

تحلیل وضعیت صنعت بازی‌های ایرانی تلفن همراه برای رقابت در بازارهای جهانی

● سیاوش صلواتیان^۱، احمدرضا درفشی^۲، حمیدرضا جواهریان^۳

چکیده

هر کشوری ترجیح می‌دهد در صنایع مختلف عمدتاً تولیدکننده و صادرکننده باشد تا واردکننده محض؛ اما، در صنایع فرهنگی سخن از ترجیح نیست؛ سخن از ضرورتی اجتماعی و اقتصادی است. صنعت بازی‌های تلفن همراه، به‌عنوان یکی از صنایع فرهنگی و سرگرمی، در یک دهه اخیر توانسته رشد چشمگیری از لحاظ اقتصادی و محبوبیت در میان مردم دنیا داشته باشد. هدف پژوهش پیش رو تحلیل وضعیت موجود صنعت بازی‌های دیجیتال کشور برای ورود به بازارهای جهانی است. در این پژوهش، که با استفاده از روش تحلیل مضمون کیفی صورت گرفت، با ۱۴ نفر از سیاست‌گذاران، پژوهشگران و فعالان صنعت بازی‌های تلفن همراه، مدیریت و رسانه مصاحبه شده است. پس از سه مرحله کدگذاری، توانستیم از حدوداً ۴۵۰ کد به ۲۱ مقوله در زمینه تحلیل صنعت بر مبنای تکنیک سوات دست یابیم. بر اساس یافته‌ها، قوت‌های صنعت شامل ظرفیت گسترده بازار داخلی، هزینه کم تولید و آموزش و... ضعف‌های صنعت شامل مدیریت نیروی انسانی، مدیریت دانش، سرمایه‌گذاری و... فرصت‌های محیطی شامل توان بیشتر از رقبای منطقه‌ای، روابط فرهنگی قوی با کشورهای منطقه و... و تهدیدات محیطی شامل رقابت زیاد در بازارهای بین‌المللی، تحریم اقتصادی ایران و... است. پژوهش پیش رو نشان داد که دولت باید نقش سیاست‌گذاری در عرصه صنعت بازی را برعهده بگیرد و در جهت رهایی از اقتصاد تک‌محصولی، با همکاری بخش خصوصی، این صنعت را به سمت بازارهای بین‌المللی هدایت کند.

واژگان کلیدی

تکنیک سوات، صنعت بازی‌های دیجیتال، بازی‌های تلفن همراه، بازارهای جهانی.

مقدمه

امروز اصطلاح «اقتصاد بازی» به یکی از اصطلاحات رایج دنیای تجارت تبدیل شده است. در دنیای امروز، صنایع خلاق و ثروت آفرین جهان گردش مالی سالانه دو هزار میلیارد دلاری دارند که بین ۲ تا ۱۲ درصد از تولید ناخالص ملی کشورهای پیشرفته را در بر می‌گیرد. همچنین، بیشترین سرعت پیشرفت در میان صنایع جهان برای این صنعت پیش بینی شده است (بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای، ۱۳۹۶).

بر اساس بررسی‌های انجمن نرم‌افزارهای سرگرمی^۱ (۲۰۱۷)، بیش از ۱۵۰ میلیون آمریکایی مصرف‌کننده بازی‌های ویدئویی بوده‌اند و در ۶۵ درصد از خانواده‌های آمریکایی حداقل یک نفر به صورت منظم و یا حداقل سه ساعت در هفته مصرف‌کننده بازی‌های ویدئویی است. این آمار نشان می‌دهد که بازی‌های ویدئویی موتور محرکه‌ای قوی برای اقتصاد ملی محسوب می‌شوند. در همین زمینه و بر اساس آمار سال ۲۰۱۶، این صنعت ۲۴/۵ میلیارد بازی تولید و روانه بازار کرده و بیش از ۳۰/۴ میلیارد دلار درآمد کسب کرده است. بر اساس گزارش ماهانه نیوزو^۲، درآمد حاصل از بازی‌های ویدئویی، با وجود ۲/۲ میلیارد بازیکن، تا پایان سال ۲۰۱۷ در سراسر جهان ۱۰۸/۹ میلیارد دلار بوده است (McDonald, 2017).

عده‌ای عقیده دارند صنعت بازی تنها در دست چند کشور بزرگ (ژاپن، آمریکا و چین) است و این بدین علت است که این کشورها از همان ابتدای کار و از زمانی که صنعت بازی‌های ویدئویی نوزادی چندماهه بود دست‌به‌کار شدند و این صنعت را در اختیار گرفته‌اند. با وجود این، شرکت سوپرسل فنلاند سال ۲۰۱۰ و حدوداً در ۶۰ سالگی بازی‌های ویدئویی توانست، در کنار رقبای بزرگ این صنعت، نام‌آور و معروف شود. این شرکت توانست گام بزرگی در چرخه اقتصاد فنلاند بردارد.

با وصف اخیر، می‌توان گفت اداره صنعت بازی‌های ویدئویی در سطح کلان، سطح سازمان و سطح عملیاتی به مدیریتی تخصصی و حرفه‌ای نیازمند است؛ اما، صنعت بازی‌سازی در ایران دارای ضعف‌های جدی در بخش مدیریتی است. این ضعف‌ها در داخل سازمان و اداره آن مدیریت نیروی انسانی، مدیریت منابع، سازمان‌دهی، تدوین راهبرد و... و همچنین در اداره محیط خارجی جذب سرمایه، داده‌کاوی بازار، بازاریابی و... را شامل می‌شوند (جوهری و واعظی‌نژاد، ۱۳۹۴). این ضعف‌ها و تداوم این روند موجب شده تا سهم بازی‌های ایرانی به‌ویژه در حوزه بازی‌های تلفن همراه در بازارهای جهانی اندک باشد و توسعه این صنعت در ایران نیز با مشکل مواجهه شود؛ لذا، نیاز است تا سیاست‌های درستی برای بخش‌های

1. Entertainment Software Association

2. Newzoo

مختلف این صنعت در ایران تدوین شود. به گفته رئیس بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای، با شرط پیمودن صحیح مسیر در جهت پیشرفت صنعت بازی‌های دیجیتال، هر یک تومان سرمایه‌گذاری در صنعت بازی ۱۰ تومان بازگشت سرمایه خواهد داشت (بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای، ۱۳۹۶).

در چند سال اخیر تغییرات زیادی در محیط‌های کسب‌وکار رخ داده است؛ تغییراتی که به وضعیتی منجر شده است که در آن، شرکت‌های کوچک و مستقل نقش زیادی در اشتغال‌زایی و توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه دارند (Kula & Tatoglu, 2003). همچنین سازمان‌های بین‌المللی، همچون یونیدو^۱، ادغام‌شدن با اقتصاد جهانی از طریق اقتصاد باز و برقراری دموکراسی را بهترین روش برای غلبه بر فقر و عدم برابری در کشورهای در حال توسعه می‌دانند. تحقق این اهداف به توسعه بخش خصوصی بستگی دارد که در آن کسب‌وکارهای کوچک و مستقل نقش کلیدی را بر عهده دارند (Hubner, 2000). علاوه بر موارد ذکر شده، دو عامل دیگر در حرکت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایران به سوی بازارهای خارجی مؤثرند. اولین عامل اصل ۴۴ قانون اساسی ایران (اصل خصوصی‌سازی) است و عامل دوم حمایت دولت از صادرات غیرنفتی و تلاش برای فرار از اقتصاد تک‌محصولی و پیوستن به سازمان تجارت جهانی است. همه این عوامل رقابت میان کسب‌وکارهای کوچک را افزایش می‌دهند و باعث می‌شوند این شرکت‌ها به سوی بازارهای بین‌المللی حرکت کنند. البته در زمینه بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک پژوهش‌هایی، هرچند اندک، صورت گرفته است؛ اما در زمینه بین‌المللی شدن شرکت‌های بازی‌های تلفن همراه تا کنون پژوهشی صورت نگرفته است.

