



كلية الأمير  
محمد بن سلمان  
للإدارة وريادة الأعمال

Prince Mohammed  
Bin Salman College  
Business & Entrepreneurship

**CASE  
CENTER**

## CASE STUDY

# THMANYAH: BROADCASTING CULTURAL CONTENT SUCCESSFULLY – 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.



# THMANYAH: BROADCASTING CULTURAL CONTENT SUCCESSFULLY

## ثمانية: بث المحتوى الثقافي بطريقة مميزة

أمضى عبد الرحمن أبو مالح، مؤسس شركة ثمانية ورئيسها التنفيذي، مساء يوم 13 يوليو 2021، في مكتبه في الرياض، يُفكر في الإعلان المرتقب عن استحواذ المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام على 51٪ من شركته المتخصصة في إنشاء المحتوى،<sup>1</sup> لا سيما وأن اليوم المرتقب سيمثل مرحلة جديدة من تطوير أعمال ثمانية، التي اجتهد هو وفريقه ليجعلوا منها أكبر شبكة بودكاست في العالم العربي.

### (1) تطوُّر الأعمال

#### البداية

استهل عبد الرحمن أبو مالح مسيرته المهنية عام 2015 في مجال البث وصناعة المحتوى بإطلاق بودكاست "فنجان" مستوحياً الفكرة من برامج البودكاست العالمية الشهيرة بُغية تقديم تجربة مماثلة باللغة العربية. "ردنا أن نفعل ذلك لأنه لم توجد وسيلة أخرى تشبه أفكارنا واهتماماتنا بصفتنا أجيالاً شابة."<sup>2</sup>

اتخذ بودكاست "فنجان" في البداية شكل محادثة على سكايب بين بعض الأصدقاء والمعارف، لكن شعبيته ازدادت عندما انتقل إلى منصة يوتيوب، التي منحت "فنجان" جمهوراً أكبر باعتبار أن يوتيوب من أكثر المنصات انتشاراً في المجتمع السعودي. في البداية، كان الجمهور محدوداً لأن البودكاست كان شائعاً فقط باللغة الإنجليزية من كيانات أجنبية، إلا أنه أصبح بديلاً أكثر انتشاراً للراديو بالنسبة للجمهور الناطق بالعربية بعد أن صار محتواه يركز على اللغة العربية ويضم ضيوفاً محليين، وإقليميين، ودوليين.

#### صناعة البودكاست

اكتسب البودكاست جمهوراً أوسع في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين بفضل الإنترنت، ما عزز فرص صناع المحتوى والمستمعين والتحوُّل من الراديو المحلي إلى المحتوى عبر الإنترنت، الذي يمكن الوصول إليه عالمياً. وما أن نمت صناعة البودكاست بشكل مطرد حتى اجتذبت المعلنين والجهات الراعية باعتبارها شكلاً شائعاً من أشكال التثقيف والترفيه على مستوى العالم.

تشير الإحصائيات إلى أنه في المتوسط يكون للبودكاست الأكثر شعبية حوالي 11 مليون مستمع لكل حلقة،<sup>3</sup> ما يجعل انتشاره واسع النطاق. وتنمو هذه الصناعة بشكل مطرد، بمعدل نمو سنوي 8٪ إلى 10٪ خلال السنوات القليلة المقبلة. ومن عام 2022 إلى عام 2024،<sup>4</sup> من المتوقع أن يتراوح عدد مستمعي البودكاست على مستوى العالم بين 420 إلى 505 ملايين وأن تصل القيمة العالمية لصناعة البودكاست إلى حوالي 3.9 مليار دولار أمريكي بنهاية عام 2023. ومع ذلك، تواجه هذه الصناعة تحديات اقتصادية، مثل المنافسة من أشكال أخرى من منصات المشاركة والترفيه على وسائل التواصل الاجتماعي، وتراجع الاهتمام بالبودكاست، وصعوبة تحقيق الدخل. وعليه، تعتبر الشعبية بين المستمعين أمراً بالغ الأهمية لتواصل هذه الصناعة نجاحها.

