية الفكرية، وحماية الحقوق الإبداعية، والإدارة الفعالة للمبالغ المدفوعة كمقدمات للعقود، وهي جميعها دروس قيّمة تستحق نقلها إلى الآخرين.³³

يدرس فريق ميركوت زيادة تأثيره على السوق عن طريق التركيز على إنتاج محتوى جيد بوتيرة أكبر ويخطط لإصدار 3 إلى 4 أعمال سنويًا من 2024/2023 فصاعدًا. وحيث لا تشكل الرسوم المتحركة سوى 7٪ من سوق الأفلام، مع سيطرة التصوير الحي على الباقي، يرى عبد العزيز المزيني ومالك نجر أن هذه فرصة لسد الحاجة إلى شركات إنتاج مؤثرة في السوق الأسرع نموًا والمحفز ماليًا. ومع ذلك، فإن إدارة قطاع الأفلام المعقد قد تكون صعبة، لا سيما في ظل انخراط كيانات متعددة في الإنتاج الإعلامي، بما فيها مبادرة "فيلم سعودي"، ووزارة الاتصالات، ووزارة التجارة، وهيئة الإعلام المرئي والمسموع، وهو ما يتطلب رشاقة في التعامل ومرونة في التكيف.

لهذا الغرض، أسس عبد العزيز المزيني ومالك نجر وشركاؤهما شركة "سرب للإنتاج الحي" لتوسيع خبراتهم التجارية واستغلال فرص السوق الحالية.

"شركة إنتاج فني ملتزمة بتقديم أفلام على أعلى مستوى.

- بواسطة سرب من المبدعين لأجل الجميع."³⁴

يكرس عبد العزيز المزيني ومالك نجر وشركاؤهما جهدهم لتكون "سرب" من شركات الإنتاج الرائدة في المملكة، مع التركيز على خلق القيمة على المدى الطويل وتشكيل الأسواق المستقبلية بهدف تطوير شركة إنتاج أفلام تنافس دوليًا وتؤثر بشكل كبير على السوق. في البداية، ستمهد الميزانية إلى تعزيز التواجد في السوق وبناء الثقة، أي أن المشاريع قد تتطلب استثمارات إضافية قبل أن تدر ربحًا. ولتحقيق ذلك، حصل عبد العزيز المزيني وشركاؤه على تمويل من بنك سعودي في إطار برنامج تمويل صندوق التنمية الثقافي. كما يقومون بتوسيع استوديو الرسوم المتحركة الخاص بهم، ميركوت، وشركات الإنتاج، مع التركيز على تطوير الملكية الفكرية وخبرات الإنتاج والتصوير الفني.

³¹ وجهة نظر الشريك المؤسس.

³² وجهة نظر الشريك المؤسس.

³³ وجهة نظر الشريك المؤسس.

³⁴ الموقع الإلكتروني لشركة "سرب للإنتاج".