طبق آمار^۲، از مجموع درآمد ۶۰۲ میلیون دلاری بازار بازی ایران در سال ۲۰۱۸، ۳۰۸ میلیون دلار متعلق به بخش تلفن همراه بوده است که براساس پیش‌بینی‌های استیستاتا^۳، سال ۲۰۲۳ به ۶۴۳ میلیون دلار خواهد رسید. در واقع، این آمار حکایت از رشد بازار بازی دارد که در آن فرصت لازم برای سرمایه‌گذاری در بازارهای جهانی وجود دارد و در این شرایط از دست دادن بازارهای جهانی اشتباهی راهبردی است. با وجود آگاهی از اهمیت اقتصادی و قدرت تأثیرگذاری فرهنگی صنعت بازی‌های تلفن همراه، متأسفانه صنعت بازی‌های ایرانی تلفن همراه در ورود به بازارهای جهانی دچار مشکل است و نتوانسته جایگاه مناسبی در بازارهای جهانی داشته باشد. این موضوع ناشی از

۱. سازمان توسعه صنعتی ملل متحد

۲. آمار All correct Group

3. Statista

عدم شکل‌گیری نگاه راهبردی و برنامه‌ریزی برای ورود به بازارهای جهانی بازی‌های تلفن همراه است که تاکنون به‌طور جدی مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است. شناخت وضع موجود صنعت بازی‌های تلفن همراه و ماهیت بازارهای جهانی جهت ورود به بازارهای جهانی امری ضروری است (طاهری، ۱۳۹۲: ۵۲) که هدف پژوهش پیش رو محسوب می‌شود. در این زمینه، در این پژوهش می‌کوشیم با رویکرد راهبردی قوت‌ها و ضعف‌های موجود در صنعت بازی‌های ایرانی تلفن همراه و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازارهای جهانی را جهت ورود به این بازار جهانی شناسایی و بیان کنیم. به بیان دیگر، این پژوهش می‌کوشد به سؤالات زیر پاسخ دهد:

۱. نقاط قوت و ضعف صنعت بازی‌های تلفن همراه در کشور چیست؟

۲. تهدیدها و فرصت‌های موجود در بازارهای جهانی بازی‌های تلفن همراه چیست؟

مبانی نظری پژوهش

صنعت بازی‌های تلفن همراه

هیچ‌گاه کسی بازی‌های تلفن همراه را به‌عنوان یک بازی ویدئویی جدی همچون بازی‌های رایانه‌ای و کنسول‌ها دسته‌بندی نمی‌کرد. تنها زمانی که بازیکن‌ها وقت آزاد داشتند، به بازی‌های تلفن همراه روی می‌آوردند. بازی‌های تلفن همراه هیچ‌گاه رقیب جدی برای رایانه و کنسول نبودند، تا اینکه نسل جدید تلفن‌های همراه روانه بازار شد. گوشی‌های هوشمند قادر بودند، با وجود محدودیت‌های سخت‌افزاری، بازی‌های پرتفرد رایانه و کنسول را به اجرا درآورند. بازی‌های تلفن همراه با قدرت رقابت خود را آغاز کردند و نگاه شرکت‌های بزرگ بازی‌ساز معطوف به تلفن‌های همراه هوشمند شد. امروزه تلفن همراه هوشمند توانایی منحصر به فرد خود را به مخاطب نشان داده است؛ تا جایی که وجود بازی‌های مانند فورتنایت^۱، پابجی^۲ و وینگلوری^۳ در تلفن‌های هوشمند ثابت کرده‌اند که گیم‌پلی بازی هیچ‌گونه کم‌وکاستی نسبت به نسخه‌های دیگرشان در کنسول و رایانه نداشتند (Lagace, 2018). سال ۲۰۱۸ صنعت بازی‌های تلفن همراه ۴۶ میلیون دلاری شد و ناشران بازی‌ها با جدیت همانند سایر کنسول‌ها بر روی تلفن‌های هوشمند سرمایه‌گذاری می‌کنند (Wolverton, 2018). به نظر می‌رسد که بازی‌های ویدئویی، در واقع، رسانه‌های اصلی سرگرمی هستند و به همین ترتیب، بازی‌های تلفن

1. Fortnite

2. PUBG

3. Vainglory

همراه نیز برای افراد مختلف در سراسر جهان به سرگرمی روزمره تبدیل شده‌اند. دو بازی پرندگان خشمگین^۱ و کندی کرش^۲، حتی برای افرادی که مخاطبان بازی‌های ویدئویی نیستند، شناخته شده هستند (Sylvänne, 2016). پلتفرم گوشی هوشمند را می‌توان جزء جدیدترین پلتفرم‌ها در صنعت بازی دانست. با ورود گوشی‌های هوشمند و تبلت تحول عظیمی در این صنعت رقم خورد و امروزه، با وجود فروشگاه‌های جهانی آیتونز^۳ و فروشگاه نرم‌افزاری گوگل^۴، از جایگاه و درآمد ویژه‌ای برخوردار است (گردابه، ۱۳۹۵).

وضعیت صنعت بازی تلفن همراه در بازارهای جهانی

بازی‌های تلفن همراه با قدرت بازار جهان را گرفته است. تولیدکنندگان بازی تلفن همراه به‌طور جدی راهبردهای خود را بر بازاریابی و کسب درآمد از این صنعت متمرکز کردند. میلیون‌ها نفر کاربر تلفن همراه در حال حاضر از طریق تلفن‌های همراه خود بازی می‌کنند. در واقع، صنعت بازی‌های تلفن همراه امروزه بزرگ‌تر و قوی‌تر از بازار کنسول و بازی‌های رایانه‌ای است. پیشرفت این صنعت را می‌توان در عواملی چون پیشرفت فناوری تلفن‌های همراه، بهبود وضعیت اینترنت، رشد رسانه‌های اجتماعی و همه‌گیربودن و در دسترس بودن تلفن همراه مشاهده کرد (Rudolph, 2018). با توجه به پیشرفت فناوری تلفن‌ها و بهبود وضعیت اینترنت انتظار می‌رود بازی‌های تلفن همراه سال ۲۰۱۹ رونق چشمگیری داشته باشند. همچنین، روند در حال رشد رسانه‌های اجتماعی عامل دیگری برای رشد این صنعت است. رسانه‌های اجتماعی کمک بزرگی در بازاریابی و معرفی بازی‌های جدید می‌توانند داشته باشند. از دیگر علل رشد این صنعت همه‌گیربودن و فراوان بودن گوشی‌های هوشمند است، به طوری که همه افراد و در همه سنین تلفن همراه در اختیار دارند.

سال ۲۰۱۸ بازار بازی‌های تلفن همراه بیش از ۵۰ درصد از درآمد بازار بازی‌های دیجیتال را به خود اختصاص داده است (Wijman, 2018). پیش‌بینی نیوزو نشان می‌دهد درآمد بازی‌های تلفن همراه در سراسر جهان از ۳۴/۸ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۵ به ۱۰۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۱ افزایش خواهد یافت و این در حالی است که هم‌اکنون رشد روند درآمدزایی این صنعت موجب شده تا درآمدهای فروشگاه گوگل پلی و اپ‌استور

1. Angry Birds
2. Candy Crush
3. Itunes
4. Google play

از بازی های تلفن همراه به ترتیب ۹۰ و ۸۰ درصد از کل درآمد این فروشگاه ها را شامل شود (Wijman, 2018). با این حال نیز پیش بینی شده در سال جاری بیش از نیمی از تمام درآمد بازی ها از بخش تلفن همراه خواهد بود (Wijman, 2018). در طول یک دهه، بازی تلفن همراه به عنوان کوچک ترین بخش در صنعت بازی های دیجیتال در سال ۲۰۱۲ توانست در جهشی بزرگ به صنعت ۱۰۰ میلیارد دلاری در سال ۲۰۲۱ افزایش یابد، به طوری که حتی در سال ۲۰۱۵ توانست از صنایع فیلم و موسیقی پیشی بگیرد. یک سوم درآمد این صنعت را (که ۲۵ تا ۳۰ میلیارد دلار تخمین زده می شود) در سال ۲۰۱۵ بازی های تلفن همراه در بازارهای کلیدی ایالات متحده آمریکا، چین و ژاپن تولید کردند (Chamrad, 2016). انتظار می رود تا سال ۲۰۲۰ کل رقم به بیش از ۱۴۳/۵ میلیارد دلار برسد (Wijman, 2018).

