

## نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی با رویکرد راهبرد اقیانوس آبی

سیدمحسن خاتمی مقدم<sup>۱</sup>، مهرداد بذرپاش<sup>۲</sup>

### چکیده

در حال حاضر، مرزهای بازار بازی‌های دیجیتال در کشور ایران مساحت کوچکی را در جغرافیای بزرگ بازار جهانی بازی‌های دیجیتال اشغال کرده است. بزرگ کردن این مساحت نیازمند همکاری تمامی بازیگران این حوزه از طریق ورود به عرصه‌های جدید (اقیانوس آبی) و تمرکز بر تصاویر به دست آمده از فعالیت‌های آینده‌پژوهی است. از این رو، این مقاله قصد دارد، با بهره‌گیری از راهبرد اقیانوس آبی و استفاده از روش دلفی و سناریونویسی، عوامل تأثیرگذار و سناریوهای محتمل در خصوص «نقش سازمان صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی با رویکرد راهبرد اقیانوس آبی» را شناسایی کند. در این پژوهش از نرم‌افزار Micmac برای شناسایی پیش‌ران‌ها و از نرم‌افزار Scenario Wizard برای تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی موجود در دیدگاه‌های ۲۷ نفر از خبرگان حوزه‌های آینده‌پژوهی، بازی‌های دیجیتال و رسانه استفاده شد و بر اساس آن، با ایجاد دو محور عدم قطعیت کلیدی «راه‌اندازی کانال تلویزیونی بازی» و «رگولاتوری و تنظیم‌گری» به همراه وضعیت‌های احتمالشان، چهار فضا برای سناریوپردازی به دست آمد. سپس، با تلفیق سناریوهای چهارگانه با ابزار چهاربخشی «حذف‌کاهش-افزایش-خلق»، سیمای راهبردی حرکت سازمان صداوسیما به سوی اقیانوس آبی مشخص شد. نتایج پایانی نشان داد که سازمان صداوسیما در بُردی دوسویه می‌تواند با بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و فرصت‌های به دست آمده از کانال تلویزیونی بازی‌های دیجیتال، علاوه بر خلق مطلوبیتی جدید برای جذب غیرمشتري‌های سازمان (فعالیت در اقیانوس آبی)، با افزایش نرخ پذیرش بازی‌های رایانه‌ای در جامعه سهم هر کس (خانواده، سرمایه‌گذار، بازی‌ساز و...) را در بزرگ‌سازی سبد مصرف بازی‌های دیجیتال و به دنبال آن، توسعه بازار بازی‌های دیجیتال کشور آشکار کند.

### واژگان کلیدی

آینده‌پژوهی، راهبرد اقیانوس آبی، بازی‌های دیجیتال، سناریوپردازی، صداوسیما.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۳۰

۱. کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران (نویسنده مسئول)

smoh2040@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران.

bazrpash@chmail.ir

## مقدمه

با گسترش فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در اثر ورود رایانه و اینترنت به عرصه اجتماع و شتاب گسترده تغییرات رسانه‌ای و فناوری، اندیشیدن به آینده بیش‌ازپیش اهمیت یافته است. نرخ سریع تغییرات بحث‌های هیجان‌انگیزی را درباره امکان ظهور «شگفتی» فناوریانه در قرن بیست و یکم به میان آورده است. شگفتی فناوریانه انبوهی از تغییرات است که ما حتی نمی‌توانیم پیامدهای آن را پیش‌بینی کنیم. بی‌شک، یکی از شگفتی‌های فناوریانه قرن حاضر بازی‌های دیجیتال<sup>۱</sup> است. سرعت گسترش و تحول صنعت بازی‌های دیجیتال در سراسر جهان به گونه‌ای است که به جرئت می‌توان این صنعت به‌ظاهر سرگرم‌کننده را از اصلی‌ترین ستون‌های شکل‌گیری صنعت رسانه قلمداد کرد. زمانی که نینتندو<sup>۲</sup> سال ۱۹۸۳ یکی از محبوب‌ترین کنسول‌های تاریخ، یعنی TNES، را روانه بازار کرد، کمتر کسی تصور می‌کرد که ۳۷ سال بعد کنسول‌هایی بر پایه فناوری‌های ابری به بازار عرضه شوند. در ۳۰ سال آینده این صنعت چه اتفاقاتی رخ خواهد داد؟ آیا قادر به پیش‌بینی آن هستیم؟ به سبب شتاب تغییرات این صنعت، هرچند پیش‌بینی دقیق مسیری که صنعت بازی‌های رایانه‌ای پیش خواهد گرفت و تغییراتی که در آن به وجود خواهد آمد تقریباً غیرممکن است، اما روشن است که این صنعت، با کمک فناوری‌های جدیدی چون هوش مصنوعی، واقعیت مجازی، واقعیت افزوده، بلاک‌چین، اینترنت و...، تأثیرات مهمی در تحولات شناختی، اجتماعی و فرهنگی آینده بشر خواهد گذاشت. اگر تاریخ نوعی پیش‌بینی برای روندهای آینده باشد، واقعیتی به آن پیوست است که سیر تطور و دگرذیسی فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی از جمله رسانه‌ها هرگز متوقف نمی‌شود و به‌صورت پیوسته‌ای در طول زمان ظهور می‌کنند و تکامل می‌یابند. مخاطبان نیز در مشایعت با این سیر تطور در گروه‌بندی‌های مختلفی قرار می‌گیرند و بازارهای جدیدی خلق می‌کنند. در این میان، صنایع و رسانه‌هایی می‌توانند بازارهای جدید شکل گرفته را از آن خود کنند که ماهیت سیال داشته باشند و مبتنی بر خلاقیت راهبردی، به شناسایی و به‌کارگیری راهبردهای ابتکارآمیز و خلاقانه اقدام کنند. یکی از راهبردهایی که می‌تواند به‌عنوان طلایه‌دار جهت‌دادن به رفتار سازمان عمل کند «راهبرد اقیانوس آبی»<sup>۳</sup> است. راهبرد اقیانوس آبی فرایندی نظام‌مند است که بر خلق بازارهای جدید؛ یافتن طیف جدیدی از مشتریان (در حوزه جغرافیایی، سنی، اجتماعی و...); عرضه محصولات یا خدمات نوین بدون تقسیم یا تصاحب ارزش موجود در بازار؛ و خلق

1. Digital Games
2. Nintendo
3. Blue Ocean Strategy

ارزشی توأمان و نوآورانه برای مشتری و خود سازمان تأکید می‌کند. با ورود جهان به هزاره سوم، اکثر مدیران در اندیشه ایجاد دگرگونی و تحول در شیوه اداره سازمان تحت مدیریت خود برآمده‌اند. هزاره سوم با مشخصه‌هایی از قبیل جهانی شدن، پیشرفت روزافزون فناوری، تغییرات سریع در نظام‌های اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و فرهنگی، افزایش و تغییر خواسته‌ها و ترجیحات افراد و از همه مهم‌تر میدان رقابتی بی‌حدومرز نوعی از مدیریت را طلب می‌کند که در آن سازمان‌ها باید به مقوله خلاقیت و نوآوری اهمیت فراوانی دهند؛ خلاقیتی که نتیجه آن شناسایی و به کارگیری راهبردی است که با رقابت بر سر ارزش‌های موجود و مفروض بازار بی‌ارتباط است و خود را پیرامون پیدایش و رسیدن به فضای بازاری بدون رقیب معنا می‌کند. سازمان صداوسیما نیز از این اصل مستثنا نیست. ورود سازمان صداوسیما به عرصه‌های رسانه‌های جدید و استفاده از راهبردهای نوآورانه می‌تواند بازارهای رسانه‌های جدیدی را شکل دهد و یا آن‌ها را تقویت کند؛ یکی از این بازارهای رسانه‌ای «بازار بازی‌های دیجیتال» است. به موجب سند ملی بازی‌های رایانه‌ای تحت عنوان «شناسنامه برنامه ملی بازی‌های رایانه‌ای» مصوب شورای عالی فضای مجازی، سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، به عنوان نهاد متولی و نهاد همکار، وظیفه حمایت از توسعه بازی‌های دیجیتال در حوزه‌های مختلف از جمله بازار بازی‌های رایانه‌ای را بر عهده دارد. در این زمینه، صداوسیما با پخش برنامه‌هایی منفصل و مقطعی همواره سعی کرده است تا حمایت خود را از بازی‌سازان، فعالان صنعت بازی‌های رایانه‌ای و بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی نشان دهد و یا به گونه‌ای عمل کند که با آگاهی بخشی، مانع از ترویج و رسوخ برخی معضلات فرهنگی ناشی از مصرف بازی‌های رایانه‌ای خارجی شود. البته باید پذیرفت که این اقدامات اولاً همه ظرفیت صداوسیما را شامل نمی‌شود و ثانیاً متناسب با وظایف و نقش‌های موردانتظار از سوی شورای عالی فضای مجازی به این سازمان نبوده است. به نظر می‌رسد نبود ادراک صحیح و فرارسانه‌ای سازمان صداوسیما از ظرفیت و قابلیت‌های بازی‌های دیجیتال، در کنار سایر رسانه‌های سنتی از جمله رادیو و تلویزیون، مانع از توجه جدی این سازمان به صنعت بازی‌های دیجیتال به عنوان محیط‌های رسانه‌ای نوظهور در سپهر جدید رسانه‌ای شده است و این سازمان در حرکت به سوی تعریف الگوهای جدید مصرف رسانه‌ای نسل نو (حرکت به سوی اقیانوس آبی) و پیش‌بینی و شناسایی محتمل‌ترین بازارهای رسانه‌ای نوین، از جمله بازی‌های دیجیتال، مغفول مانده است. به این ترتیب، مبتنی بر رویکرد راهبرداقیانوس آبی، هدف این پژوهش تبیین آینده‌پژوهانه نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی است که متناظر با این هدف، به سؤال

«سناریوهای محتمل در خصوص نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی چیست؟» پاسخ داده شده است.

### پیشینه پژوهش

جواهری و واعظی‌نژاد (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان «آسیب‌شناسی صنعت بازی‌های رایانه‌ای در ایران با رویکرد سیستمی»، به تحلیل مشکلات این صنعت و موانع رشد آن پرداخته‌اند. در بخشی از این پژوهش به اختصار به تحلیل محیطی چند شرکت بازی‌سازی خارجی بر اساس تحلیل سوات ۱ اشاره شده و در ادامه یازده مسئله اصلی این صنعت در دو بخش مسائل داخلی و مسائل محیطی شناسایی شده است. در بخش مسائل داخلی ۱. ضعف در تولید محتوای بومی، ۲. ضعف بنیه مالی شرکت‌ها، ۳. ضعف سواد رسانه‌ای بازی‌سازان، ۴. کم‌توجهی به نقش‌های غیرفنی و جزئیات در بازی‌سازی و ۵. ضعف‌های مدیریتی بازی‌سازان ایرانی؛ و در بخش مسائل خارجی (محیطی) ۱. مناسب نبودن نظام توزیع، ۲. اقبال پایین مخاطب به بازی ایرانی، ۳. مشکلات جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص، ۴. قیمت پایین محصول خارجی در قیاس با بازی ایرانی به سبب نپیوستن به قانون کپی‌رایت، ۵. عملکرد غیربینه بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای و ۶. محدودیت‌ها و مشکلات قانونی و حقوقی و ضعف سیاست‌گذاری کلان به عنوان فهرستی از مسائل و آسیب‌های مربوط به صنعت بازی‌های رایانه‌ای در کشور شناسایی شده‌اند.