<sup>1</sup> الخبر الصحفي للمجموعة السعودية للأبحاث والإعلام بتاريخ 14 يوليو 2021.

<sup>2</sup> رؤي مقدمة من الشركة: عرض تقديمي للشركة وإجابات مكتوبة على الأسئلة عبر البريد الإلكتروني.

<sup>3</sup> Alltopeverything.com/top-10-most-popular-podcasts

<sup>4</sup> أول إنتلجنس، تقرير صناعة البودكاست 2022/2021.

اكتسب البودكاست شعبية في المملكة، ويكشف تقرير من عام 2021 عن بعض الأفكار المثيرة للاهتمام حول تفضيلات البودكاست لدى السعوديين.<sup>5</sup> حيث يشير إلى أن المنصة الأكثر شعبية للاستماع إلى البودكاست هي آبل بودكاست، تليها أنغامي، ثم سبوتفاي. وتبدي الفئة العمرية من 25 عامًا فما فوق اهتمامًا أكبر بالاستماع إلى البودكاست، بينما قد تفضل الأجيال الأصغر نسخ الفيديو من حلقات البودكاست. يُشار إلى أن العربية هي اللغة المفضلة للبودكاست، ورغم أنها لا تشكل سوى 1% من المحتوى عبر الإنترنت، إلا أن هناك 400 مليون متحدث باللغة العربية.<sup>6</sup>

#### من "فنجان" إلى "ثمانية"

لاحظ عبد الرحمن أبو مالح ندرة المحتوى العربي المميز وأدرك وجود فرصة سانحة لملء هذا الفراغ وتعزيز المعرفة والثقافة عبر البودكاست.<sup>7</sup> يستضيف عبد الرحمن أبو مالح بودكاست "فنجان"، وهو بودكاست يركز على الثقافة، ويصدر حلقة جديدة أسبوعيًا تتضمن حوارًا تفاعليًا بينه وبين ضيف يتمتع بمنظور فريد ويشمل ضيوفه شخصيات بارزة، مثل أفراد العائلة المالكة، والوزراء، والأفراد ممن لديهم قصص غير عادية. على سبيل المثال، تحدث الأمير تركي بن طلال بن عبد العزيز في إحدى الحلقات عن أثر الثقافة والسياحة على مستقبل منطقة عسير وجنوب المملكة.

وسط صناعة البودكاست المتنامية، توسع عبد الرحمن أبو مالح وأنشأ شركة "ثمانية" عام 2016 انطلاقًا من "الإيمان بأهمية المحتوى العربي"<sup>8</sup> لمعالجة الفجوة بين الصحافة الغربية والعربية،<sup>9</sup> حيث تهدف "ثمانية" إلى خلق صحافة عربية مؤثرة قوامها التأثير والاستدامة بينما تتمثل مهمتها - أي الشركة - في استكشاف القصص، والأفكار، والتجارب، التي تؤثر على المجتمعات العربية وتسهم في تحسينها.<sup>10</sup> كما تنتج ثمانية محتوى حول الثقافة والتطورات الثقافية في المملكة.

يتحدث عبد الرحمن أبو مالح عن رحلته في بدء بودكاست فنجان في حلقة بودكاست "الشركة" هذه وعن العقبات التي واجهها ويشاركنا تجربته في إطلاق شركة بودكاست، وهي جزء من المحفظة الثقافية. يتضمن البودكاست أيضًا مناقشة حول إنشاء وإطلاق ثمانية على النحو التالي:

#### لماذا اسم "ثمانية"؟

"الحقيقة أن التسميات للمشاريع، والمنتجات ليست بالمهمة السهلة. حتى أن هناك شركات عالمية تخصصها ابتكار أسماء تناسب الشركات. ولأننا لا نستطيع دفع مبالغ مهولة ونحن في ذلك الحين مجرد مشروع، فعلنا ما يفعله الجميع، ورشّة ابتكار اسم. وكان هناك شرطين، أن يكون الاسم عربيًا، ومكوّن من كلمة واحدة. وأتت أسماء، وراحت أخرى. ورسينا على اسم ثمانية. لأن السماوات سبعة، وسما الإبداع ثمانية. لم يكن فريقنا آنذاك من ثمانية أشخاص. وكان عندنا قبل الاختيار قناعة، أن المشاريع هي من يصنع الأسماء، لا العكس. فهل تتخيل أن تكون شركة تقنية عملاقة باسم تفاحة؟"<sup>11</sup>