آمارهای سال ۲۰۱۷ نشان می دهد منطقه آسیا و اقیانوسیه ۵۲/۲ میلیارد دلار (۴۷ درصد) از کل درآمد بازی های جهانی درآمد تولید می کرده است. همچنین، امریکای شمالی با ۲۵ درصد (۲۷ میلیارد دلار) از سهم بازار در رتبه دوم قرار داشت و اروپا و آسیای میانه و آفریقا ۲۴ درصد (۲۶/۲ میلیارد دلار) از درآمد جهانی را به خود اختصاص می دادند و درآمد امریکای لاتین در این بازار به ۴/۴ میلیارد دلار (۴ درصد) افزایش یافته بوده است (McDonald, 2017). با توجه به درآمد مذکور، جای تعجب نیست که صنعت بازی های تلفن همراه، که روزانه صدها بازی در سیستم عامل های مختلف منتشر می کند، صنعت کسب و کاری بسیار سودآور در محیط رقابتی حساسی باشد. بزرگ ترین شرکت ها، مانند سوپرسل فنلاند و گانگ هوی ژاپن که رهبران این صنعت به حساب می آیند، سالانه درآمدی صد میلیون یا میلیارد دلار از تولید بازی دارند (Cowley, 2016) و بسیار سودآور هستند. برای مثال، سال ۲۰۱۵ شرکت فنلاندی سوپرسل سود ۴۰ درصدی (۹۲۱ میلیون دلار) با درآمد کل ۲/۳ میلیارد دلاری کسب کرده است (Jordan, 2016). صنعت بازی های فنلاند در مقایسه با سایر رقبا در سطح بین المللی به خوبی پابرجا و بسیار گسترده شده است. درآمد ۲/۴ میلیارد یورو (۲/۶ میلیارد دلار) در سال ۲۰۱۵ و رشد بیشتر از ۳۳ درصد در سال ۲۰۱۴ به یکی از مهم ترین اهداف اقتصاد فنلاند تبدیل شده است. همچنین برآورد شده است که صنعت توسعه بازی یکی از بزرگ ترین منابع درآمدی اروپاست. این درآمد را در حال حاضر صنعت بازی تلفن همراه هدایت می کند و شرکت سوپرسل بخش بزرگی از درآمد کل را به خود اختصاص داده است. در پایان سال ۲۰۱۵، حدود ۲۹۰ شرکت توسعه بازی در فنلاند وجود داشت که حدود ۲۷۰۰ نفر نیروی کار را شامل می شد (Sylvänne, 2016).

وضعیت بازار بازی‌های تلفن همراه ایران

صنعت بازی‌های تلفن همراه در ایران جزء صنایع نوپا و روبه‌رشد است که، با توجه به میزان استفاده گسترده مردم از گوشی‌های تلفن همراه، فرصت رشد و محبوبیت گسترده‌ای برای این صنعت می‌توان متصور شد. افزایش سرعت اینترنت و دسترسی مردم به آن، گستردگی استفاده کاربران از تلفن‌های همراه، و فناوری‌های به‌کاررفته در سیستم گرافیک و پردازنده این دستگاه‌ها موجب تقویت و تثبیت جایگاه بازی‌های تلفن همراه در بین کاربران شده است (بخشی‌زاده و عبداللهی، ۱۳۹۷). بر اساس داده‌های کافه بازار در سال ۱۳۹۸، از ۱۸۹ میلیارد تومان کل درآمد توسعه‌دهندگان، سهم توسعه‌دهندگان کارافزار ۶۴ درصد و سهم توسعه‌دهندگان بازی ۳۶ درصد بوده است. مقایسه این آمار با روند درآمدی سال‌های قبل نشان می‌دهد که سهم درآمد بازی‌ها کاهش یافته؛ اما، عدد درآمدی رشد چشمگیری را نشان می‌دهد. درحالی‌که آمارهای گوگل پلی در سال ۲۰۱۸ و نیمه اول ۲۰۱۹ نشان می‌دهد که عمده درآمد از این صنعت در بخش بازی‌های تلفن همراه بوده و سهم بسیار پایینی به توسعه کارافزار اختصاص دارد. از کل درآمد ۱۴/۲ میلیارد دلاری گوگل پلی در نیمه اول سال ۲۰۱۹، ۱۲ میلیارد دلار به بازی‌های تلفن همراه اختصاص داشته است. به بیان دیگر، آمار سال ۹۸ کافه بازار حاکی از رشد چشمگیر توسعه‌دهندگان در مقایسه با سال ۹۷ است؛ اما می‌بینیم که این الگو با بزرگ‌ترین مارکت اندرویدی دنیا، یعنی گوگل پلی، تفاوت دارد و توسعه‌دهندگان تلفن همراه در ایران سهم نسبتاً کمی از کل درآمد توسعه‌دهندگان اندرویدی را در اختیار دارند.

ابزار کسب‌وکار بازی‌های تلفن همراه

در کسب‌وکار صنعت بازی‌های تلفن همراه، روش‌ها و ابزارهایی را متخصصان فعال در این صنعت آزمایش کردند که موفقیت‌آمیز واقع شده‌اند. در اینجا، روش‌های مناسبی برای بازاریابی و غلبه بر موانعی که ممکن است در طول فرایند بین‌المللی شدن بر سر راه توسعه‌دهنده بازی تلفن همراه قرار بگیرند بررسی می‌شوند:

ساخت بازی خوب یکی از مهم‌ترین بخش‌های لازم برای بازاریابی شرکت‌های بازی‌ساز است. اگر بازی خوب نباشد، مهم نیست که به چه میزان پول برای بازاریابی صرف کنیم، مردم آن را خریداری نمی‌کنند (Chamrad, 2016). شستاکوا^۲ (۲۰۱۵) چند عنصر مهم و کلیدی را برای یک بازی تلفن همراه خوب معرفی می‌کند: بازی تلفن همراه باید به‌آسانی در دسترس

باشد تا مخاطب با کمترین تلاش به بازی موردنظر دست یابد. رابطه کاربری و تجربه کاربری باید به چشم مخاطب بازی خوشایند باشد. برای این کار باید با آخرین طراحی های بازی های تلفن همراه هماهنگ بود. بازی خوب باید همواره بعد از ساخت و انتشار خوب باقی بماند. بازی هیچگاه به مدت طولانی خوب باقی نمی ماند؛ مگر اینکه هر چند وقت یک بار به روز شود (Shestakova, 2015).

تلاش برای ساخت بازی کامل و بدون عیب و نقص قبل از راه اندازی باید فراموش شود. شاب^۱ (۲۰۱۶) اشاره می کند که راه اندازی اولیه راه اندازی نرم افزاری آنامیده می شود. با راه اندازی اولیه بازی می توان به دسترسی شگفت آور به بازخوردهای رفتاری کاربران و دیگر اطلاعات رسید که در غیر این صورت اطلاع از این بازخورد ممکن نیست. دسترسی به این اطلاعات ارزشمند می تواند کمک های بسیار زیادی در توسعه بازی به بازی سازان کند (Shestakova, 2015).

برای خلق تصویر خوب اولیه، در ۳۰ ثانیه ابتدایی و حتی کمتر که مخاطب با بازی مواجه می شود، لازم است برنامه ریزی صحیحی داشته باشیم. پیشنهاد فروش منحصربه فرد برای مدت زمان کوتاه ممکن است مدت زیادی طول بکشد تا به طرح ایدئالی برسد (Schab, 2016).

روش های ساده ای برای کشف کردن بازی تلفن همراه وجود دارد. علاوه بر این، راه هایی وجود دارد که به تلاش کمی نیاز دارند. این راه های ساده تر عبارت اند از: ساختن بازی با قیمت مناسب و توزیع آن به فروشگاه های مختلف نرم افزار، به جای اینکه بازی را تنها برای تعداد کمی از فروشگاه های نرم افزار فرستاد. علاوه بر این، بهینه سازی فروشگاه برنامه شامل فرایند دقیق انتخاب نام مناسب برای بازی و بهینه سازی کلمات کلیدی برای سوق دادن مشتریان به سمت بازی است. اسم بازی باید جذاب باشد و حداقل معرف بازی خود باشد (Venturepact, 2015).