جواهری و واعظی‌نژاد اگرچه با نگاهی سیستمی به دنبال آسیب‌شناسی صنعت بازی در کشور بوده‌اند، به بازیگران اصلی و چشم‌انداز این صنعت در ایران اشاره‌ای نکرده‌اند. همچنین هیچ راهکاری را برای تشویق مخاطبان بازی و حمایت سرمایه‌گذاران یا تبلیغات رسانه‌ای بیان نکرده‌اند. با این حال، می‌توان از عوامل احصاشده در این پژوهش برای تدوین سناریوهای نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال الهام گرفت و با آن پیوند برقرار کرد، ضمن اینکه در این پژوهش سعی شده است چهره‌ای تجاری از فعالیت حوزه بازی‌های رایانه‌ای و اهمیت موضوع به سیاست‌گذاران نمایش داده شود. لذا، دغدغه اصلی محققان تا حدودی با مسئله پژوهش پیش رو در ارتباط است.

باروس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) طی پژوهشی به کاربرد راهبرد اقیانوس آبی در طراحی بازی‌های دیجیتال و پیشنهاد فرایندی جهت مفهوم‌سازی، نوآوری و طراحی بازار کاربرمحور اشاره می‌کند. این پژوهش فرایندی را برای مفهوم‌سازی با محوریت نوآوری و اطلاعات بازار توصیه می‌کند

1. SWOT

2. Barros

که در آن خلاقیت وجه مهمی برای ضربه‌زدن به رقبا به حساب می‌آید. به کارگیری رویکرد راهبرد اقیانوس آبی و فن‌های پرسونا<sup>۱</sup> در ادبیات طراحی در کارآفرینی در نوآوری و در مفاهیم و فرایندهای گوناگون می‌تواند به توسعه‌دهندگان بازی در ایجاد خدمات و تولیدات خلاق کمک کند. این فرایند در دو بازی موفق به کار برده می‌شود: Boney The Runner و Fruits Inc.

اگرچه در پژوهش باریوس به کاربرد راهبرد اقیانوس آبی در خلق فضایی جدید در دل بازارهای تجاری اشاره نشده است و از به کارگیری این راهبرد تنها در مراحل ابتدایی طراحی بازی‌های دیجیتال برای عرضه محصولی خلاق و ارزش‌آفرین برای مخاطبان یاد می‌شود؛ اما قطعاً ایده‌های به دست آمده در این پژوهش، به سبب دیدگاه مشترک هر دو پژوهش روی مفهوم راهبرد اقیانوس آبی و موضوع بازی‌های دیجیتال، در نوشتن سناریو به کار می‌آیند.

نعیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) به تجزیه و تحلیل راهبرد اقیانوس آبی (BOS) در راستای نوآوری‌های فناورانه پرداخته است تا بتواند وضعیتی از پیامدهای این راهبرد را در موقعیتی واقعی از کسب و کار در شرکت گوشی هوشمند بلک‌بری<sup>۳</sup> توضیح دهد. روندهای معاصر در زمینه راهبرد کسب و کار گرایش به جست‌وجوی بازارهای جدید و خلق خواسته‌های جدید را نشان می‌دهند. با استنتاج از جستاری مشابه، مشخص است به کارگیری راهبرد اقیانوس آبی در بین متخصصان به‌ویژه در دهه‌های اخیر بسیار محبوب شده است. این پژوهش وجه پایداری راهبرد اقیانوس آبی را مورد پرسش قرار داده و در نهایت، قصد دارد با نمایش مدل یکپارچه طراحی شده‌ای به این موضوع بپردازد. با پایه‌گذاری راهبرد اقیانوس آبی روی نمونه‌های خلاقانه فناورانه و اثرهای جانبی شبکه، مدل جدیدی تحت عنوان شبکه نوآوری آبی<sup>۴</sup> به عنوان چارچوبی عمومی برای کمک به حصول اقیانوس‌های آبی پایدار در آینده پیشنهاد شده است. با استفاده از رویکردی نظام‌مند، این مدل در مورد بلک‌بری، تولیدکننده دستی تلفن همراه کانادایی که به عنوان پیش‌گام صنعت گوشی‌های هوشمند شناخته شده است، مورد استفاده و آزمایش قرار گرفت. بدین‌سان، با مطالعه سه دوره مختلف روزهای

#### 1. Personas Technique

پرسونا: تصویری فرضی و شفاف از یک فرد و گاهی یک کسب و کار است که می‌تواند مشتری یا مخاطب یا خریدار ایدئال ما باشد و فکر می‌کنیم این تصویر در مورد تعداد زیادی از مشتریان، مخاطبان یا خریداران ما مصداق دارد. به بیان دیگر، پرسونا به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، ترجیح‌ها، داشته‌ها، خواسته‌ها و الگوهای فکری و رفتاری مخاطب یا مشتری فرضی اشاره دارد. اصطلاحات پرسونای مخاطب (Audience Persona)، پرسونای مشتری (Customer Persona)، پرسونای خریدار (Buyer Persona) و پرسونای مصرف‌کننده (Consumer Persona) از جمله ترکیب‌هایی هستند که با واژه پرسونا ساخته شده‌اند و بکار می‌روند.

2. Naeem
3. BlackBerry
4. Blue Innovation Network (BIN)

اوج و افت شرکت بلک‌بری، کاربرد هر بُعد از مدل پیشنهادی جداگانه و سپس به‌طور جمعی نشان داد که چگونه BIN توانسته است به شرکت در تقویت BOS اش کمک کند. از این‌رو، مدل BIN امکان بررسی و پالایش بیشتر را با استفاده از برنامه‌های مختلف صنعت فراهم می‌کند و زمینه محکمی برای پژوهش‌های آینده به شمار می‌رود.

ارتباط پژوهش نعیم با پژوهش پیش رو را می‌توان به‌نوعی در توجه این محقق به مطالعه درباره به‌کارگیری راهبرد اقیانوس آبی در توسعه کسب‌وکارهای جدید به نفع شرکت بلک‌بری جست‌وجو کرد. نتایج این پژوهش نشان داده است فعالیت‌های نوآورانه در شرکت بلک‌بری و رسیدن به موفقیت به بازارگرایی و استفاده از شبکه نوآوری آبی (BIN) نیاز دارد؛ به این ترتیب، می‌توان از یافته‌های این پژوهش در جای خود فصل مشترکی با پژوهش پیش‌رو در موضوع توسعه بازار بازی‌های دیجیتال پیدا کرد. با مطالعه پیشینه پژوهش‌هایی که در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است، پژوهشی مشابه موضوع مزبور یافت نشد. غالب پژوهش‌هایی که در مورد بازی‌های رایانه‌ای صورت گرفته است به جنبه اثرسنجی بازی‌ها پرداخته و پژوهشی که تأثیر یا نقش یک رسانه برودکست را روی توسعه بازار یا صنعت بازی‌های دیجیتال بررسی کند، مسبق به سابقه نیست. ولی پژوهش‌هایی در زمینه راهبرد اقیانوس آبی، آینده‌پژوهی و بازی‌های دیجیتال با موضوعات مختلف در دانشگاه‌های داخلی و خارجی صورت گرفته که دست‌کم قرباتی کلیدواژه‌ای یا محتوایی در کلیت موضوعی با پژوهش پیش‌رو دارند.

### مبانی نظری پژوهش

در پژوهش‌های کیفی صحبت از چارچوب نظری چندان مرسوم نیست و به‌جای آن صحبت از نوعی چارچوب یا سپهر مفهومی می‌شود که بر فرایند پژوهش اثرگذار است. این چارچوب مفهومی، برخلاف چارچوب نظری در پژوهش‌های کمی، روند پژوهش را اداره نمی‌کند؛ اما با برقراری ارتباط قوی بین مفاهیم مربوط به پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین، به ایجاد رابطه معنی‌دار میان اجزای پژوهش و هدف و پیشینه می‌انجامد که نتیجه آن توصیف نظام‌مند موضوع پژوهشی و ترسیم روابط میان آن‌هاست. در ادامه، به تعریف برخی از مفاهیم اصلی مرتبط می‌پردازیم.

### صنعت رسانه

صنعت رسانه سازوکاری است که در آن عناصر عرضه، تقاضا، مبادله و گردش مالی حول محتواهای رسانه‌ای از قبیل موسیقی، فیلم، بازی، تلویزیون و... شکل می‌گیرند. در حقیقت، جریان

عرضه و تقاضا در بازار تولید و پخش محتواهای رسانه‌ای با کمک انواع رسانه‌ها و نوآوری‌های فناوریانه و خلاقانه مورد توجه مخاطبان قرار می‌گیرد. این صنعت، با استفاده از محتواهای رسانه‌ای و هر آنچه قابلیت دیدن و شنیدن و خواندن را داراست، بستری را فراهم می‌کند که در آن مخاطب به امری آگاه می‌شود یا سرگرم پدیده‌ای می‌شود یا موجب ایجاد ارتباطی جدید می‌شود.

## صنعت بازی‌های دیجیتال

بازی‌های دیجیتال را می‌توان به صورت تلفیقی هم‌گرا در سه حوزه هنر، صنعت و رسانه<sup>۱</sup> مطالعه کرد. اغلب بازی‌های دیجیتال متأثر از شخصیت‌ها و سناریوهای سینمایی و تلویزیونی، داستان‌های مصور یا کارتونی تولید می‌شوند، لذا تأثیرات برآمده از سینما در بازی‌های دیجیتال و بالعکس باعث افزودن نوعی روایت‌های جدید و جذاب در این دو هنر-رسانه شده است (بخش هنری<sup>۲</sup>). در نگاهی کلی، صنعت بازی‌های دیجیتال با صنایع مختلفی همچون صنایع الکترونیک، شرکت‌های سازنده تلفن همراه و تبلت، صنایع رایانه‌ای، شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات واقعیت مجازی<sup>۳</sup>، مراکز ارائه‌دهنده خدمات اینترنت، مؤسسات برنامه‌نویسی و تولید نرم‌افزار و صدها شرکت و صنعت دیگر در ارتباط است (بخش صنعتی<sup>۴</sup>). بازی‌های دیجیتال مانند سایر رسانه‌ها، به سبب تولید محتوا و اثرگذاری بر مخاطب، به عنوان رسانه‌ای نوین مطرح است. به گفته مسعود کوثری، استاد دانشگاه تهران، نه تنها می‌توان بازی‌ها را به عنوان رسانه در نظر گرفت؛ بلکه باید آن‌ها را فضایی رسانه‌ای<sup>۵</sup> دانست؛ یعنی، بازی‌ها از سویی همچون رسانه عمل می‌کنند و انتقال‌دهنده محتوا هستند و از سوی دیگر، فضایی اجتماعی و تعاملی را برای بازیکن<sup>۶</sup> فراهم می‌آورند؛ فضایی که به راحتی می‌تواند منتقل‌کننده سبک زندگی باشد (بخش رسانه‌ای<sup>۷</sup>).