#### ثمانية في أرقام

بنت ثمانية محفظتها بشكل مطرد منذ إنشائها. بالإضافة إلى الإنتاج الصوتي، قدمت ثمانية الإنتاج المرئي، والمكتوب، والمباشر.

<sup>5</sup> شبكة رايزنج جاينتس، ارتفاع استهلاك البودكاست في المملكة العربية السعودية 2021.

<sup>6</sup> ستاتيسستا: اللغات الأكثر استخدامًا لمحتوى الويب اعتبارًا من يناير 2023.

<sup>7</sup> بودكاست الشركة من ثمانية.

<sup>8</sup> عرض تقديمي لشركة ثمانية، مارس 2023.

<sup>9</sup> بودكاست الشركة من ثمانية.

<sup>10</sup> عرض تقديمي لشركة ثمانية، مارس 2023.

<sup>11</sup> بودكاست الشركة من ثمانية.

شكل 1: منتجات ثمانية<sup>12</sup>

| منتجات ثمانية |               |            |           |           |
|---------------|---------------|------------|-----------|-----------|
| منتجات ثمانية | منتج مباشر/حي | منتج مكتوب | منتج بصري | منتج صوتي |
| 22 منتجًا     | 01            | 05         | 04        | 12        |

أثبتت الشركة نفسها بصفتها مزود محتوى ناجح للغاية في العالم العربي في إطار سعيها للوصول إلى أكثر من 300 مليون مستمع ومشاهد للبودكاست، بالإضافة إلى أكثر من 60 مليون مشاهد لإنتاجها البصري، بنهاية عام 2023.<sup>13</sup> وتتمتع بحضور رقمي قوي عبر سبع منصات مختلفة يتابعها أكثر من ستة ملايين مشترك ومتابع.

شكل 2: حضور ثمانية الرقمي<sup>14</sup>

| عن ثمانية | معدل المشاهدة الشهري | المشتركون/المتابعون | توجدانا الرقمي المنصة |
|-----------|----------------------|---------------------|-----------------------|
|           | 2,608,939            | 822,000             | وثائقيات يوتيوب       |
|           | 14,626,263           | 1,850,000           | راديو يوتيوب          |
|           | 3,575,187            | 1,466,902           | قنوات البودكاست       |
|           | 1,151,295            | 300,000             | انستجرام              |
|           | 1,330,900            | 372,900             | تويتر                 |
|           | 2,107,600            | 158,000             | فيسبوك                |
|           | 35,043,270           | 1,500,000           | تيك توك               |
|           | 113,059              | 35,221              | النشرات الإخبارية     |
|           | 23,531               | 35,000              | لينكدين               |
| 9         | 60,580,044           | 6,540,023           | الإجمالي              |

تتضمن أبرز مزاياها الإنتاج الصوتي، الذي يضم مجموعة من 12 منتجًا صوتيًا تتضمن ملفات بودكاست لمناقشات، أو مقابلات، أو تأملات المضيف. ورغم أن بعضها قد يسجل مرئيًا، إلا أنه من المفترض أن تكون مسموعة.