تبادل تبلیغ یکی دیگر از انواع راه های بازاریابی برای توسعه دهندگان بازی های تلفن همراه است. در این روش، دو یا چند توسعه دهنده بازی های تلفن همراه در میان بازی و در داخل رابط کاربری بازی تلفن همراه خود بازی های یکدیگر را تبلیغ می کنند (Venturepact, 2015). ضرورتی که بازی سازان حتماً باید در دستور کار خود قرار دهند این است که برای اینکه بازی تلفن همراه خود قابلیت کشف و شناسایی بیشتری داشته باشد، باید حساب های رسانه ای اجتماعی به نام بازی هایی که قرار است معرفی شوند ساخته شود و به صورت برخط

1. Schab

2. Soft lunch

با کاربران احتمالی در ارتباط باشد (DellaFave, 2014). کانال‌های رسانه‌های اجتماعی می‌توانند راه ارتباطی با بازیکنان و اعضای دیگر رسانه‌ها را فراهم کنند. شرکت در همایش‌های بازی، به‌عنوان مجری و یا تنها به‌عنوان بازدیدکننده، تأثیر بسیار مهمی در شناخت شما و مطرح شدن شما در کنار دیگر تولیدکنندگان و توسعه‌دهندگان بازی دارد و این فرصتی خوب برای برقراری ارتباط با دیگر توسعه‌دهندگان است (DellaFave, 2014).

رقابت رسانه‌ای

محصولات رسانه‌ای محصولات و خدماتی هستند که سازمان‌های رسانه‌ای تولید و عرضه می‌کنند. این محصولات ویژگی‌های خاصی دارند که آن‌ها را از سایر محصولات مادی متمایز می‌کنند: ماهیت معنوی و غیرمادی بودن (مصرف یک فرد باعث کاهش کالا در بازار برای دیگر افراد نمی‌شود)؛ اهمیت خلاق (رقابت بین کالاها نه در قیمت، بلکه در بداعت آن‌هاست)؛ بنابراین، خلق کالاهای فرهنگی را به راحتی نمی‌توان تولید انبوه کرد؛ اما، کپی آن هزینه‌اندکی دارد. تولیدکنندگانی که در بازار محصولی مشابه و یکسان تولید می‌کنند رقابتی یکدیگر ندارند. در بحث رقابت بین رسانه‌ها، با توجه به مدل‌های رقابتی، می‌توان خط‌مشی سازمان‌های رسانه‌ای را در خصوص رقابت یا تعامل مشخص کرد. در مدل سازمان‌های صنعتی، رقابت مفهومی است که ناشی از حضور تعدادی شرکت در بازار صنعت و نوع محصولات تولیدی آن است. در مدل سازمان‌های صنعتی، قوی‌ترین رقابت در بازار رقابت کامل نامیده می‌شود که تعداد زیادی از شرکت‌ها تولیدات مشابه دارند. در مقابل، ضعیف‌ترین رقابت در ساختار بازار انحصار کامل یا چندگانه است که تعداد کمی از شرکت‌ها کالاهای متمایز تولید می‌کنند. بر اساس نظریه سازمان، ساختار بازار از رفتار و فعالیت هر دو بخش اصلی، یعنی خریداران و فروشندگان، شکل می‌گیرد. به‌طورکلی، ساختار بازار توانایی پیش‌بینی انواع خاصی از رفتار شرکت‌ها مانند قیمت‌گذاری، راهبرد محصول، تبلیغات، تحقیقات، نوآوری و... را داراست (Demmick, 2006). رقابت در سازمان‌های رسانه‌ای در پنج سطح مختلف قابل تجزیه و تحلیل است (Demmick, 2006): ۱. سطح فراملی که رقابت شرکت‌های رسانه‌ای در سطح قاره‌ای یا دنیاست؛ ۲. سطح ملی که رقابت رسانه‌های داخلی کشور را شامل می‌شود؛ ۳. سطح صنفی و حوزه کاری که مربوط به رقابت میان رسانه‌های مختلف است؛ مثلاً رقابتی میان شبکه‌های اجتماعی و تلویزیون در خبررسانی؛ ۴. رقابت درون صنعت که مربوط به رقابت میان رسانه‌های یک صنعت، مثلاً مطبوعات، است؛ و ۵. رقابت در سطح فراسازمانی که میان چند شرکت بزرگ رسانه‌ای، مثلاً شرکت‌های دیزنی و تایم وارنر، باشد.

مدل سوات^۱

بر اساس ادبیات مدیریت راهبردی، الگوی تحلیل سوات (نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت) مبنای کلیدی برای ایجاد همسویی میان متغیرها و موضوعات سازمانی مختلف است (Helms & Nixon, 2010). احصا و تدوین مسائل و موضوعات مطلوب و نامطلوب سازمان و محیط سازمان در چهار بُعد اصلی ماتریس سوات مدیران و برنامه‌ریزان را قادر می‌کند، با شناخت درست نقاط قوت/ضعف داخلی و فرصت‌ها/تهدیدهای محیط خارجی، اقدام به تدوین راهبردهای آتی سازمانشان کنند. بر اساس مدل سوات، نقاط قوت شامل منابع یا قابلیت‌های سازمانی در دستیابی به رسالت و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت است. نقاط ضعف نیز شامل کمبود منابع و خلأ توانایی سازمانی در برآوردن اهداف سازمانی و اجرای مأموریت و خلق ارزش عمومی است (برایسون و الستون^۲، ۱۳۸۹). فرصت‌ها به شرایطی در محیط خارجی سازمان اشاره دارند که در آن، سازمان، با تدوین راهبرد و اجرای اقدامات مناسب، سودآوری بیشتری داشته باشد و تهدیدها نیز شرایطی در محیط خارجی هستند که اهداف راهبردی و سودآوری شرکت را به خطر می‌اندازند (Hill & Jones, 2011).

روش پژوهش

پژوهش پیش رو با روش مصاحبه عمیق و کیفی صورت گرفته است. برای استخراج داده‌ها و مؤلفه‌ها، مصاحبه صاحب‌نظران و متن قوانین و گزارش‌های کارشناسی بررسی شدند و با استفاده از روش تحلیل مضمون این متون تحلیل شدند. تحلیل مضمون فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی به شمار می‌رود.

جامعه موردبررسی این پژوهش را سه دسته اصلی سیاست‌گذاران صنعت بازی‌های دیجیتال، پژوهشگران مدیریت و رسانه، و مدیران تیم‌های بازی‌ساز تشکیل داده‌اند. این سه گروه، به علت شناخت بیشتر صنعت بازی‌های دیجیتال و مفاهیم سیاست‌گذاری رسانه‌ای و بین‌المللی‌سازی و ارتباط بیشتر با آن‌ها، به عنوان جامعه موردبررسی این پژوهش انتخاب شده‌اند. این سه دسته اصلی شامل استادان رشته‌های مدیریت و بازرگانی و مدیریت رسانه، متولیان صنعت بازی‌های دیجیتال، مدیران استودیوهای بازی‌سازی، و سرمایه‌گذاران بازی‌های تلفن همراه هستند. روش نمونه‌گیری مورداستفاده در این پژوهش هدفمند و گلوله برفی بوده است. در نمونه‌گیری گلوله برفی، پژوهشگر زمانی که تعداد کمی از نمونه با ویژگی‌های لازم را پیدا کرد، از آن‌ها می‌خواهد که دیگرانی را که ویژگی‌های مشترک دارند

1. SWOT

2. Bryson & Alston

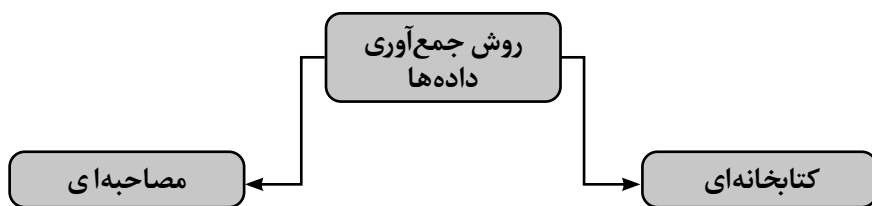
تحلیل وضعیت صنعت بازی‌های ایرانی تلفن همراه برای رقابت در بازارهای جهانی

معرفی کنند. در مجموع، مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل ۱۴ نفر بودند. این تعداد بر اساس قاعده اشباع نظری تعیین شد. از مصاحبه هفتم به بعد تا حدودی به اشباع نظری رسیدیم و از مصاحبه یازدهم، داده‌ها کاملاً تکراری بود و به نظر می‌رسید به اشباع کامل رسیده‌ایم.