## بازی‌های دیجیتال

بازی‌های دیجیتال و الکترونیکی در قالب‌های گوناگونی عرضه می‌شوند و روی پلتفرم‌های<sup>۸</sup> رایانه‌ای بسیار مختلفی اجراشدنی هستند. این بازی‌ها عبارت‌اند از: بازی برای رایانه‌های

1. Tripartite Digital Game (Art, Industry & Media)
2. Arty Component
3. Virtual Reality
4. Industrial Component
5. Mediated Space
6. Gamer
7. Media Component
8. Platform

شخصی یا کنسول‌های بازی وابسته به تلویزیون<sup>۱</sup> مثل پلی استیشن سونی<sup>۲</sup>، اکس باکس میکروسافت<sup>۳</sup>؛ دستگاه‌های بازی دستی<sup>۴</sup> نظیر گیم‌بوی‌های پیشرفته نینتندو<sup>۵</sup> یا گیم‌بوی‌های دستی اختصاصی که تنها یک بازی اجرا می‌کنند؛ بازی‌هایی برای رایانه‌های دستی همراه<sup>۶</sup> یا گوشی‌های همراه<sup>۷</sup>؛ و بازی‌های آرکید<sup>۸</sup> در پارک‌های تفریحی.

این بازی‌ها (بازی‌های دیجیتال و الکترونیکی) می‌تواند برای بازیکن انفرادی، برای گروه کوچکی از بازیکنان، یا برای اجتماعی بزرگ طراحی شود (Salen & Zim-merman, 2004: 86).

## بازار رسانه

بازار در حقیقت شریان اتصال‌دهنده نیازها، خواسته‌ها و تقاضاهای مختلف افراد و جامعه به اجابت‌کنندگان آن (افراد، نهادها، دولت‌ها و...) است؛ بنابراین، به نظر می‌رسد احساس طلب (نیاز، خواسته و تقاضا) هسته مرکزی تشکیل بازار و تعاملات درون آن باشد. بازارها نقشی اساسی در اقتصاد کشورها بازی می‌کنند. بازاریابی علمی در زمینه شناخت ویژگی‌ها و مختصات جغرافیایی، اقلیمی، جمعیتی، فرهنگی، بهداشتی، اقتصادی، ارتباطی، سیاسی و نظامی کشورهای مختلف است که به تجار و بازرگانان امکان بررسی ابعاد مختلف یک منطقه را برای برقراری روابط اقتصادی می‌دهد (آقایور علیشاهی، ۱۳۹۷: ۸). از طرفی، بررسی و تحلیل سرایت‌پذیری بین بازارها از اهمیت خاصی برخوردار است. هر گونه تلاطم و تغییر در هر بازاری می‌تواند سایر بازارها را متأثر کند. پرواضح است که دامنه این سرایت‌ها با گسترش فناوری‌های ارتباطی و شبکه‌های اجتماعی بیش‌ازپیش رو به افزایش است؛ بنابراین، جای تعجب نیست اگر سازمان صداوسیما در آینده‌ای نزدیک بخشی از مخاطبان خود را به واسطه جوان‌بودن نیمه از جمعیت کشور و افزایش نفوذ اینترنت و فناوری‌های جدید رسانه‌ای از جمله بازی‌های رایانه‌ای از دست دهد. از این رو، سیاست‌گذاران و مسئولان سازمان صداوسیما باید تلاش

1. Tv-Attached Game Consoles

2. Sony Playstation

3. Microsoft Xbox

4. Handheld Game Devices

5. Nintendo Game Boy Advance

6. Personal Digital Assistants (PdAs)

7. Cell Phones (Mobile)

۸. Arcade Games: بازی آرکید یا بازی (سکه-فرصت) ماشین عمل‌کننده با سکه (ماشین سکه‌خور) است که معمولاً در اماکن عمومی تجاری مانند رستوران‌ها، کافه‌ها و مراکز فروشگاهی و تفریحی نصب می‌شود. بازی سودفریبی از جنس قمار که بازی‌کننده را، با وسوسه سودجویی، به پرداخت سکه بیشتر ترغیب می‌کند.



کنند تا خطر سرایت این تغییرات رسانه‌ای نوظهور را در حوزه بازار خود (مخاطبان رسانه‌های صوتی و تصویری) به حداقل برسانند یا سناریویی برای آینده، جهت همراهی با این تغییرات به سبب جاذبه حیرت‌انگیز بازی‌های دیجیتال، تعریف کنند.

## راهبرد توسعه بازار

راهبرد توسعه بازار برنامه‌ای راهبردی است که برای کمک به شرکت‌ها به منظور معرفی و انتقال محصولات جدید به بازار، افزایش سهم موجود خود در بازار و یا گسترش استفاده از محصولات فعلی خود برای انجام کارهای جدید طراحی شده است. راهبرد توسعه بازار مستلزم گسترش بازار بالقوه از طریق کاربران جدید یا استفاده‌های جدید است. کاربران جدید می‌توانند به عنوان بخش‌های جغرافیایی جدید، بخش‌های جمعیتی جدید، بخش‌های جدید سازمانی، یا بخش‌های روان‌شناسی جدید تعریف شوند. کلیدی‌ترین مبحث در موضوع توسعه بازار شناخت عملکرد فعلی ما، در مقابل آنچه می‌خواهیم عملکرد آینده ما باشد، است. توسعه بازار استفاده از محصول یا خدمتی موجود است برای جذب بازاری جدید؛ در حالی که نفوذ در بازار تلاش برای کاوش عمیق‌تر در بازار موجود است (حسینی، ۱۳۹۷).

## آینده‌پژوهی<sup>۱</sup>

تعاریف مختلفی برای آینده‌پژوهی عنوان شده است که شاید این تعریف یکی از جامع‌ترین آن‌ها باشد:

آینده‌پژوهی تلاشی نظام‌مند<sup>۲</sup> برای نگاه به آینده بلندمدت در حوزه‌های دانش، فناوری، اقتصاد، محیط‌زیست، جامعه و... است که هدف اصلی آن شناخت فرصت‌ها و فناوری‌های جدید و تعیین بخش‌هایی است که سرمایه‌گذاری در آن‌ها احتمال بازدهی بیشتری دارد؛ به بیان دیگر، «آینده‌پژوهی یعنی مهیا بودن برای آینده و استخدام منابع موجود به بهترین وجه ممکن در راستای ارزش‌ها و اهداف» (رستگاری‌پور و همکاران، ۱۳۹۵).

## برخی مفاهیم کلیدی آینده‌پژوهی

### عوامل کلیدی<sup>۳</sup>

عوامل کلیدی در بافت آینده‌پژوهی با واژه‌های دیگری چون عوامل تأثیرگذار یا محرک‌های آینده نیز شناخته می‌شود. این عوامل می‌تواند دامنه وسیعی از متغیرها

1. Futures Studies
2. Systematic
3. Key Factors

را شامل شود. معمولاً این عوامل ناظر به سؤال یا مسئله اصلی پژوهش است و از برهم‌کنش<sup>۱</sup> پیوسته متغیرهای شناسایی شده با یکدیگر در سیر زمان (گذشته، حال و آینده) به دست آمده و برای احصای آن از روش‌های مختلفی مانند داده‌کاوی، دلفی، مصاحبه و... استفاده می‌شود. از دسته‌بندی عوامل کلیدی در روندهای کلان اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناورانه، زیست‌محیطی و... پیش‌ران‌ها حاصل می‌شوند.

### پیش‌ران‌ها<sup>۲</sup>

ساده‌ترین و شیواترین تعریف پیش‌ران نیروهای بزرگ تغییر است. پیش‌ران این توانمندی را دارد که صحنه را با تحولی اساسی روبه‌رو کند. در واقع، منظور از پیش‌ران هر چیزی است که صحنه و محیط کلان را متحول می‌کند و تغییر می‌دهد. پیش‌ران‌ها از دو جهت برای ما دارای اهمیت هستند: از یک‌سو، در مقام توصیف، آینده را بر مبنای آن‌ها توصیف می‌کنیم و از سوی دیگر، در مقام تجویز و مبتنی بر پیش‌ران‌ها، آینده را مطابق با میل خود تغییر می‌دهیم (پدرام و زالی، ۱۳۹۴: ۲۶). به‌طور کلی، پیش‌ران‌ها را می‌توان به ۴ دسته تقسیم‌بندی کرد (پورشیشعلی و بهرامی، ۱۳۹۲):

۱. نیروهای پیش‌ران انعطاف‌پذیر<sup>۳</sup> یا اصلی: نیروهای پیش‌رانی که هم بر سیستم به‌شدت تأثیر دارند و هم به‌شدت تحت تأثیر سایر نیروهای پیش‌ران سیستم قرار می‌گیرند.
۲. نیروهای پیش‌ران فعال<sup>۴</sup>: نیروهای پیش‌رانی که در این دسته قرار می‌گیرند بر سایر نیروهای پیش‌ران سیستم تأثیر بسزایی دارند، اما از آن‌ها تأثیر ناچیزی می‌پذیرند. لذا، اهمیت زیادی در کنترل سیستم دارند و به‌عنوان نیروهای پیش‌ران کنترلی نیز شناخته می‌شوند.
۳. نیروهای پیش‌ران غیرفعال<sup>۵</sup> یا ری‌اکتیو<sup>۶</sup>: این نیروهای پیش‌ران تأثیر ناچیزی بر سایر نیروهای پیش‌ران دارند و در عین حال، بسیار تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیرند. به‌واسطه این ویژگی، این نیروهای پیش‌ران شاخص‌های خوبی برای سنجش وضعیت سیستم هستند و نحوه عملکرد سیستم را نشان می‌دهند.
۴. نیروهای پیش‌ران بدون انعطاف<sup>۷</sup> یا بافری<sup>۸</sup>: این دسته از نیروهای پیش‌ران تأثیر اندکی از سایر نیروهای پیش‌ران سیستم می‌گیرند و در عین حال، بر آن‌ها نیز تأثیر کمی دارند.

1. Interaction

2. Driving Forces

3. Flexible Driving Forces

4. Active Driving Forces

5. Passive Driving Forces

6. Reactive

7. Inflexible Driving Forces

8. Buffering

### عدم قطعیت<sup>۱</sup>

هر چه بر شتاب تغییرات جهانی افزوده شود، امکان پیش‌بینی آینده‌های جهان درازمدت کاهش می‌یابد. هر جا که آینده پیش‌بینی‌ناپذیر باشد اصطلاحاً گفته می‌شود که آینده با عدم قطعیت همراه است. شناسایی عدم قطعیت‌ها یکی از مراحل اصلی در طراحی سناریوهای آینده است (لمپرت، پوپر و بنکز<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸). ما نمی‌توانیم کاملاً از تحولات آینده باخبر باشیم، ولی باید تدابیری در نظر گرفت که از غافلگیری اجتناب شود. غافلگیری ریشه در عدم قطعیت‌ها دارد که برای فهم بهتر آن‌ها، باید بر اساس احتمال‌های قوی و منطقی اقدام به ساخت سناریو کرد؛ بنابراین، شناخت انواع «عدم قطعیت‌ها» بسیار مهم است.