أضافت ثمانية 11 بودكاست جديد إلى مجموعتها، تغطي خمس مجالات وتركز ستة منها على جوانب مختلفة من الثقافة، مثل فنجان، وسقراط، وأشياء غيرتنا، وأصوات، والشركة، ومربع. تتمحور اثنتان منهما حول الأعمال، وهما "سوالف بزنس" و"السوق"، في حين أن إحداها "احتفال" بودكاست استقصائي. أما البودكاست الثلاثة المتبقية فتغطي الرياضة (مرتدة)، والأخبار (الفجر)، والصحة (آدم). تُركز إنتاجات ثمانية المرئية بشكل حصري على المواضيع الثقافية، مثل سياق، وفلان، وثمانية أصالة، وثمانية أفلام. وتتضمن منتجات الشركة المكتوبة نشرات إخبارية حول الثقافة والتمويل. علاوة على ذلك، تعتبر عصفورية، وهي من أمثلة الإنتاج الحي، فعالية مجتمعية تركز على الفن، والإبداع، والخطاب الفكري.

أنتجت ثمانية محتوى كبير على الإنترنت منذ إنشائها، وهو ما يقدره جمهورها بشدة .

<sup>12</sup> عرض تقديمي لشركة ثمانية، مارس 2023.

<sup>13</sup> عرض تقديمي لشركة ثمانية، مارس 2023.

<sup>14</sup> عرض تقديمي لشركة ثمانية، مارس 2023.

شكل 3: ثمانية 2016-2023<sup>15</sup>

| ثمانية | منتجات ثمانية |           |              |                |         |
|--------|---------------|-----------|--------------|----------------|---------|
|        | 2023-2016     |           |              |                |         |
|        | منتج صوتي     | منتج بصري | منتج مكتوب   | منتج مباشر/ حي |         |
|        | 700+          | 135+      | 300+         | 12             |         |
|        | حلقة بودكاست  | وثائقي    | نشرة إخبارية | عصفورية        |         |
|        | الثقافة       | التمويل   | الرياضة      | الصحة          | الأخبار |
|        | 5 مواضيع      |           |              |                |         |

يعد فنجان البودكاست الأكثر شعبية في العالم العربي ورقم 1 حاليًا على قوائم بودكاست آبل بفضل أكثر من 300 حلقة منشورة استمع إليها أكثر من 128,000 شخص وشاهدها أكثر من 342,000 مشاهد لكل حلقة.<sup>16</sup> يعود نجاح البودكاست إلى مفهومه المتمثل في إجراء محادثات مع أفراد متميزين ومشاركة العديد من الضيوف المشهورين على مر السنين.

تضم قائمة بودكاست آبل 20 من ملفات بودكاست ثمانية، وهو أمر لم تحققه أي شركة محتوى أخرى. كما يوصي موقع "مكان مسك" بالاستماع إلى ثلاثة من منتجات ثمانية: بودكاست فنجان، وسوالف بيزنس، وسقراط.<sup>17</sup>

## (2) استراتيجية الاستثمار من أجل النمو

نمت ثمانية بشكل مستدام منذ الاستثمار الأولي للمؤسس عام 2016. ومع ذلك، اعتبارًا من عام 2021، تتمتع الشركة بإمكانات سوقية أهم وأكبر مما استكشفتها. وفي حين ارتفعت إيرادات إعلانات ثمانية بنسبة 83% لتصل إلى 4,626,091 ريال سعودي (حوالي 1,233,000 دولار أمريكي) من عام 2019 إلى عام 2020، انخفضت أرباحها إلى 1,156,608 ريال سعودي (حوالي 308,000 دولار أمريكي). وانخفض هامش ربحها من 59% في عام 2019 إلى 25% في عام 2020،<sup>18</sup> ويعزى ذلك إلى الزيادة الكبيرة في النفقات، ما يشير إلى نمو استثمارات الشركة. ولتسريع النمو، غالبًا ما تحتاج الشركات إلى استثمار أموال أكثر مما هو متاح عبر حقوق الملكية، أو الديون، أو المنح. وقد فضّلت ثمانية الاستثمار في حقوق الملكية لتوسيع أعمالها.

وفي يوليو 2021، أعلن عن استحواذ المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام على حصة مسيطرة تبلغ 51% من شركة ثمانية<sup>19</sup> قدرت قيمتها بمبلغ 33 مليون ريال سعودي (حوالي 9 ملايين دولار أمريكي)، وهو ما يقدر إجمالي قيمة الشركة بحوالي 65 مليون ريال سعودي (حوالي 17.4 مليون دولار أمريكي). يخلق هذا الاستثمار النقدي فرصًا كبيرة للنمو، كما أن تطوير الأعمال في ثمانية أمر ملموس.