جدول ۱. لیست مصاحبه‌شوندگان بر اساس تخصص و حوزه‌های فعالیتشان

مصاحبه‌شونده	تخصص
مصاحبه‌شونده (الف)	پژوهشگر رشته مدیریت و بازی‌های دیجیتال
مصاحبه‌شونده (ب)	پژوهشگر بازی دیجیتال، سرمایه‌گذار و مدیر چند تیم موفق بازی ساز تلفن همراه در شرکت سرمایه‌گذار و شتاب‌دهنده «آواگیمز»
مصاحبه‌شونده (پ)	پژوهشگر بازی دیجیتال و مدیر پروژه بازی تلفن همراه
مصاحبه‌شونده (ت)	از متولیان و سیاست‌گذاران صنعت بازی‌های دیجیتال و از مدیران ارشد بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای
مصاحبه‌شونده (ث)	مدیر و سرمایه‌گذار استودیوی بازی سازی «گونای»، تولیدکننده چند بازی موفق در بازارهای محلی داخلی و تولیدکننده بازی برای انتشار در بازار بین‌المللی
مصاحبه‌شونده (ج)	مدیر استودیوی بازی سازی «گیلاس» و تولیدکننده چند نمونه بازی تلفن همراه موفق در بازار داخلی
مصاحبه‌شونده (چ)	پژوهشگر رشته مدیریت و رسانه و صنعت بازی‌های تلفن همراه
مصاحبه‌شونده (ح)	سازنده و طراح موفق بازی‌های تلفن همراه از استودیوی بازی سازی «Black Cube Gamse»، سازنده سه نسخه بازی تلفن همراه در بازارهای محلی ایران، تولیدکننده بازی برای بازارهای بین‌المللی
مصاحبه‌شونده (خ)	پژوهشگر رشته مدیریت صنعتی و صنعت بازی‌های تلفن همراه، عضو فعال در پژوهشگاه بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای
مصاحبه‌شونده (د)	مدیر استودیوی «BlazingFall»، سازنده بازی تلفن همراه در بازارهای داخلی
مصاحبه‌شونده (ذ)	پژوهشگر رشته مدیریت صنعتی، مدیر نیروی انسانی استودیوی «تیناد»
مصاحبه‌شونده (ر)	مدیر استودیوی «تاد»، سازنده بازی تلفن همراه در بازارهای داخلی و فعال در بازارهای بین‌المللی
مصاحبه‌شونده (ز)	پژوهشگر رشته مدیریت دولتی، کارشناس و پژوهشگر بازی‌های دیجیتال، عضو فعال مجله دنیای بازی
مصاحبه‌شونده (ژ)	مدیر استودیوی بازی سازی ۲۲۹، سازنده چند نمونه بازی تلفن همراه در بازار داخلی

تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش تحلیل مضمون صورت گرفت که بر فرایند «کدگذاری» مبتنی است. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری شدند: در مرحله اول کدگذاری ۴۵۰ مفهوم احصا شد. در مرحله دوم، با ترکیب و حذف کدهای به دست آمده از مرحله اول، به ۹۸ زیرمضمون رسیدیم. در مرحله سوم، از ترکیب کدهای مرحله دوم، ۴۹ مضمون به دست آمد. از آنجا که روش تحلیل مضمون به بررسی و تحلیل متن می‌پردازد، نحوه جمع‌آوری اطلاعات در قالب چرخه‌های برداشت از متن صورت می‌گیرد. این چرخه شامل مطالعات کتابخانه‌ای و در کنار آن مصاحبه عمیق با صاحب‌نظران صنعت بازی‌های دیجیتال بوده است. در این روش، محقق، با طی کردن مسیر رفت و برگشتی درون متن، به درک بهتری از متن می‌رسد. در هر رفت و برگشت، یافته‌های جزئی که ناسازگار و متناقض با سایر یافته‌های محکم‌تر قبلی هستند کنار گذاشته می‌شوند.



شکل ۱. روش جمع‌آوری داده‌ها

در تجزیه و تحلیل داده‌های احصا شده از مصاحبه‌ها، برای شناسایی وضع موجود از مدل سوات استفاده شد. مدل سوات از دو بخش تحلیل داخلی صنعت و تحلیل محیطی صنعت تشکیل شده است. تحلیل داخلی خود شامل قوت‌ها و ضعف‌های موجود در صنعت بازی‌های ایرانی تلفن همراه است و تحلیل محیطی شامل فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازارهای بین‌المللی است.

یافته‌های پژوهش

صنعت بازی‌های تلفن همراه در ایران قابلیت‌ها و محدودیت‌هایی دارد که می‌توانند با تکیه بر توانایی‌ها و حذف محدودیت‌ها خود را برای ورود به بازارهای جهانی آماده کنند. در بازارهای بین‌المللی فرصت‌هایی موجود است که همواره هر بازی‌سازی را ترغیب می‌کند تا، علی‌رغم خطرهای موجود در این بازار و رقابت دشوار در آن، علاوه بر انتشار بازی در بازار داخلی، محصول خود را در این بازار پرخطر منتشر کند. در ابتدا، وضعیت موجود صنعت بازی‌های تلفن همراه در ایران بررسی خواهد شد. در قدم دوم، شرایط محیطی و وضعیت

بازارهای بین‌المللی بازی‌ها می‌شود. نظرهای مصاحبه‌شوندگان ما را به سمت تحلیل صنعت بر مبنای مدل سوات سوق داده است. در ادامه، شاهد توانایی‌ها و ضعف‌های داخلی صنعت بازی‌های تلفن همراه و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی موجود در بازار بین‌المللی خواهیم بود.

۱. صنعت بازی‌های تلفن همراه ایران (محیط داخلی)

به‌طور کلی، وضعیت داخلی صنعت به دو بخش قوت‌ها و ضعف‌ها تقسیم‌بندی شده است. بخش قوت‌ها خود شامل ۶ دسته و بخش ضعف‌های صنعت شامل ۸ دسته است. هرکدام از قوت‌های یادشده شامل مواردی است که به‌طور کامل به شرح آن‌ها پرداخته می‌شود.

الف) قوت‌ها

● ظرفیت گسترده بازار داخلی

برای اینکه بازی‌سازان بتوانند وارد بازارهای بین‌المللی شوند، ابتدا لازم است تا خود را در بازارهای داخلی نشان دهند. در اینجا باید شیوه بازیابی، مخاطب‌شناسی، و شیوه‌های کسب درآمد را در بازارهای محلی تجربه کنند. مصاحبه‌شوندگان نظرهای روشنی در مورد اهمیت بازار داخلی پیش از ورود به بازارهای بین‌المللی مطرح کردند.

مصاحبه‌شونده الف: «بازی‌سازان ایرانی در حال حاضر تمرکز خود را

در بازارهای داخلی دارند و معتقدند بازار داخلی ظرفیت زیادی برای

کسب درآمد دارد.»

بر اساس آمار اعلام‌شده از طرف بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای که پیش‌تر به آن اشاره شده است، در ایران ۲۸ میلیون مخاطب بازی وجود دارد و این بازار هنوز به بازار رقابتی بزرگی تبدیل نشده است. بازی‌سازان می‌توانند در این بازار خود تجارب غنی و موفقیت‌های زیادی کسب کنند.

● توان زیاد در بخش برنامه‌نویسی و هنری

از دیگر قوت‌های موجود در صنعت توانایی زیاد استودیوها و متخصصان در بخش برنامه‌نویسی و بخش هنری است.

مصاحبه‌شونده ح: «بازی‌های ایرانی در بخش هنری به‌خوبی جلو

رفتند؛ به این دلیل که قبل از انقلاب حتی زیرساخت هنری آن فراهم

بود. در دانشگاه‌های ایران از قبل انقلاب تا الان در حال آموزش

هستند و بستر دانشگاهی تولید نیرو و متخصص داریم. در نتیجه، باعث شد بازی‌های ایرانی طراحی هنری بسیار بالایی داشته باشند.»