### ماتریس اثر متقابل<sup>۳</sup>

ابزار استاندارد آینده‌اندیشی است که برای برآورد مجموع تأثیرات حوزه‌ای از روندها و رویدادها به کار گرفته می‌شود. فهرستی که ممکن است شامل ۱۰ متغیر باشد در قسمت بالا و سمت چپ ماتریس به صورت عمودی و افقی درج می‌شود. هر روند یا رویدادی تحت تأثیر سایر روندها یا رویدادهای متناظر که در ستون و یا سطرهاى دیگر هستند، قرار می‌گیرد. با استفاده از سیستم ساده نمره‌دهی می‌توان به استحکام روابط تعاملی میان آن‌ها پی برد. هر متغیر (روندها یا رویدادها) بر خودش دارای تأثیر نیست. در نتیجه، قطر این ماتریس خالی می‌ماند. به این ترتیب، دامنه تأثیرپذیری هر متغیر با جمع اعداد آن سطر به دست می‌آید. نتایج نهایی به‌عنوان شاخصی برای سنجش اینکه کدام نیروها تشویق‌کننده (مشوق‌ها) و کدام نیروها بازدارنده (بازدارنده‌ها) هستند استفاده می‌شود (مینایی، ۱۳۹۵).

### سناریو<sup>۴</sup>

سناریو نگاه به آینده از چشم‌اندازی ویژه است که در چارچوب آن، داستان تصویر شده دارای سازگاری منطقی است و رخدادهاى بیرون از حقیقت در تاروپود آن راهی ندارد. هر سناریو بیانگر وضعیت‌های احتمالی از آینده است که از سوی نگارندگان سناریوها به‌عنوان آینده‌ای درخور توجه مطرح شده است. این سناریوها سازمان‌ها و جامعه را برای رویارویی با دگرگونی‌های بنیادین آینده آماده می‌کنند. سناریوها گزینه‌های بدیل آینده را در ذهن مردم مجسم می‌کنند و به آن‌ها امکان می‌دهند تا درباره این گزینه‌ها بیندیشند و واکنش‌های متفاوت را بررسی کنند. آینده‌های بدیل در قالب سناریوها بررسی می‌شوند تا مطلوب یا نامطلوب بودن آن‌ها آشکار شود (پدرام و زالی، ۱۳۹۴: ۱).

1. Uncertainty
2. Lempert, Popper & Banks
3. Cross Impact Matrix
4. Scenario

## راهبرد اقیانوس آبی<sup>۱</sup>

راهبرد اقیانوس آبی تلاش برای به دست آوردن هم‌زمان تمایز و هزینه کم به منظور گشودن عرصه جدیدی در بازار و به دنبال آن خلق تقاضای جدید است. این تعریف پیرامون پیدایش و رسیدن به فضای بازاری بدون رقیب معنا می‌شود؛ موضوعی که نتیجه آن خلق بازاری است که با رقابت بی‌ارتباط است. بر اساس این دیدگاه، مرزهای بازار و ساختار صنعت مفروض نیستند و می‌توان آن‌ها را بر پایه اقدامات و باورهای بازیگران صنعت از نو ساخت. کیم چان<sup>۲</sup> و رنه مابورنیا<sup>۳</sup> (۱۳۹۵) در کتاب کلاسیک خودشان اصطلاحات «راهبرد اقیانوس آبی» برای توصیف عالم بازار، «اقیانوس سرخ» و «اقیانوس آبی» را ابداع کردند.

### اقیانوس سرخ

اقیانوس‌های سرخ تمام صناعی را نشان می‌دهند که امروز وجود دارند. این بخش را فضای بازار شناخته شده می‌نامیم. در اقیانوس‌های سرخ، مرزهای صنعت تعریف شده و پذیرفته‌اند و قواعد بازی در رقابت معلوم‌اند. در اینجا، شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا از نظر عملکرد از رقبای خود پیشی بگیرند و سهم بیشتری از بازار تقاضای موجود را به خود اختصاص دهند. هنگامی که فضای بازار شلوغ می‌شود، مقادیر پیش‌بینی سودآوری و رشد کاهش می‌یابد. در این حالت، محصول به کالا تبدیل می‌شود و رقابت خونین بین شرکت‌ها اقیانوس را سرخ و خونین می‌کند.

### اقیانوس آبی

اما در طرف مقابل، اقیانوس‌های آبی تمامی صناعی هستند که امروز وجود ندارند. این بخش را فضای بازار ناشناخته می‌نامیم. اقیانوس‌های آبی با فضای بازار نامحدود، خلق تقاضا و با فرصت برای رشد بسیار سودآور تعریف می‌شوند. با اینکه بعضی اقیانوس‌های آبی در فاصله زیادی از مرزهای صنایع خلق می‌شوند، اغلب آن‌ها از درون اقیانوس‌های سرخ و با توسعه مرزهای صنایع موجود پدیدار می‌شوند. در اقیانوس‌های آبی رقابت بی‌معناست؛ زیرا انتظار می‌رود قواعد بازی از نو تعریف شود.

### روش پژوهش

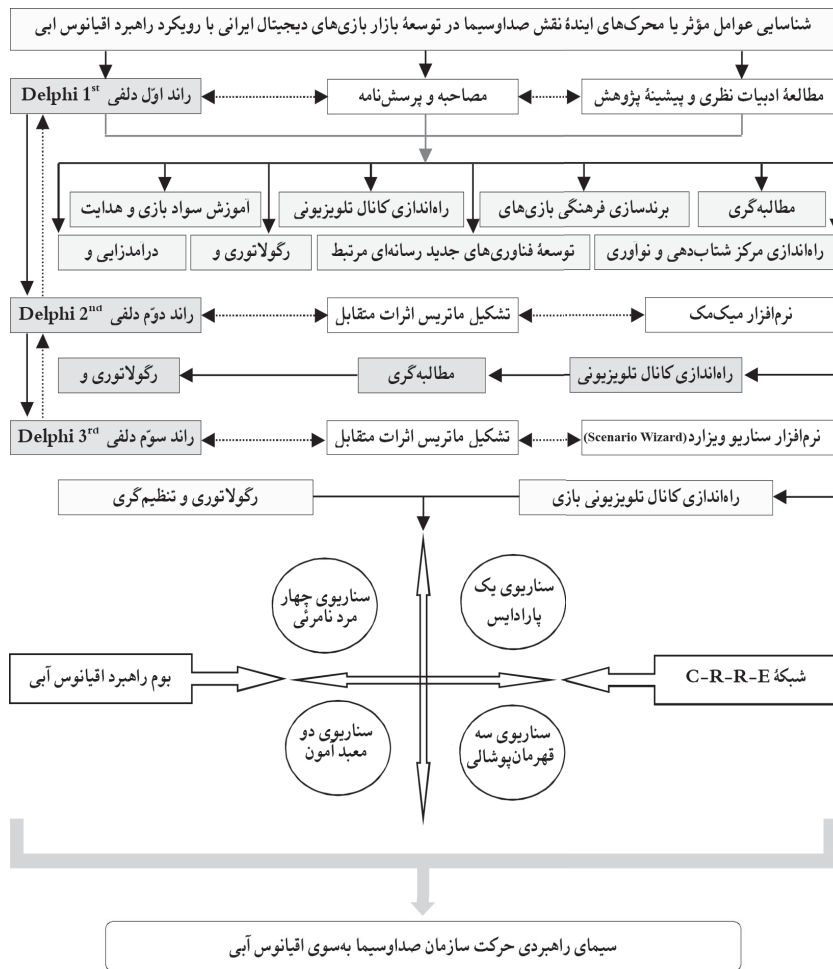
در یک تقسیم‌بندی کلی، پژوهش پیش‌رو از نظر روش جزء پژوهش‌های کیفی؛ و به لحاظ هدف و نوع پژوهش، به ترتیب، اکتشافی و کاربردی است. در این پژوهش، با به کارگیری دو روش دلفی و سناریو در قالب آینده‌پژوهی، سناریوهای محتمل در

1. Blue Ocean Strategy
2. Kim W. Chan
3. Renée Mauborgne
4. Blue Ocean Strategy

خصوصاً نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی با رویکرد راهبرداقیانوس آبی تهیه و تدوین شده است. جهت گردآوری داده‌ها از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد؛ اجرای پرسش‌نامه به صورت حضوری و الکترونیکی (از طریق شبکه‌های اجتماعی و رایانامه) صورت گرفت.

در مجموع، ۲۷ مصاحبه (۱۵ مصاحبه به صورت حضوری و ۱۲ مصاحبه از طریق ارسال و دریافت صدا و متن در شبکه‌های اجتماعی) در سه مرحله (دلفی) صورت گرفت. در مرحله اول با ۲۷ نفر مصاحبه شد که از مصاحبه بیستم به بعد، داده‌های دریافتی اغلب تکراری بودند و پژوهش به اشباع نظری رسید؛ اما برای حصول اطمینان تا ۲۷ مصاحبه ادامه یافت. در مرحله دوم با ارسال پرسش‌نامه به صورت الکترونیکی و از طریق شبکه‌های اجتماعی و رایانامه برای خبرگان دور اول، تعداد ۲۰ پرسش‌نامه تکمیل شد و نتایج آن وارد نرم‌افزار Micmac شد. بر اساس نتایج به دست آمده از دور دوم دلفی، پرسش‌نامه دور سوم تنظیم شد و برای شرکت‌کنندگان دور دوم ارسال شد که با تکمیل ۱۴ پرسش‌نامه و استفاده از نرم‌افزار Scenario Wizard عدم قطعیت‌های کلیدی برای ورود به مرحله سناریونویسی شناسایی شدند. جامعه مورد بررسی این پژوهش (پانل دلفی) شامل مجموعه افراد متخصص و خبره در زمینه بازی‌های دیجیتال از جمله متخصصان و کارشناسان حوزه بازی‌سازی (شرکت‌های بازی‌سازی بازی‌های دیجیتال)؛ کارشناسان و مدیران دارای مسئولیت در حوزه بازی‌های دیجیتال از سازمان صداوسیما؛ مدیران و مسئولان بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای؛ و همچنین استادان، کارشناسان، دانشجویان و پژوهشگران در حوزه آینده‌پژوهی، مدیریت رسانه، مدیریت راهبردی، مدیریت کسب و کار و مدیریت فناوری بودند که به روش گلوله‌برفی (ارجاع زنجیره‌ای) انتخاب شده‌اند. همچنین، از آنجایی که موفقیت روش دلفی وابستگی بسیاری به انتخاب متخصصانی دارد که از آن‌ها سؤال می‌شود، از افرادی به عنوان نمونه استفاده شد که دارای اطلاعات ارزشمندی در موضوع مورد پژوهش بودند و حداقل سطح تحصیلات آنان کارشناسی ارشد یا دکتری بود و یا اینکه دارای حداقل سه سال سابقه فعالیت در مشاغل مرتبط با صنعت بازی‌های رایانه‌ای بودند. پرسش‌نامه‌های این پژوهش شامل سه پرسش‌نامه با عناوین پرسش‌نامه خبره‌سنجی برای تعیین عوامل کلیدی، پرسش‌نامه تحلیل ساختاری (تحلیل ماتریس اثرات متقابل) و پرسش‌نامه عدم قطعیت است. پرسش‌نامه اول محقق ساخته و اعتبار آن از سوی صاحب‌نظران حوزه آینده‌پژوهی، فعالان صنعت بازی‌های دیجیتال و کارشناسان حوزه

مدیریت رسانه تأیید شد. همچنین پایایی آن نیز با محاسبه ضریب پایایی هولستی و با مقدار ۰/۷۹ مورد اعتماد واقع شد. در مورد پرسش نامه‌های دوم (پرسش نامه تحلیل ساختاری) و پرسش نامه سوم (پرسش نامه عدم قطعیت)، از آنجایی که هر دو پرسش نامه استاندارد هستند و در روش‌های تحلیل ساختاری با نرم‌افزارهای Scenario و Micmac Wizard استفاده می‌شوند، روایی و پایایی آن‌ها تأیید شده است.