وتعتبر التوقعات المحيطة بهذا الاستحواذ عالية وطموحة.

وهذا الشأن، صرّح عبد الرحمن أبو مالح قائلاً: "يسرنا الانضمام إلى أحد أعرق المجموعات الإعلامية، والمصدر الموثوق للأخبار والمعلومات لجميع شرائح المجتمع في المنطقة والعالم. منذ تأسيسها، وفي السنوات الخمس الماضية، حققت ثمانية نموًا كبيرًا ومُطردًا، سعينا خلالها بشغف إلى تقديم محتوى مميز وهادف إلى جمهورنا المتنامي في المنطقة من خلال البودكاست والأفلام الوثائقية عبر المنصات الرقمية المختلفة. وسنواصل اليوم الزخم القوي من خلال هذا الاستثمار الاستراتيجي للوصول إلى شريحة جديدة من الجمهور. إنني أتطلع قدمًا للعمل مع المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام لنقدم معًا منصة متكاملة تجمع بين مكان من قوتنا والموارد الواسعة للمجموعة بما يلي تطلعات المستمعين والمُشاهدين والمُعلنين."<sup>20</sup>

<sup>15</sup> عرض تقديمي لشركة ثمانية، مارس 2023.

<sup>16</sup> عرض تقديمي لشركة ثمانية، مارس 2023.

<sup>17</sup> مكان مسك، بودكاست تستحق الاستماع إليها.

<sup>18</sup> بيانات متاحة للجمهور وفقًا للبيانات الصحفية.

<sup>19</sup> بيانات صحفية ومقابلات في عام 2021.

<sup>20</sup> بيانات صحفية ومقابلات في عام 2021.

استحوذت ثمانية مؤخرًا على إنتاجين جديدين: "مربع بودكاست"، وهو جزء من الإنتاج الصوتي ضمن مجموعة المحتوى الثقافي، و"أفلام فلان"، وهو إنتاج مرئي يبدع محتوى ذا صلة بالثقافة يركز على التراث السعودي والأشخاص المعنيين به. وعلى صعيد فريق العمل، فهو ينمو بشكل مطرد حيث بلغ فريق ثمانية 100 موظف وأكثر من 30 مبدعًا مستقلًا في مسهل فبراير 2023.

ويتأثر الأداء المالي للشركة بهذا النمو، ما جعل من المتوقع ألا تحقق ثمانية أرباحًا في عامي 2021 و2022.<sup>21</sup> ورغم أن الشركة حققت أرباحًا في السابق وركزت على النمو المستدام من خلال إعادة استثمار الأرباح، يترافق السعي إلى النمو السريع مع تكاليف عالية تتضمن زيادة نفقات الرواتب بسبب نمو الفريق، ونفقات الإنتاجات الجديدة، ونفقات استضافة الإنتاجات على المنصات ذات الصلة.