آموزش‌های علمی و دانشگاهی از عوامل مؤثری برای این خلق این توانایی‌ها هستند. مصاحبه‌شوندگان به این موارد اشاره کرده‌اند.

مصاحبه‌شونده ژ: «ما در آرت و پروگرامینگ (برنامه‌نویسی) قوی هستیم. در دانشگاه‌های ما سال‌ها آرت و برنامه‌نویسی را تعلیم می‌دادیم و نیروی تربیت شده داریم.»

مصاحبه‌شونده ح: «ما در بحث فنی هم به خوبی عمل می‌کنیم؛ چراکه در دانشگاه‌ها الان دانشجویهای رشته نرم‌افزار، آی تی و کامپیوتر به خوبی پرورش داده می‌شوند.»

• تکیه بر ادبیات غنی و داستانی ایرانی

بازی‌های موجود در بازارهای بین‌المللی سرشار از داستان‌ها و ایده‌های تکراری هستند. داستان‌های غنی ایرانی برای مخاطبان بین‌المللی تازه و گفتنی هستند و می‌توان با تکیه بر آن‌ها ایده‌های داستانی تازه‌ای مطرح کرد. مخاطبان تمایل دارند ایده‌های تازه و داستان‌های جدیدی بشنوند.

مصاحبه‌شونده الف: «از لحاظ فرهنگی و محتوایی ایران برتری‌هایی دارد و توانایی انتشار داستان‌هایی بکر و جدید برای مخاطبان جهانی هست و همین‌طور که مخاطبان به دنبال داستان‌های جدید و محتوای تازه‌ای هستند.»

مصاحبه‌شونده ج: «بازی‌هایی ساخته شد که مربوط می‌شود به معماری‌های ایرانی و این در جشنواره‌های بین‌المللی و تا حدودی در مارکت‌های بین‌المللی توانست درآمدزایی کند.»

• توان تولید بالا در مقایسه با کشورهای منطقه

یکی از موقعیت‌هایی که بازی‌سازان ایرانی دارند برتری‌شان در منطقه است. بازی‌سازان می‌توانند بازارهای کشورهای همسایه را هدف قرار دهند و به علت قرابت فرهنگی که در مقایسه با رقبای بین‌المللی خود دارند، بهتر عمل کنند.

• نیروی جوان متخصص و قوی در صنعت

نیروی انسانی جوان و بانگیزه از نقاط قوت صنعت است. تقریباً همه مصاحبه‌شونده‌ها بر

روی این مورد اتفاق نظر داشته‌اند. همچنین، نیروی انسانی ما بسیار متخصص هستند. در ادامه، به‌طور انتخابی نظر برخی از آن‌ها را مشاهده می‌کنیم.

مصاحبه‌شونده ح: «ایرانی‌ها به دلیل سختی‌های زیادی که کشیدند

بسیار پرتلاش و مستعد هستند در یادگیری.»

مصاحبه‌شونده پ: «نیروی جوان ما مالتی‌تسک هستند و همه‌جوره

کار بلد هستند، ولی آن‌ها تخصصی هستند.»

البته این نکته در اینجا لازم است گفته شود که این نیروها از نظر تعداد بسیار کم‌اند و این مورد در ادامه به‌تفصیل بیان می‌شود.

• هزینه کم تولید و آموزش

این مورد در دو بخش مجزای آموزش و تولید قابل تقسیم‌بندی است. کم‌ارزش بودن پول کشورمان مزیت رقابتی در صنایع ایران را به همراه داشت. صنعت بازی‌سازی نیز از این قاعده مستثنا نیست. اجازه بدهید تجربه برخی از مصاحبه‌شوندگان را در اینجا بررسی کنیم.

مصاحبه‌شونده ح: «هزینه کار و پروژه در ایران بسیار پایین است.

با یک‌دهم قیمت جهانی شما می‌توانید نیروی متخصص داشته

باشید. به‌طور میانگین، مبلغ ده هزار دلار در ماه هزینه یک فرد

(ازجمله مالیات و بیمه و حقوق و برق و آب...) در استودیوی

بازی‌سازی است؛ اما در ایران با یک‌دهم این مبلغ فوق‌تخصص گیم

رو می‌توانیم ازش استفاده کنیم. این هزینه بسیار جذاب است. ما

با یکی از پرودیوسرهایی که در کشورهای دیگر مشغول به کار هست

صحبت می‌کردیم. وقتی فهمید در ایران قیمت‌ها چطوری هست،

می‌گفت اگر استودیوهای خارجی بفهمند ایرانی‌ها با این قیمت

دارند کار می‌کنند همه می‌ریزند ایران.»

البته در بحث آموزش اگرچه هزینه آن پایین است، اما مدت زمان زیادی طول می‌کشد تا یک نیروی متخصص تربیت شود.

مصاحبه‌شونده ح: «فنلاند سال‌ها نیروی انسانی پرورش داد و

سال‌ها اشتباه کرد تا آخر دو تا استودیو از اونجا بلند شد و این‌ها همه

زمان بر هستند.»

ب) ضعف‌ها

در کنار نقاط قوت موجود در صنعت، ضعف‌هایی هم هست که باعث شده سرعت پیشرفت صنعت را، چه در بازار داخل و چه در بازارهای بین‌المللی، با مشکل مواجه کند. شناسایی محدودیت‌ها در گام اول و حذف و کم‌اثرکردن آن‌ها در گام بعد لازم و ضروری است. مواردی چون انتشار بازی و همکاری با ناشر، مسائل فنی، طراحی بازی، مدیریت نیروی انسانی، مدیریت دانش، سرمایه‌گذاری خصوصی، سازوکار مالیاتی و ثبت شرکت در ایران، و عملکرد ضعیف بازی‌سازان در بازار داخلی از محدودیت‌های صنعت در ایران است. در ادامه هرکدام از موارد یادشده شرح داده می‌شوند.

● انتشار بازی و همکاری با ناشر

تولیدکنندگان بازی در ایران دانش کافی در زمینه بازاریابی ندارند و این خود ضعف جدی در زمینه بازاریابی است. به عقیده برخی از مصاحبه‌شونده‌ها، برپایی رشته‌های تخصصی و دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه بازاریابی بازی‌های دیجیتال و به‌خصوص بازی‌های تلفن همراه ضروری است. همچنین تولیدکنندگان ایرانی از وضعیت بازارهای محلی سایر کشورها تا حدودی بی‌خبرند.

مصاحبه‌شونده پ: «انتشار محصولات فرهنگی در بازارهای لوکال جهانی بسیار پیچیده‌تر و دشوارتر از محصولات فیزیکی است؛ چراکه در محصولات فرهنگی تأکید بیشتری بر مسائل جامعه‌شناختی کشور مورد نظر می‌شود.»

همچنین بازاریابی در بازارهای بین‌المللی نیازمند هزینه بسیار زیادی است؛ از این رو، تولیدکننده به‌تنهایی قادر نیست بازی را منتشر و بازاریابی کند و نیازمند همکاری با ناشری معتمد است. اعتماد به ناشر و عقد قرارداد از دیگر دشواری‌های بازی‌سازان است. به‌علت تحریم ایران، قراردادهای بسته شده ممکن است هیچ‌گونه ضمانت اجرایی نداشته باشند.

مصاحبه‌شونده ژ: «ما می‌توانیم در مارکت‌های دیگر بازی مثلاً چین منتشر کنیم، اما آن‌ها سورس کد بازی را از ما می‌خواهند و ممکن است بازی ما را به راحتی کپی کنند.»

علاوه بر موارد مذکور، به‌علت تحریم‌های اقتصادی که بر کشور ایران تحمیل شده است، تولیدکنندگان ایرانی خود قادر نیستند بازی‌های تولیدشده را در برخی از مارکت‌های نرم‌افزار منتشر کنند.

مصاحبه‌شونده الف: «برای انتشار مجبوریم به سمت ناشر خارجی

برویم؛ چراکه گوگل پلی ایران را به رسمیت نمی‌شناسد.»
مصاحبه‌شونده ب: «شرکت‌هایی که بازی خود را در بازارهای دیگر منتشر می‌کنند به‌طور کامل هویت ایرانی خود را از ناشران و بازارهایی همچون اپ‌استور و گوگل پلی مخفی می‌کنند.»