شکل ۱. مراحل اجرای پژوهش

## یافته‌های پژوهش

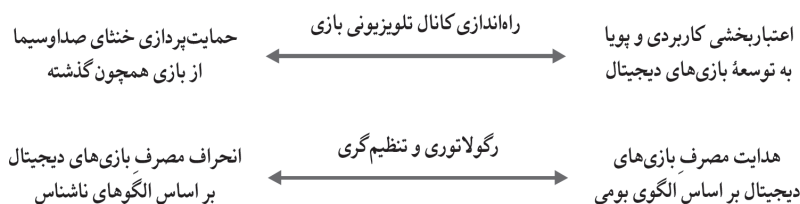
ساختار سناریوها مرتباً به بررسی و رصد متغیرهای محیطی نیاز دارد و با وجود محیط‌های بسیار (مانند محیط‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فناورانه و...)، اگر پژوهشگر نتواند به ادراکات خود نظم مشخصی دهد، قطعاً در توصیف موقعیت‌های آینده با عدم قطعیت‌های فراوان و به دنبال آن، آشفتگی ذهنی مواجه خواهد شد. از این رو، در مرحله اول دلفی، عوامل مؤثر یا محرک‌های آینده نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی، با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های حضوری و ارسال پرسش‌نامه الکترونیکی نیمه‌ساختاریافته به ۲۷ نفر از کارشناسان و خبرگان مرتبط با دایره پژوهش که به صورت ارجاع زنجیره‌ای انتخاب شده بودند، از منظر STEEP (V) و مبتنی بر هدف پژوهش جمع‌آوری شدند و تعداد ۱۲۱ عامل یا متغیر تأثیرگذار بر نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی استخراج شد. STEEPV عینکی برای شناسایی هر چه بهتر اطلاعات پیرامونی و توانمندسازی محقق در تشخیص رویدادها و روندهای محیطی است. سپس، با کمک ابزار طبقه‌بندی و اعمال دیدگاه‌های خبرگان، تعداد ۸ عامل کلیدی برای نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی با رویکرد راهبرد اقیانوس آبی مورد تأیید و اجماع مشارکت‌کنندگان قرار گرفت:

«آموزش سواد بازی و هدایت فرهنگی»؛ «راه‌اندازی کانال تلویزیونی بازی»؛ «برندسازی فرهنگی بازی‌های دیجیتال ایرانی»؛ «مطالبه‌گری صداوسیما»؛ «درآمدزایی و بازاریابی»؛ «توسعه فناوری‌های جدید رسانه‌ای مرتبط با بازی‌های دیجیتال»؛ «رگولاتوری و تنظیم‌گری»؛ و «راه‌اندازی مرکز شتاب‌دهی و نوآوری بازی‌های دیجیتال».

## شناسایی نیروهای پیش‌ران

با مشخص شدن ۸ عامل کلیدی نقش سازمان صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی با رویکرد راهبرد اقیانوس آبی از دور اول سؤالات، نوبت به طراحی پرسش‌نامه دور دوم دلفی به‌منظور شناسایی نیروهای پیش‌ران رسید. با ارسال پرسش‌نامه دور دوم دلفی برای خبرگان دور اول، تعداد ۲۰ پرسش‌نامه تکمیل شد و نتایج حاصل از ارزش‌گذاری خبرگان طی ماتریسی  $8 \times 8$  وارد نرم‌افزار Micmac شد. با محاسبه میزان اثر مستقیم هر عامل در سطر ماتریس اثرات متقابل (CIB) بر عامل‌های ستونی ماتریس از طریق نرم‌افزار، عامل‌های «راه‌اندازی کانال تلویزیونی

بازی»، «مطالبه‌گری صداوسیما» و «رگولاتوری و تنظیم‌گری» به‌عنوان نیروهای بزرگ تغییر (پیش‌ران‌ها) جهت شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی انتخاب شدند. در فاز بعدی (دور سوم دلفی)، با مشخص کردن محوری دوسویه از وضعیت‌های محتمل برای هر پیش‌ران، مهم‌ترین عدم قطعیت‌های کلیدی سناریو، هم از حیث تأثیر و هم از حیث اهمیت، در قالب پرسش‌نامه‌ای استاندارد به‌صورت ماتریس اثرات متقابل (CIB) از خبرگان دور دوم دلفی پرسیده شد که نتیجه آن جمع‌آوری تعداد ۱۴ پرسش‌نامه تکمیل‌شده بود. نتایج حاصل از ارزش‌گذاری خبرگان وارد نرم‌افزار Scenario Wizard شد و دو عامل «راه‌اندازی کانال تلویزیونی بازی» و «رگولاتوری و تنظیم‌گری» مهم‌ترین عدم قطعیت‌های کلیدی با بیشترین اثرگذاری بر آینده نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی به دست آمدند. بدین ترتیب، با توجه به منطق سناریوپردازی ماتریسی، دو عامل کلیدی در دو سر طیف یک محور قرار گرفتند و چهار فضای سناریو را تشکیل دادند.

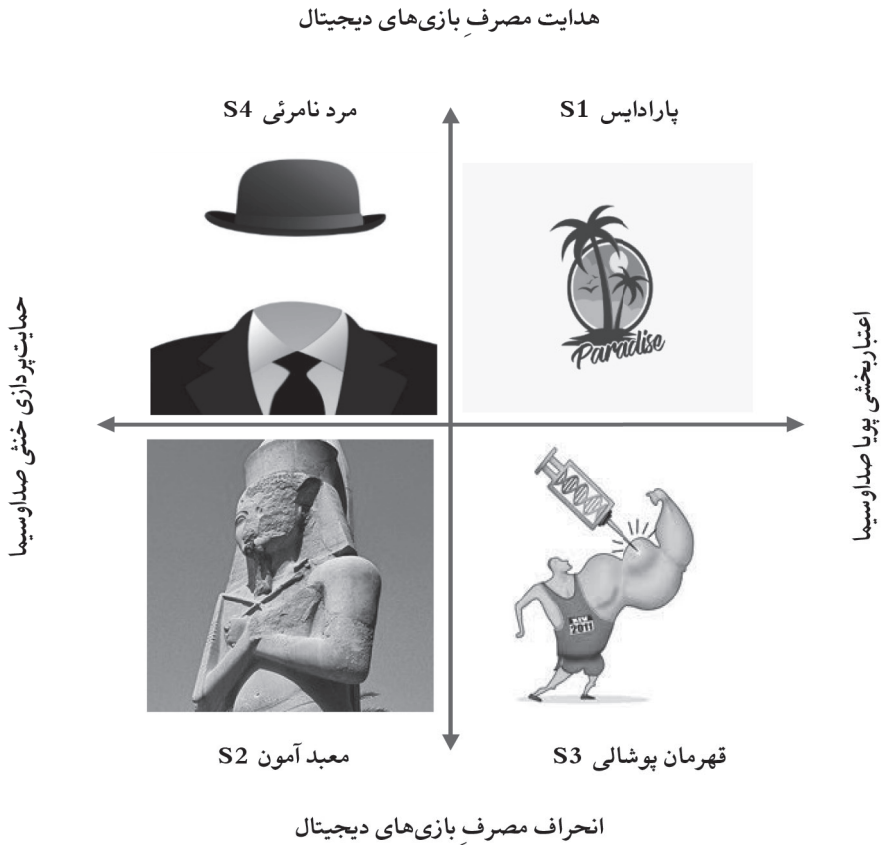


شکل ۲. عدم قطعیت‌های کلیدی نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال

همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شد، راه‌اندازی کانال تلویزیونی بازی در دو سر طیف اعتباربخشی کاربردی و پویا به توسعه بازی‌های دیجیتال و حمایت‌پردازی خنثای صداوسیما از بازی همچون گذشته قرار گرفته و رگولاتوری و تنظیم‌گری به شکل هدایت مصرف بازی‌های دیجیتال بر اساس الگوی بومی و انحراف مصرف بازی‌های دیجیتال بر اساس الگوهای ناشناس قرار می‌گیرد. بر این مبنا، چهار سناریوی پارادایس، معبد آمون، قهرمان پوشالی و مرد نامرئی طبق شکل ۳ از تعامل محورهای ماتریس ایجاد شده‌اند که در ادامه تشریح خواهند شد.



نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی های دیجیتال ایرانی با رویکرد راهبرد اقیانوس آبی



شکل ۳. ماتریس سناریوهای نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی های دیجیتال با رویکرد راهبرد اقیانوس آبی

### ماتریس سناریو

از ماتریس سناریو برای توصیف و تحلیل طیفی از مجموعه فضاهای به دست آمده از عدم قطعیت های کلیدی استفاده می شود. اساساً هر فضا به چشم نمایش نامه ای منطقی و سازگار همراه مفاهیم و سازه هایی برگرفته از فرایند پژوهش نگارش می شود و با انتخاب عنوانی به یادماندنی سعی در انتقال محتوا و جهت گیری اصلی سناریو دارد. در حقیقت، انتخاب نام برای هر سناریو جلوه ای از روح حاکم بر آن سناریوست یا به عبارتی دیگر، نام سناریو ویرینی برای نمایش فضای غالب بر سناریوست. هرچند توصیه روشمندی برای نام گذاری سناریوها وجود ندارد، معمولاً نویسندگان از نام هایی استفاده می کنند که انعکاس دهنده انگاره ای رایج میان مردم باشد. بر این اساس، در این پژوهش تلاش شد از نام هایی برای

سناریوها استفاده شود که به نحوی نشان‌دهنده ارتباطشان با موضوع سناریو و بر اساس جهت‌گیری اصلی سناریو باشد؛ از این رو، چهار سناریوی «پارادایس»، «معبد آمون»، «قهرمان پوشالی» و «مرد نامرئی» انتخاب شد که به ترتیب سناریوی پارادایس «فضای مطلوب و مورد نظر»، نقطه مقابل آن سناریوی معبد آمون «فضای ناکارآمد و مردود» و سناریوهای قهرمان پوشالی و مرد نامرئی «فضای خنثی و بی‌اثر» را نمایندگی می‌کنند.

## سناریوی پارادایس

این فضا شاید به تعبیری سناریوی مطلوب باشد که دو مؤلفه شکل‌دهنده آن «اعتباربخشی کاربردی و پویا به توسعه بازی‌های دیجیتال» و «هدایت مصرف‌بازی‌های دیجیتال بر اساس الگوی بومی» است. با ظهور کانال تلویزیونی بازی، فضای گفتمانی جدی و بستری برای دیده، شنیده و شناخته‌شدن تمامی بازیگران و کاربران حوزه بازی‌های رایانه‌ای خلق می‌شود. این کانال به‌عنوان بخشی از بازار کارآمد رسانه‌ای، با مشروعیت‌دادن به صنعت بازی‌های دیجیتال، به رشد و توسعه بازار بازی‌های دیجیتال و به اصطلاح بزرگ کردن سهم بازی در بازار مصرف رسانه‌ای کشور کمک می‌کند. از طرفی، با برقراری ارتباط بین حاکمیت، دستگاه‌های متولی توسعه بازی‌های دیجیتال و مجموعه فعالان زنجیره تأمین آن (تأمین‌کنندگان سرمایه، تولیدکنندگان بازی، توسعه‌دهندگان بازی، ناشران و مصرف‌کنندگان)، افزون بر مساعدت در یکپارچه‌سازی و افزایش حیطه فهم سیاست‌گذاران و کنشگران صنعت بازی، قالبی را فراهم می‌کنند که می‌توان از طریق آن به حل مشکلات اساسی در مورد سرمایه‌گذاری، پارامترهای فرهنگی و رسانه‌ای، الزامات فناورانه و فنی پرداخت.