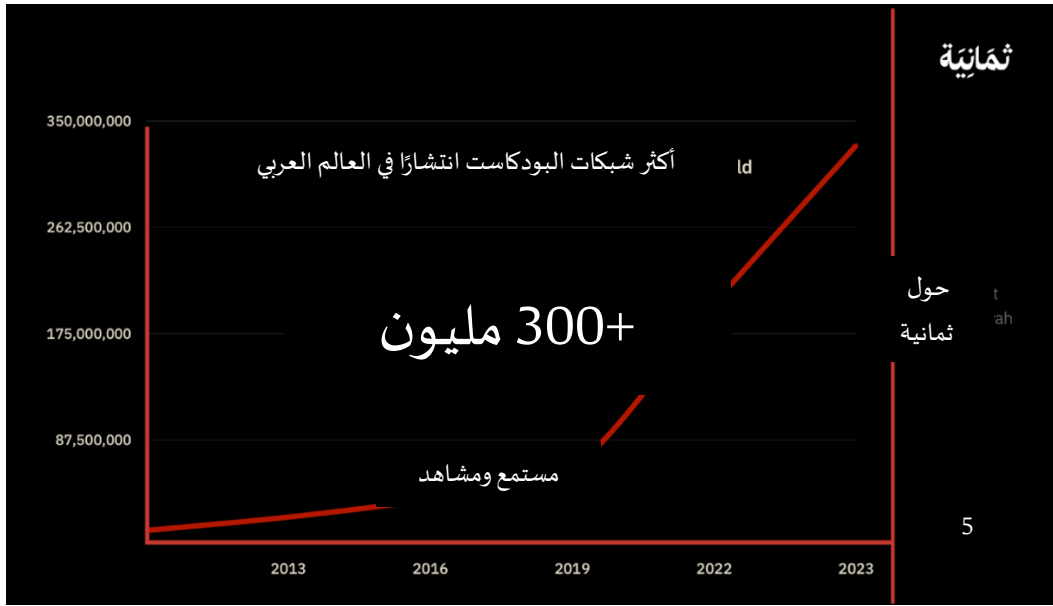
وقد كان للمشاركة مع شركة مدرجة مثل المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام تأثيرًا ملحوظًا على أداء ثمانية فقد أتاح هذا الاستثمار لثمانية الوصول إلى جمهور أوسع يبلغ حوالي 390 مليون مستمع ومشاهد شهريًا.<sup>22</sup> ورغم أن عدد المستمعين والمشاهدين تزايد بشكل مطرد منذ عام 2015، حدثت طفرة كبيرة في النمو بين عام 2021 وأوائل عام 2023 حيث تضاعفت الأرقام ثلاث مرات.

---

<sup>21</sup> معلومات مقدمة من الشركة.

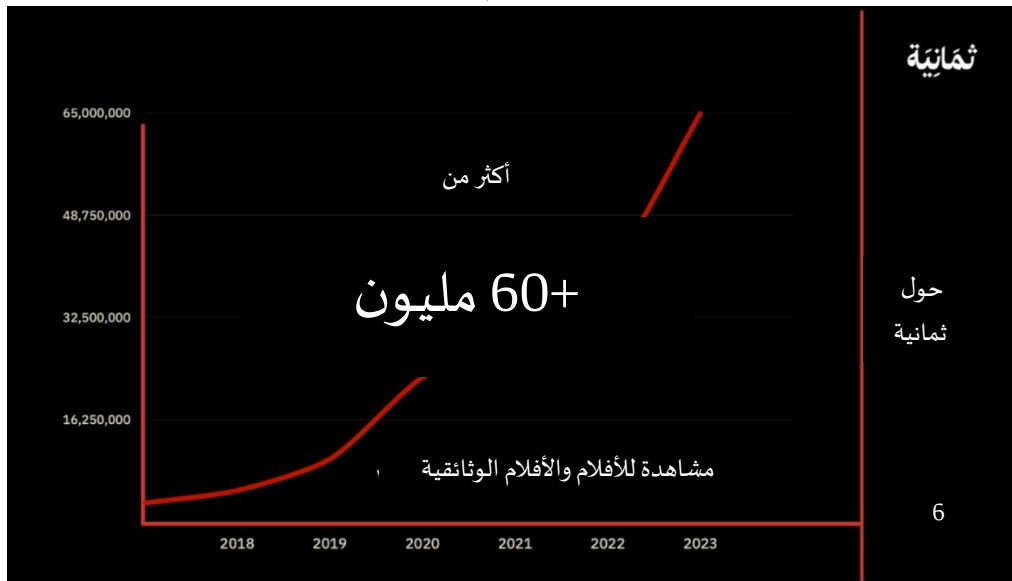
<sup>22</sup> بيان صحفي للمجموعة السعودية للأبحاث والإعلام.