ضعف‌های مطرح‌شده، همه، در قسمت انتشار بازی قابل دسته‌بندی هستند. تولیدکنندگان در همکاری با ناشر مشکلات و ضعف‌هایی دارند که مصاحبه‌شوندگان از این ضعف‌ها سخن به میان آورده‌اند.

• مسائل فنی

از دیگر مشکلات موجود در صنعت ضعف در زیرساخت فنی است. سرورهای موجود در داخل کشور توان پوشش حجم بی‌شمار مخاطبان بین‌المللی را ندارند. هزینه استفاده از سرورهای خارجی هم بسیار زیاد است.

مصاحبه‌شونده ز: «استودیوهای ما و بسیاری از استودیوهای دیگر گاهی وقت‌ها دچار مشکلات فنی می‌شوند. وقتی بازی‌شان دو میلیون کاربر می‌گیرد، بازی‌شان دیگر اجرا نمی‌شود و دچار مشکل فنی می‌شود.»

همچنین مسدودسازی داخلی بر مشکلات موجود افزود و مانعی برای بازی‌سازان داخلی رقم زد. مسدودسازی خود به‌تنهایی سه نوع مشکل برای بازی‌سازان به همراه داشت. ابتدا اجازه نمی‌دهد بازی‌سازان در رسانه‌های اجتماعی با یکدیگر در ارتباط باشند. همچنین مسدودسازی باعث اختلال در برقراری ارتباط بازیکن با بازی می‌شود و یا اینکه تبلیغات موجود در بازی‌ها به‌درستی اجرا نمی‌شوند. همچنین، مسدودسازی فرصت بازاریابی و تبلیغات را از ناشران و بازی‌سازان گرفته است.

مصاحبه‌شونده ح: «خود فیلترینگ در ایران باعث بروز مشکل می‌شود. فیلتر بودن شبکه‌های اجتماعی باعث شد بازی‌سازها کمتر با همدیگر در ارتباط باشند و از توانایی‌های یکدیگر بی‌خبر باشند. یکی از هاب‌هایی که آف‌گالری همه آرتیست‌هاست آرت استیشن هست. این فیلترینگ باعث می‌شود خودمان را سانسور کنیم.»

مصاحبه‌شونده پ: «ما برای بازاریابی و تبلیغات و حتی پشتیبانی به یک بستر اجتماعی (رسانه اجتماعی) نیاز داریم. ما بر روی تلگرام و اینستاگرام بسیار برنامه‌ریزی داشتیم و هزینه کردیم. بعد که فیلتر

شد، دست ما هم بسته شد. ما ۲۰۰ هزار کاربر در تلگرام داشتیم و بعد از فیلترینگ به ۴۰ هزار تا رسید. اینستاگرام فیلترینگ هوشمند شد و دسترسی به آن سخت تر شد.»

• طراحی بازی

علی‌رغم اینکه بازی‌سازان ما در بخش‌های برنامه‌نویسی و هنری بسیار خوب پیش آمده‌اند، در بخش طراحی بازی ضعف جدی دارند. به عقیده برخی از مصاحبه‌شونده‌ها، علت این امر نبود آموزش دانشگاهی و تربیت نیروی متخصص در ایران است. به عقیده مصاحبه‌شوندگان، راه‌حل این مشکل راه‌اندازی رشته‌های تخصصی بازی‌سازی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی است. در این مورد، یکی از مصاحبه‌شونده‌ها با مثال این موضوع را بیان کرد.

مصاحبه‌شونده ح: «ما در بحث فنی هم به خوبی عمل می‌کنیم؛ چراکه در دانشگاه‌ها الان دانشجویهای رشته نرم‌افزار، آی‌تی و کامپیوتر به خوبی پرورش داده می‌شوند؛ اما، در بحث طراحی بازی چنین چیزی نبوده و بحث آن در طی همین ۶.۵ سال است که در ایران مطرح شد و هنوز آموزشگاه‌هایی برای تربیت نیروی انسانی نداریم. من می‌دونم دانشگاه‌هایی که در هلند و آلمان درس می‌دهند طراحی بازی تدریس می‌کنند شاخه پروداکشن، تکنیکال یا برنامه‌نویسی درس می‌دهند، شاخه پروداکشن.»

• مدیریت نیروی انسانی

متأسفانه، به علت عدم پیشرفت موردانتظار در چند سال اخیر در صنعت بازی‌های دیجیتال و عدم سیاست‌گذاری صحیح از سوی متولیان صنعت، بازی‌سازان نتوانستند، آن گونه که باید، موفقیت کسب کنند. از آنجایی که صنعت نمی‌تواند به درستی نیروی انسانی خود را به کار گیرد، نیروی متخصص دچار ضعف روحی می‌شود و برای تحقق موفقیت‌های موردانتظار از کشور مهاجرت می‌کند. البته ضعف روحی تنها به ساختار ضعیف صنعت مربوط نمی‌شود.

مصاحبه‌شونده ب: «به دلیل مشکلات معیشتی در کشور ما، مشکل روحیه ضعیف در میان بازی‌سازان داریم. تا زمانی که وضعیت ارزش پول کشور نامشخص باشد، هیچ کسی حاضر نیست دو سال از عمر خود را برای ساخت یک پروژه صرف کند و روحیه کارمندی در میان بازی‌سازان ما رایج است.»

مصاحبه‌شونده ج: «افراد در گروه‌های کوچکی جمع می‌شوند،

دو سه بازی می‌سازند، بازی در مرحله بازاریابی و تجاری سازی با شکست مواجه می‌شود. بعد از این شکست، افراد دچار افت روحیه و انرژی می‌شوند. ناامیدانه گروه از هم پاشیده می‌شود. عده‌ای خود صنعت را مقصر این شکست می‌دانند و به طور کامل از این صنعت خارج می‌شوند.»

در برخی مواقع، شکست خوردن پروژه در بازار باعث می‌شود بازی‌ساز روحیه خود را از دست بدهد. در این زمینه، همه بازی‌سازان با اتفاق نظر از این وضعیت ابراز ناامیدی کردند. صاحب‌شونده ب: «بازی‌سازان ما باید روحیه کارآفرینی داشته باشند و با مدل کارمندی هیچ وقت نمی‌توانیم صنعت بازی‌سازی خوبی داشته باشیم که از قبل آن بازی در بازارهای جهانی منتشر کنیم.»

یکی از اساسی‌ترین مشکلات موجود در صنعت بازی‌سازی ایران ضعف مدیریتی، هم در سطح سیاست‌گذاری و هم در سطح شرکتی، است. عمده‌ترین مشکل ناتوانی در مدیریت منابع انسانی است.

صاحب‌شونده ز: «یک استودیوی با ده نفر نیرو در حال فعالیت است. یک مبلغ دولتی به میزان یک میلیارد به این شرکت داده می‌شود. این استودیو نیروی خود را به ۴۰ نفر افزایش می‌دهد. در اینجا استودیو با مشکل مدیریت این چهل نفر مواجه می‌شود و نمی‌تواند نیروی درست و متخصصی پیدا کند. افرادی در این استودیو جمع می‌شوند که تخصص کافی ندارند. پس در اینجا هم نیروی مناسب جذب نمی‌شود، چون اصلاً وجود ندارد. هم اینکه مدیریت آن استودیو توانایی اداره استودیوی بزرگ‌تر را ندارد. در اینجا همه چیز خراب می‌شود و استودیو نمی‌تواند هیچ کاری از پیش ببرد.»

از دیگر مشکلات نیروی انسانی درگیری نیروی جوان با مسئله سربازی است. بسیاری از استودیوهای بازی‌سازی در این مورد دغدغه داشتند. در مرحله‌ای که نیروی متخصص باید در خدمت تیم باشد، به علت مسائل خدمت سربازی، باید استودیوی بازی را ترک کند.

صاحب‌شونده ب: «تا زمانی که جوانان بازی‌ساز ما مشکل سربازی دارند، مشکل درآمدی دارند، نمی‌توانند انگیزه‌ای داشته باشند که سه سال بنشینند و بازی بسازند.»

● مدیریت دانش

یکی از نکاتی که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند این است که گاهی نیروی کلیدی و مهم در فرایند تولید بازی از میانه راه تیم را ترک کرده است. ضعف مدیریت نیروی انسانی ضعف مدیریت دانش در استودیو را به همراه دارد. چند نفر از مصاحبه‌شوندگان به شرح و تفصیل این موضوع پرداختند.