با حمایت صداوسیما، به‌عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین رسانه کشور و به اصطلاح رسانه هم‌مومن، از بازار بازی‌های دیجیتال به‌واسطه راه‌اندازی کانال تلویزیونی بازی، خواه‌ناخواه، وضعیت هم‌گرایی و هم‌افزایی بین دیگر رسانه‌های بازی اعم از مکتوب و رایانه‌ای تقویت می‌شود که ماحصل آن تولید محرک‌هایی در بازار است که میزان رغبت و انگیزه مصرف‌کننده ایرانی برای خرید محصولات داخلی را افزایش می‌دهد. پس از جلب توجه مصرف‌کننده، با در اختیار گذاشتن اطلاعات و آموزش سواد رسانه‌ای در حوزه بازی‌های دیجیتال، روند هدایت مصرف و جایگزین کردن بازی‌های داخلی بر اساس الگوی بومی به‌مرور زمان و غیرمستقیم صورت می‌گیرد.

با هدایت و گسترش مصرف بازی‌های دیجیتال ایرانی در جامعه و ذائقه‌سازی برای مخاطبان،

احساس نیاز به نظارت (رگولاتوری و تنظیم‌گری) بر محتوای بازی‌های داخلی جهت برندسازی فرهنگی تجاری بازی‌های دیجیتال ایرانی با هدف ورود به بازار جهانی بازی‌های دیجیتال و یا حداقل برای رقابت در بازار کشورهای اسلامی متصور می‌شود. با دستیابی به صادرات و به دنبال آن، درآمدزایی ارزی، فرصت‌های تازه‌ای برای کسب و کار و اشتغال در زمینه سرمایه‌گذاری روی استارت‌آپ‌های فعال در حوزه بازی‌های دیجیتال، توسعه مراکز شتاب‌دهی بازی‌های دیجیتال و توسعه فناوری‌های جدید رسانه‌ای مرتبط با بازی‌های دیجیتال فراهم می‌شود.

### سناریوی معبد آمون

دو مؤلفه شکل‌دهنده این فضا «حمایت‌پردازی خنثای صداوسیما از بازی» و «انحراف مصرف بازی‌های دیجیتال بر اساس الگوهای ناشناس» هستند. در این سناریو، ناکارآمدی استفاده از ظرفیت بازی‌های دیجیتال ایرانی در جهت ایجاد اشتغال، درآمدزایی، تأثیرگذاری بر فرهنگ، جذب مخاطب و رقابت با ناشران بازی‌های خارجی حاکی از حمایت‌خشی و غیرمؤثر صداوسیما، به‌رغم راه‌اندازی کانال تلویزیونی بازی، است. صداوسیما قابلیت‌های مطلوب صنعت بازی در جهت توسعه سرمایه‌گذاری و ضرورت اصلاح نگاه مسئولان به این صنعت را به‌خوبی منعکس نکرده و توجه چندانی به نقش اطلاع‌رسانی، آگاهی‌بخشی و مطالبه‌گری از مسئولان و نهادهای ذی‌ربط ندارد. عقب‌ماندگی کانال تلویزیونی بازی در رقابت با تلویزیون‌های اینترنتی<sup>۱</sup>، پلتفرم‌های اشتراک‌گذاری ویدئو<sup>۲</sup> و پلتفرم‌های ارائه‌دهنده خدمات گیم ابری<sup>۳</sup> افزایش روبرو‌رشد مهاجرت مخاطبان کانال تلویزیونی بازی به پلتفرم‌های جدید و توسعه یافته‌تر، به‌ویژه پلتفرم‌های خارجی را در بر دارد؛ در نتیجه، گسترش و پیشرفت بازی‌های خارجی بر اساس الگوهای ناشناس نگاه و سلیقه افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آن‌ها را به سمت اهداف، هویت و فرهنگ موردنظر سوق می‌دهد. همچنین، دسترسی فزاینده کاربران به پلتفرم‌های ارائه‌دهنده لایو استریمینگ و به دنبال آن، ظهور هویت‌های عجیب و غریب رسانه‌ای در فضایی ناسالم و دور از نظارت (رگولاتوری و تنظیم‌گری) در عمل تأثیرات اجتماعی این پلتفرم‌ها خواهد بود. افزایش خروج ارز از کشور به دنبال خرید بازی‌های دیجیتال خارجی، اشباع بازار با بازی‌های قاچاق خارجی و اجرای ناموفق قانون کپی‌رایت در کشور به سبب افزایش انفعال فرهنگی و مطالبه‌گری صداوسیما در این حوزه و کم‌توجهی به توانمندی‌های موجود به تداوم این وضعیت منجر خواهد شد.

1. IPTV
2. VSP
3. Cloud Gaming

کاهش سواد بازی‌های دیجیتالی و انتشار بازی‌های جذاب زندگی دوم متأثر از حمایت‌پردازی خنثای صداوسیما از بازی‌های دیجیتالی و به‌موازات آن، ظهور نسل‌های پیچیده‌ای از بازی‌های رایانه‌ای چالش‌های جدیدی را در مواجهه با انحراف مصرف بازی‌های دیجیتالی در جامعه و به دنبال آن، شیوع مصرف بازی‌های خطرناک و آسیب‌رسان آنلاین پیش روی صداوسیما خواهد گذاشت.

### سناریوی قهرمان پوشالی

دو مؤلفه شکل‌دهنده این فضا «اعتباربخشی کاربردی و پویا به توسعه بازی‌های دیجیتالی» و «انحراف مصرف بازی‌های دیجیتالی بر اساس الگوهای ناشناس» هستند. در این فضا، با حمایت‌های رسانه‌ای کانال تلویزیونی بازی و اعتباربخشی به توسعه بازی‌های دیجیتالی، بازی به تدریج از شکل سرگرمی به صورت پدیده‌ای اجتماعی پذیرفته می‌شود و مفاهیم جدیدی از آموزش، تبلیغات و ارتباطات را خلق می‌کند. با رشد این پدیده و افزایش مصرف بازی‌های رایانه‌ای در جامعه، به تدریج بازی‌ها کانالی جذاب و بالقوه برای تبلیغات شرکت‌ها و سازمان‌ها جهت دستیابی به مخاطبان مختلف و نمایشی برای برندها و اهدافشان می‌شوند. بازی‌های واقعیت مجازی و واقعیت افزوده، به مدد پیشرفت فناوری و ظهور پلتفرم‌های جدید، رشد زیادی را تجربه خواهند کرد.

با گسترش بازی‌آگهی‌ها<sup>۱</sup> و توجه بازاریابان به درک ظرفیت گسترده این نوع از تبلیغات در انتقال و رساندن پیام به مصرف‌کنندگان، معاونت فضای مجازی سازمان صداوسیما با همکاری اداره کل بازرگانی سازمان، با راه‌اندازی مرکز رشد و شتاب‌دهی بازی‌های دیجیتالی و تأسیس صندوق‌های حمایتی مشترک با فعالان حوزه بازی‌های رایانه‌ای، به تبلیغات گسترده و حمایت از تجاری‌سازی بازی‌های داخلی اقدام می‌کند. با ورود شرکت‌های صنعتی به موضوع بازی‌های تبلیغاتی و به‌موازات آن، تغییر در ضوابط و مقررات جذب و پذیرش تبلیغات بازرگانی سازمان صداوسیما، رفته‌رفته تبلیغات صداوسیما بر مدار ترجیحات صاحبان کالاها و برندها قرار می‌گیرد و با ادامه این روند، موضوعات مربوط به مسئولیت‌های فرهنگی اجتماعی صداوسیما در حوزه بازی‌های دیجیتالی قربانی مطامع درآمدزایی و بازاریابی سازمان می‌شود.

به‌موازات رشد استفاده از بازی‌های دیجیتالی در جامعه و نقش پُررنگی که بازی‌های تبلیغاتی در تولید درآمد برای سازمان ایفا می‌کنند، کانال تلویزیونی بازی دایره تبلیغات

1. Second Life  
2. Advergames

خود را به تبلیغ برای بازی‌های خارجی به صورت تدریجی و غیرقابل تشخیص می‌گستراند و بعد از مدتی این کانال ابزار تبلیغ غیرمستقیم بازی‌های خارجی می‌شود که در ادامه با افزایش مصرف نامتوازن بازی‌های داخلی و خارجی، جریان اصلی بازار به دست شرکت‌های بزرگ بازی‌سازی می‌افتد و مصرف بازی‌های بومی در کشور مغلوب جریان شرکت‌های بزرگ خارجی خواهد شد.

### سناریوی مرد نامرئی

دو مؤلفه شکل‌دهنده این فضا «هدایت مصرف بازی‌های دیجیتال بر اساس الگوی بومی» و «حمایت‌پردازی خنثای صداوسیما از بازی» هستند. با هم‌افزایی و تشکیل اجتماعات<sup>۱</sup> بازی‌سازان و فعالان حوزه بازی‌های رایانه‌ای، طرح‌های توانمندسازی و توسعه بازی‌های بومی به شرکت‌های سرمایه‌گذار پیشنهاد می‌شود. با ورود سرمایه به این حوزه، شرکت‌های بازی‌سازی خوش‌آئینه و برخوردار از توانمندی‌های فنی، مالی و مدیریتی در عرصه‌های مختلف از جمله آموزش، فضای مجازی، رسانه و ارتباطات، هوش مصنوعی، علوم شناختی، صنایع نظامی، پزشکی، حوزه‌های کسب‌وکار و... فعالیت می‌کنند. به دنبال استقبال شرکت‌های سرمایه‌گذار از بازی‌های رایانه‌ای، ضرورت توجه به این حوزه و برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه بازی‌های رایانه‌ای در کشور در دستور کار استارت‌آپ‌های فعال و مراکز شتاب‌دهی و رشد بازی‌های دیجیتال قرار می‌گیرد.