شكل 4: عدد مستمعي ثمانية<sup>23</sup>



بالإضافة إلى ذلك، ارتفع عدد مشاهدي إنتاج ثمانية المرئي بمقدار أربعة أضعاف من عام 2019 إلى عام 2022، وهو مؤشر على جهودها المستمرة لإنتاج أفلام وأفلام وثائقية تلقى صدى إيجابيًا لدى الجمهور.

شكل 4: مشاهدو الأفلام الروائية/الوثائقية<sup>24</sup>



لقد حققت شركة ثمانية الكثير منذ أن قام مؤسسها ببيت أول بودكاست من غرفته. ويعتبر فيصل الغامدي، الرئيس التنفيذي للأعمال في الشركة، أن تأسيس فنجان كان الحدث الأهم، لأنه يمثل بداية رحلة ثمانية. في عام 2018، نشرت ثمانية فيلمها الوثائقي الأول في إشارة إلى تحولها نحو الإنتاج المرئي والمسموع. ويسلط استحواذ المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام الضوء على نجاح ثمانية، حيث تسعى المجموعة إلى توسيع محفظتها

<sup>23</sup> عرض تقديمي لشركة ثمانية، مارس 2023.

<sup>24</sup> عرض تقديمي لشركة ثمانية، مارس 2023.

لتشمل نهجاً رقمياً متعدد المنصات وتعتبر ثمانية الشريك المناسب للقيام بذلك. وفي عام 2022، أطلقت ثمانية منتجها الثاني والعشرين في إشارة إلى محفظتها المتنامية وأهميتها في السوق.

### (3) ثقافة بث المحتوى

يسلط إنشاء وزارة الثقافة عام 2018 الضوء على الأهمية التي توليها المملكة للثقافة والتراث. وتشمل أهداف الوزارة تعزيز الثقافة باعتبارها أسلوب حياة، واستخدامها لتعزيز النمو الاقتصادي، وخلق فرص للتبادل الثقافي الدولي. وتدعم هذه الأهداف جميع الجهود الثقافية التي تبذلها المنظمات والأفراد.<sup>25</sup>

وقد حددت ثمانية تحت قيادة عبد الرحمن أبو مالح الفرص المتاحة للمساهمة في الثقافة وتحقيق النمو الاقتصادي وجذبت محفظة الإنتاج التي تديرها جمهورها واستثمرتهم من خلال استكشاف "رشفات" ثقافية تظهر نمو الجمهور وتجدد الوعي والاهتمامات. وكما يقول الغامدي: "نعتقد أننا محظوظون لأننا نشهد تركيزاً غير مسبوق على الثقافة، والسياحة، والترفيه، وهذا هو ما يدور حوله محتوانا".<sup>26</sup>

من الأهمية بمكان التأكد من أن يتواصل البشر مع ثقافتهم ويشاركوا فيها، ولا سيما في القطاعات التي لا تزال جديدة نسبياً ولم تستكشف بالكامل بعد. وتضطلع الوزارة بدور حاسم في دفع عجلة التنمية من خلال الحفاظ على التراث المحلي، وإنشاء أطر للتمويل، وقيادة التحول الثقافي، وعرض الثقافة السعودية الثرية. ومنذ 2021/2022، يقدم صندوق التنمية الثقافي الدعم للقطاع الثقافي من خلال "دعم الأنشطة الثقافية، وتسهيل الاستثمار الثقافي، وتحسين ربحية القطاع".<sup>27</sup> وكما قال الغامدي: "منذ عام 2022، يقوم صندوق التنمية الثقافي بعمل رائع في تحديد الفرص التي لا يمكن دعمها بغير ذلك ومن ثم تقديم مساعدته".

تحتاج الشركات العاملة في القطاع الثقافي إلى نموذج عمل مستدام ودعم مالي لإدارة مشاريع محددة لتتمكن من المساهمة في النمو الاقتصادي وتمويل توسعها من خلال نماذج الاستثمار ذات الصلة. وليس أدل على هذا من نموذج ثمانية.

<sup>25</sup> الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة.

<sup>26</sup> بيانات فريق شركة ثمانية.

<sup>27</sup> الموقع الإلكتروني لصندوق التنمية الثقافي.