به تدریج، بازی‌های دیجیتال، به سبب افزایش پیوسته تقاضا، در دسته‌بندی‌های مختلفی طراحی و روانه بازار می‌شوند. ساخت بازی‌های دیجیتال برای افراد معلول و ناتوان؛ ساخت بازی‌های جدی با اهداف آموزشی، مدیریتی و...؛ ساخت بازی‌های دیجیتال شبیه‌ساز برای اهداف نظامی؛ ساخت بازی‌های دیجیتال ورزشی و انواع و اقسام محصولات صنعت بازی تمایل و اشتیاق مصرف‌کنندگان بازی‌های دیجیتال را بیش‌ازپیش در جامعه تقویت می‌کند. در این میان، هدایت مصرف و ذائقه‌سازی برای مخاطب به صورت خودجوش و از طریق تبلیغات فردبه‌فرد و استفاده از شبکه‌های اجتماعی، پست، ویدئو و ارتباطات شفاهی صورت می‌گیرد. کاربران بازی‌های دیجیتال با تولید محتواهای ویدئویی بازی‌محور<sup>۲</sup> و استفاده از پلتفرم‌های اشتراک‌گذاری بازی‌های ویدئویی به صورت زنده نقش مهمی در تبلیغات بازی و هدایت مصرف خواهند داشت. صداوسیما در این فضا، با اتخاذ رویکرد انحصارطلبی در عرضه محتوای رسانه‌ای

باب طبع خود و با حمایت‌پردازی ناکارآمد و خنثی، تاب تحمل رشد و شکل‌گیری بسترهای جدید رسانه‌ای را ندارد و به‌نوعی توسعه بازی‌های دیجیتال را نقطه مقابل خود می‌داند. لذا، فضایی منفی و تصویری خلاف واقع از ماهیت اصلی بازی‌های دیجیتال را به مصرف‌کنندگان ارائه می‌کند.

## تدوین راهبرد اقیانوس آبی نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی

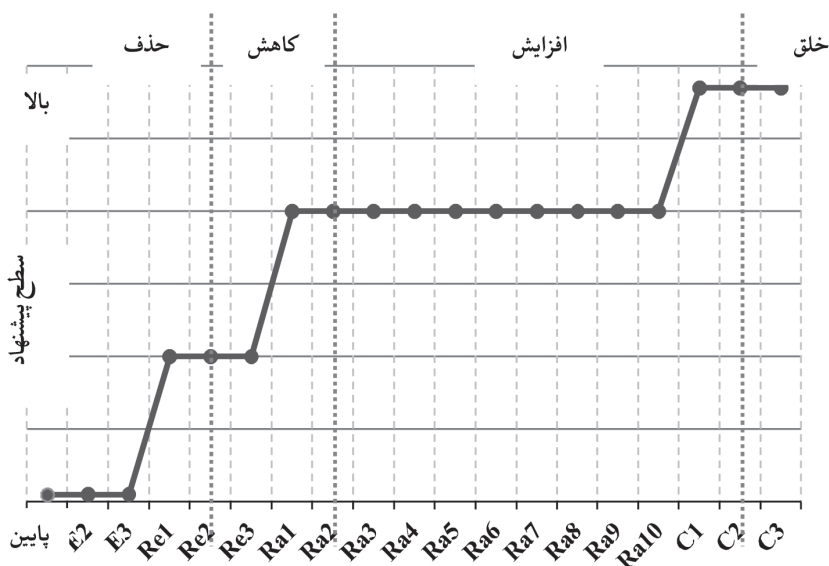
وقتی راهبردی جدید شروع به رشد و تکامل می‌کند، چارچوبی برای جاگذاری دقیق جواب‌ها و راهی برای برچسب‌زدن آن‌ها وجود ندارد که مورد اجماع باشد؛ اما استفاده از تصاویری الهام‌بخش که در جریان تجزیه و تحلیل داده‌ها و نگارش سناریوها به آن رسیدیم می‌تواند یکی از راه‌ها برای تولید راهبرد باشد. برای پیدا کردن راهبردی که بتواند رهنمودی برای سازمان ارائه کند، این امکان وجود دارد که تصویر بزرگ<sup>۱</sup> به‌دست‌آمده از فضای تک‌تک سناریوها را در کلی به‌هم‌وابسته ملاحظه کرد؛ به‌طوری‌که تغییر در هر جزء آن بتواند کل آن را با تغییر مواجه کند. از این کل به‌هم‌وابسته در راهبرد اقیانوس آبی با عنوان تابلوی طراحی راهبرد یا بوم راهبرد اقیانوس آبی<sup>۲</sup> یاد می‌شود. در این گام، برای رسیدن به درک درستی از چگونگی ارتقای ارزش نزد مصرف‌کنندگان بازی‌های دیجیتال و شناسایی عواملی که موضوع رقابت در بازار بازی‌های دیجیتال هستند، از انطباق دو ابزار راهبرد اقیانوس آبی مثل «بوم راهبرد» و «جدول حذف-کاهش-خلق-افزایش» بر ماتریس سناریوهای تولیدشده برای نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی، مهم‌ترین عناصر راهبردی‌ای که می‌توانند صداوسیما را از قفل رقابت سنتی با سایر رسانه‌های صوتی و تصویری (رسانه‌های پرودکست) رها کنند و آن را وارد فضای بازاری بی‌رقیب و آبی (اقیانوس آبی بازی‌های دیجیتال) کنند شناسایی شدند.

1. Big Picture
2. Blue Ocean Strategy Canvas

نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی با رویکرد راهبرد اقیانوس آبی

جدول ۱. شبکه حذف- کاهش- افزایش- خلق: نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال با رویکرد راهبرد اقیانوس آبی

افزایش (Raise)	خلق (Create)
<p>— <math>Ra_1</math> حضور سازنده و مؤثر در فضای استریمینگ و استودیوهای مجازی</p> <p>— <math>Ra_2</math> سرمایه‌گذاری روی فناوری‌های رسانه‌ای نوین مرتبط با بازی‌های دیجیتال</p> <p>— <math>Ra_3</math> بهره‌گیری از بازی‌های دیجیتال در جهت‌دهی به افکار عمومی</p> <p>— <math>Ra_4</math> رگولاتوری و تنظیم‌گری</p> <p>— <math>Ra_5</math> مطالبه‌گری و مشروعیت‌بخشی</p> <p>— <math>Ra_6</math> حمایت از ورزش‌های الکترونیک</p> <p>— <math>Ra_7</math> جریان‌سازی در فضای سایبری با تولید محتواهای ویدئویی بازی‌محور (GVC)</p> <p>— <math>Ra_8</math> توجه به شیوه‌های جدید درآمدزایی و بازاریابی از طریق بازی‌آگهی‌ها</p> <p>— <math>Ra_9</math> شبکه‌سازی و همکاری مشترک با بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای</p> <p>— <math>Ra_{10}</math> نقش آفرینی دانشگاه صداوسیما</p>	<p>— <math>C_1</math> کانال تلویزیونی بازی‌های دیجیتال</p> <p>— <math>C_2</math> پلتفرم‌های مدیران ارائه‌دهنده خدمات بازی‌های دیجیتال</p> <p>— <math>C_3</math> مرکز رشد و شتاب‌دهی بازی‌های دیجیتال در معاونت فضای مجازی صداوسیما</p>
حذف (Eliminate)	کاهش (Reduce)
<p>— <math>E_1</math> تبلیغات تحذیری و سلبی</p> <p>— <math>E_2</math> انفعال فرهنگی رسانه‌ای صداوسیما در قبال بازی‌های دیجیتال</p> <p>— <math>E_3</math> تفویض فعالیت در حوزه بازی‌های دیجیتال به بازیگران خارجی در تمامی بسترها</p>	<p>— <math>Re_1</math> تعارض میان صداوسیما و دیگر رسانه‌های بازی</p> <p>— <math>Re_2</math> پوشش خبری خلاف واقع ماهیت اصلی بازی‌های دیجیتال</p> <p>— <math>Re_3</math> القای افزایش نرخ پذیرش بازی‌های خارجی در جامعه (تبلیغ غیرمستقیم بازی‌های خارجی)</p>



شکل ۴. بوم راهبرد اقیانوس آبی نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی

به این ترتیب، در اینجا سیمای راهبردی حرکت سازمان صداوسیما به سوی اقیانوس آبی با ساختن شعاری جذاب، یعنی «در تلویزیون خودتان بازی کنید»، کامل می‌شود و این سازمان خود را از اقیانوس سرخ رقابت با سایر رسانه‌های برو دکست رها می‌کند و به فضایی بی‌رقابت از بازار در اقیانوس آبی وارد می‌شود که مشخصه آن تقاضای جدید در بازار بازی‌های دیجیتال و خلق مطلوبیتی جدید برای جذب غیرمشرتی‌های سازمان صداوسیماست.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش پیش رو با هدف اصلی شناسایی و تبیین سناریوهای محتمل در خصوص نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی با رویکرد راهبرد اقیانوس آبی طراحی و مورد بحث قرار گرفت و یافته‌های آن ماحصل داده‌های حاصل از اجرای روش‌های آینده‌پژوهی در جامعه مورد بررسی (کارشناسان حوزه آینده‌پژوهی؛ فعالان و پژوهشگران صنعت بازی‌های دیجیتال؛ و استادان و کارشناسان حوزه مدیریت و سایر رشته‌ها) است. همچنین، راهبرد اقیانوس آبی به عنوان مفهوم نوین مدیریتی وارد ادبیات پژوهش شده است تا با زبانی ساده به توصیف و تبیین راهبرد عملیاتی سازمان صداوسیما در خصوص توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی بپردازد. طبق یافته‌های

#### 1. Compelling Tagline



پژوهش، مطلوب‌ترین سناریو برای نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی سناریوی «پارادایس» بود؛ سناریویی که در آن، با ظهور کانال تلویزیونی بازی، فضای گفتمانی جدی و بستری برای دیده، شنیده و شناخته‌شدن تمامی بازیگران و کاربران حوزه بازی‌های دیجیتال فراهم می‌شود. وضعیت هم‌رأیی و هم‌افزایی بین دستگاه‌های متولی توسعه بازی‌های رایانه‌ای تقویت می‌شود و ماحصل آن تولید محرک‌هایی در بازار است که میزان رغبت و انگیزه مصرف‌کننده ایرانی را برای خرید محصولات داخلی افزایش می‌دهد. رقابت در سطح جهانی بازار بازی‌های دیجیتال، دستیابی به صادرات بازی‌های دیجیتال ایرانی و پیدایش فرصت‌های تازه کسب و کار در زمینه بازی‌های دیجیتال از جمله نشانه‌های این سناریوست.

سناریوی معبد آمون فضای نابسامان بازار بازی‌های دیجیتال ایران است. در این سناریو، ناکارآمدی استفاده از ظرفیت بازی‌های دیجیتال ایرانی در جهت ایجاد اشتغال، درآمدزایی، تأثیرگذاری بر فرهنگ، جذب مخاطب و رقابت با ناشران بازی‌های خارجی به وضوح دیده می‌شود. با افزایش خروج ارز از کشور به دنبال خرید بازی‌های دیجیتال خارجی، اشباع بازار با بازی‌های قاچاق خارجی و اجرای ناموفق قانون کپی‌رایت این وضعیت استمرار خواهد داشت. سناریوهای قهرمان پوشالی و مرد نامرئی هر دو سناریوهای خاکستری بازار بازی‌های دیجیتال هستند؛ چراکه در هر دو سناریو توانایی رقابت با بازار بازی‌های دیجیتال خارجی کم است. هر چند اعتباربخشی و حمایت‌های رسانه‌ای کانال تلویزیونی بازی از بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی و توانمندسازی این کانال در هم‌افزایی و تشکیل اجتماعات بازی‌سازان، فعالان حوزه بازی و شرکت‌های سرمایه‌گذار و شاخص‌هایی این‌چنینی می‌توانند ارزش افزوده‌ای برای تمامی بازیگران و مخاطبان بازی پدید آورند؛ اما در نمایی کلی جذابیت بازار داخل در این سناریوها برای فعالان حوزه بازی‌های دیجیتال کم است و بعد از مدتی، با افزایش مصرف نامتوازن بازی‌های داخلی و خارجی، جریان اصلی بازار به دست شرکت‌های بزرگ بازی‌سازی خواهد افتاد و مصرف بازی‌های بومی در کشور مغلوب جریان شرکت‌های بزرگ خارجی خواهد شد.

ترسیم آینده‌های بدیل بازار بازی‌های دیجیتال در قالب هر چهار سناریو این نکته را روشن کرد که اشتیاق شدید بازار برای سرمایه‌گذاری و توسعه فناوری‌های مرتبط با بازی‌های دیجیتال، به موجب دسترسی به بیش از ۵۰ درصد جمعیت جوان زیر ۳۰ سال کشور به‌عنوان بزرگ‌ترین کاربران بازی‌های دیجیتال، مهم‌ترین مؤلفه انگیزاننده رقابت میان شرکت‌های سازنده بازی‌های دیجیتال و لوازم و تجهیزات مربوط به

آن‌هاست؛ فرصتی که در تمامی سناریوهای ترسیم‌شده برای بازیگران صنعت بازی نهفته بود. دسترسی به این جامعه کاربران، در مقایسه با کشورهای پیش‌رو در صنعت بازی، خود یکی از مزیت‌های رقابتی بازار ایران به شمار می‌آید؛ اما عواملی چون حمایت‌های هدفمند رسانه‌ها (در اینجا صداوسیما) و دولت در کشورهای پیش‌رو را تنها در سناریوی پارادایس می‌توان به‌خوبی مشاهده کرد. هرچند در سه سناریوی دیگر نیز رسانه و دولت می‌توانند از بازار مصرف داخلی حمایت‌هایی داشته باشند، اما به‌سبب بی‌انسجامی همه دستگاه‌های ذی‌ربط و دورنگری مسئولان، نیازهای کلیدی بازار را برآورده نخواهند کرد. یکی از فرصت‌های گران‌بها به‌خصوص در سناریوهای پارادایس و مرد نامرئی توجه به توسعه برنده است. در این سناریوها، بازی‌های دیجیتال در دسته‌بندی‌های مختلفی طراحی می‌شوند و سبد متنوعی از محصولات را با برندهای ریشه‌دار و بومی به مصرف‌کنندگان بازی‌های دیجیتال عرضه می‌کنند و از این طریق، هدایت مصرف و ذائقه‌سازی برای مخاطب را شکل می‌دهند.

همچنین در صورت بروز نشانه‌های پارادایس فرصت بسیار مناسبی برای جذب سرمایه‌های خارجی وجود دارد که کانال تلویزیونی بازی می‌تواند با حمایت‌های رسانه‌ای خود و معرفی سرمایه‌گذاران خارجی منبعی گران‌مایه را برای جهش در بازار داخلی بازی‌های دیجیتال فراهم کند. تحول در سبک خرید مردم نیز یکی از فرصت‌های نهفته در سناریوهایی است که در آن جامعه هدف بازی‌های دیجیتال از طریق رسانه شناخت دقیق‌تری در استفاده از بازی‌های دیجیتال بومی کسب کرده است؛ چراکه در این فضا تقاضاهای پنهان مردم همچون اشتیاق به مصرف بازی‌هایی هم‌مسو با فرهنگ ایران، صرفه اقتصادی در خرید و پشتیبانی از بازی‌های ایرانی آشکار شده و شرکت‌های بازی‌سازی‌ای که روی این موضوعات کار کرده‌اند می‌توانند به رهبران این بازارهای بکر (اقیانوس آبی) تبدیل شوند. در نهایت اینکه عقب‌ماندگی صداوسیما از فناوری‌های نوین رسانه‌ای، قفل ماندن روی رسانه‌های سنتی، حمایت‌پرزدازی ناکارآمد و خنثی، پیشرفت بازی‌های دیجیتال را نقطه مقابل خود دانستن و قرارگرفتن صداوسیما بر مدار ترجیحات صاحبان شرکت‌های بزرگ بازی‌سازی خارجی برای پذیرش تبلیغات شرایط بسیار سختی را برای اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی از ظرفیت‌های بازار داخلی رقم زده است؛ چالش‌هایی که پیدایش آن‌ها نشان از رخ‌دادن سناریوهای معبد آمون و قهرمان پوشالی دارد.

### پیشنهادها

در خاتمه، یافته‌ها و دستاوردهای پژوهش در قالب شبکه (خلق - افزایش - حذف - کاهش) به اقداماتی عینی و اجرایشده ترجمه شدند که مبنای حرکت راهبردی سازمان

## نقش صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی با رویکرد راهبرداقیانوس‌آبی

صداوسیما در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال ایرانی و ورود به اقیانوس آبی را تشکیل می‌دادند. استفاده از عوامل این شبکه به‌عنوان پیشنهادهای اجرایی این پژوهش و اساس عمل سازمان صداوسیما برای نقش‌آفرینی در توسعه بازار بازی‌های دیجیتال بیان می‌شود. ۱. کانال تلویزیونی بازی‌های دیجیتال تأسیس شود. برای جلوگیری از تعدد شبکه‌های تلویزیونی، کاهش هزینه‌های سازمان و اثربخشی شبکه‌ها می‌توان کانال یا شبکه تلویزیونی بازی را با شبکه امید سیما ادغام کرد.

۲. مرکز رشد و شتاب‌دهی بازی‌های دیجیتال در معاونت فضای مجازی سازمان صداوسیما تأسیس شود.

۳. سازمان تنظیم مقررات صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی (ساترا) حضور سازنده و مؤثر خود را پیرامون رگولاتوری و تنظیم‌گری بازی‌های دیجیتال تقویت کند.

۴. سازمان صداوسیما با سرمایه‌گذاری روی فناوری‌های رسانه‌ای نوین مرتبط با بازی‌های رایانه‌ای، ضمن به‌روزرسانی مدل کسب‌وکار خود، با ایجاد ارزش افزوده در بازار بازی‌های دیجیتال، سهم سبد رسانه‌ای خود را میان مخاطبان افزایش دهد.

۵. با توجه به منطق رسانه‌ای بازی‌های دیجیتال، سازمان صداوسیما از بازی‌های دیجیتال در جهت‌دهی به افکار عمومی و هدایت فرهنگی در کنار مأموریت کلیدی خود (مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی جامعه) بهره بجوید.

۶. صداوسیما از همه ظرفیت‌های رسانه‌ای خود (تلویزیونی، رادیویی، ماهواره‌ای و...) جهت مطالبه‌گری از تمامی بازیگران و کنشگران صنعت بازی‌های رایانه‌ای و مشروعیت‌بخشی به توسعه بازار بازی‌های دیجیتال استفاده کند.

۷. حمایت از ورزش‌های الکترونیک (پخش زنده مسابقات، گزارش‌های ورزشی و...) در دستورکار شبکه تلویزیونی بازی قرار بگیرد.

۸. اداره کل بازرگانی سازمان صداوسیما شیوه‌های جدید درآمدزایی و بازاریابی از طریق بازی‌آگهی‌ها را بررسی کند.

۹. شبکه‌سازی و همکاری مشترک با بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای در شرایط رقابتی و غیررقابتی موضوع برنامه‌ریزی راهبردی سازمان صداوسیما قرار گیرد.

۱۰. دانشگاه صداوسیما، به‌عنوان قطب علمی رشته‌های تحصیلی حوزه رسانه و وابسته به سازمان صداوسیما، از استعداد دانشگاه برای تربیت نیروی انسانی متخصص و ماهر و تولید و تعمیق سرمایه‌دانشی در حوزه صنعت بازی‌های دیجیتال بهره بجوید.

۱۱. از تبلیغات تحذیری و سلبی در خصوص بازی‌های دیجیتال که تصویری منفی

و خلاف واقع را از ماهیت اصلی بازی‌های دیجیتال به ذهن مخاطبان متبادر می‌کند، پرهیز شود.

۱۲. تعارض میان صداوسیما و دیگر رسانه‌های داخلی بازی‌های دیجیتال در تمامی موضوعات (پوشش خبری، جریان‌سازی، تبلیغات و...) به حداقل برسد و حس مشترک رسانه‌ای<sup>۱</sup> از رسانه‌های داخل نزد مخاطبان دریافت شود.

## منابع و مأخذ

- آقایور علیشاهی، مریم (۱۳۹۷). بازارشناسی، تهران: انتشارات ساکو.
- پدرام، عبدالرحیم و سلمان زالی (۱۳۹۴). فرایند سناریونویسی در موضوعات راهبردی: موردکاوی سناریوهای آینده بحران سوریه، تهران: انتشارات مؤسسه افق آینده‌پژوهی راهبردی.
- پورشیععلی، آتوسا و محسن بهرامی (۱۳۹۲). تحلیل اثر متقابل در آینده‌پژوهی، دومین همایش ملی آینده‌پژوهی، شرکت یادگار درخشان آریا، تهران.
- جوهری، جواد و محمد واعظی‌نژاد (۱۳۹۴). «آسیب‌شناسی صنعت بازی‌های رایانه‌ای در ایران با رویکرد سیستمی»، فصلنامه راهبرد فرهنگ، شماره ۳۰: ۱۳۵ - ۱۱۳.
- حسینی، محمدحسین (۱۳۹۷). «راهبرد توسعه بازار»، بازیابی شده در: <http://strategism.ir/>
- رستگاری‌پور، فاطمه، فریبا برآبادی، فرزانه حسینی، فاطمه صاحبی، عاطفه وطن‌دوست و کبری زنگنه (۱۳۹۵). مجموعه چکیده مقالات سومین همایش ملی چشم‌انداز توسعه منطقه تربت حیدریه در افق ۱۴۰۴، دانشگاه تربت حیدریه. بازیابی شده در: [https://www.civilica.com/Paper-CDPTEH03-CDPTEH03\\_046.html](https://www.civilica.com/Paper-CDPTEH03-CDPTEH03_046.html)
- کیم، دبلیو چان و رنه مابورنیا (۱۳۹۵). راهبرد اقیانوس آبی، ترجمه علیرضا پورممتاز، تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا، انتشارات آریانا قلم.
- لمپرت، رابرت جی. استیون دبلیو. پوپر و استیون سی. بنکز (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی پابرجا برای یک قرن: رویکردی نو در برنامه‌ریزی راهبردی برای صد سال آینده، ترجمه وحید وحیدی‌مطلق، تهران: اندیشکده صنعت و فناوری (آصف).
- میانی، حسین (۱۳۹۵). تحلیل تأثیر ماتریس متقابل. بازیابی شده در: <http://hosseinminaei.blogfa.com/post/74>
- Barrios, G. A. (2013). **Applying Blue Ocean Strategy to Game Design: A Path to Innovation**. SBC-Proceedings of SBGames. Brazil.
- Naeem, I. (2016). **Grounding the Blue Ocean Strategy on technological innovations and network externalities**. Thesis for Degree of Master of Science in Business Administration. Turkey, Yasar University.
- Salen, K. & Zimmerman, E. (2004). **Rules of Play: Game Design Fundamentals**. London: Cambridge, Massachusetts (MIT Press).
- Tekinbas, K. S., & Zimmerman, E. (2003). **Rules of play: Game design fundamentals**. MIT press.