مصاحبه‌شونده د: «یک پروژه بازی به نام "فرزندان مورتا" توسط تیم فن‌افزار در حال ساخت است. این پروژه به مدت ۵ سال به طول انجامید و هنوز هم به پایان نرسیده. پروژه‌ای مشابه همین در اروپا توسط یک تیم مستقل، با دو سه نفر نیرو، به مدت دو سال ساخته شد و بسیار بزرگ‌تر از این پروژه است؛ درحالی‌که این پروژه ایرانی حدود ۲۰ نفر روی آن کار می‌کنند. علت آن هم این است که نیروهای متخصص در پروژه پایدار باقی نمی‌مانند و تیم را بعد از مدتی ترک می‌کنند. در بسیاری از پروژه‌های خارجی همه اعضای تیم‌ها به مدت دو سه سال کنار یکدیگر می‌نشینند و بازی‌شان را می‌سازند، اما در پروژه‌های ایرانی چنین نیست.»

مصاحبه‌شونده ت: «ضعف در بحث آموزش؛ البته این موضوع داخلی است و خود شرکت‌ها باید در میان خودشان این مشکل را حل کنند.»

مدیریت دانش یکی از مشکلات اصلی استودیوهای بازی‌سازی در ایران است. فرایند تبدیل تجارب و مهارت‌های نیروی انسانی به دانش و تسهیم آن در میان سایر نیروها باعث می‌شود فرایند تولید محصول به طول بینجامد. مدیریت دانش باعث می‌شود، حتی در صورت ترک ناگهانی نیروی متخصص، نیروی قبلاً آموزش دیده به سرعت جایگزین شود تا در مراحل تولید وقفه‌ای رخ ندهد.

● سرمایه‌گذار خصوصی

عدم حضور سرمایه‌گذار خصوصی در این صنعت و وابسته بودن این صنعت به حمایت‌های دولتی و پس‌اندازهای ناچیز بازی‌سازان عامل دیگری است که باعث شده بازی‌های تلفن همراه در ایران پیشرفت زیادی نداشته باشند.

مصاحبه‌شونده الف: «زمانی در کشور کره دولت با سیاست‌های اجباری و تحمیلی و حمایتی شرکت‌ها را وادار می‌کرد وارد حوزه

آی‌تی شوند. مثلاً، هیوندا و سامسونگ لوازم الکترونیکی نداشتند و کشتی‌سازی می‌کردند. در برخی از حوزه‌ها که بخش خصوصی حاضر به سرمایه‌گذاری نیست، دولت وارد می‌شود، مثلاً در حوزه آموزش یا سلامت، و شرایط زیرساختی مناسبی فراهم می‌کند.»

سرمایه‌گذار، به‌علت ناآگاهی از قابلیت‌ها و فرصت‌های کسب درآمد صنعت بازی‌های تلفن همراه و همچنین زمان بر بودن مرحله تولید و هزینه‌های زیاد آن، حاضر نیست خطر سرمایه‌گذاری را بپذیرد؛ موضوعی که مصاحبه‌شونده‌ها به اتفاق به آن اشاره کرده‌اند و برای حل آن راهکارهای زیادی پیشنهاد دادند که در بخش دوم این فصل به آن پرداخته می‌شود.

مصاحبه‌شونده د: «تولید بازی‌های ویدئویی مثل تولید فیلم‌های سینمایی نیست. پروژه ساخت فیلم سینمایی در عرض دو ماه انجام می‌شود؛ اما در بازی‌های ویدئویی باید دو سال سه سال روی بازی کار کنید و ما هیچ سرمایه‌گذاری نداریم که حاضر باشد به مدت سه سال روی یک بازی سرمایه‌گذاری کند. در صنعت سینما سرمایه‌گذاری زودبازده است، اما در صنعت بازی چنین نیست.»

• سازوکارهای مالیاتی و ثبت شرکت در ایران

استودیوهای بازی‌ساز برای آنکه بتوانند فعالیت رسمی در بازارهای بین‌المللی داشته باشند، نیازمند آن هستند تا شرکت خود را به ثبت رسمی برسانند؛ اما مالیات‌های سنگینی که دامن‌گیر شرکت بدون سرمایه‌گذار می‌شود این اجازه را به آن‌ها نمی‌دهد. به گفته مصاحبه‌شوندگان، مالیات‌هایی که دولت برای آن‌ها در نظر می‌گیرد برای استودیوی بدون سرمایه‌گذار بسیار سنگین است. آن‌ها همچنین به این موضوع اشاره می‌کنند که از طرف نیروی انسانی‌شان تحت فشار هستند؛ چراکه به‌علت رسمی نبودن شرکت نمی‌توانند آن‌ها را بیمه کنند.

مصاحبه‌شونده پ: «نماینده مالیات به ما پیشنهاد می‌داد، برای اینکه گرفتاری مالیاتی برای شما به وجود نیاید، شرکت ثبت نکنید. اداره مالیات ۹ درصد ارزش افزوده می‌گیرد و ۲۰ تا ۲۵ درصد هم مالیات عمومی می‌گیرد. بازی‌سازان برای پرداخت نکردن مالیات و بیمه و انواع جریمه‌ها شرکت ثبت نمی‌کنند و برای ورود به بازار بین‌المللی ثبت رسمی شرکت لازم است. به دلیل اینکه آن‌ها نمی‌توانند تشخیص بدهند که منابع درآمدی شرکت‌ها از کجاست،

آن‌ها علی‌الرأس از ما چهل درصد مالیات درآمد دریافت می‌کنند.»
این در حالی است که کشورهای دیگر برای استودیوهای بازی‌سازی که در بازارهای بین‌المللی فعالیت دارند تخفیف‌های مالیاتی قائل می‌شوند و استودیوهای داخلی، به علت اینکه از طرف کشورهای دیگر مورد حمایت‌های متعدد قرار می‌گیرند، در آنجا شرکت‌هایشان را به ثبت رسانده‌اند.

مصاحبه‌شونده پ: «در ارمنستان به ما گفته شد در حال حاضر مالیات ۱۲ درصد برای شما ثبت می‌کنیم و اگر شما توانستید مثلاً ۲۰ هزار دلار پول وارد ارمنستان کنید، معاف از مالیات خواهید شد؛ اما در ایران، همچین خبری نیست.»
مصاحبه‌شونده پ: «در کشور لهستان ظرف مدت سه روز می‌توانید یک شرکت بازی‌سازی ثبت کنید. خود ما در ارمنستان یک‌روزه یک شرکت ثبت کردیم.»

یکی از مشکلاتی که بازی‌سازان از آن یادکردند پیچیدگی روال اداری ثبت شرکت در ایران است. بازی‌سازها برای ثبت شرکت باید پروانه‌ها و مجوزهای زیادی از سازمان‌های متعددی اخذ کنند. برای فعالیت در بازارهای بین‌المللی، ثبت شرکت الزامی است. برخی استودیوها، علاوه بر ایران، در چند کشور دیگر شرکت خود را به ثبت رسانده‌اند. اجازه دهید از زبان آن‌ها بین ایران و کشورهای دیگر مقایسه‌ای در این زمینه داشته باشیم. سیاست‌گذاران باید سازوکاری مشخص کنند تا بازی‌سازان تلفن همراه بتوانند به راحتی شرکت خود را به ثبت برسانند.

مصاحبه‌شونده پ: «علاوه بر مالیات، ما مشکلات مجوز را هم داریم. امروز می‌خواهند دانش بنیاد باشیم، فردا مجوز شرکت خلاق می‌خواهند، روز بعد نماد الکترونیک می‌خواهند و روز بعد می‌خواهند مجوز مؤسسه فرهنگی بگیریم. جدیداً باید از فنا هم مجوز بگیریم و این در حالی است که هیچ‌کدام دیگری را قبول ندارند. بعد از همه این‌ها مجوز مؤسسه فرهنگی یک ساله است و بعد از آن باید از وزارت ارشاد یک مجوز دیگری بگیریم تا چندمنظوره شود. هرکدام از این‌ها هر روز باری بر روی دوش ما اضافه می‌کند و اصلاً حتی فرصت تولید بازی از ما گرفته می‌شود.»

● عملکرد ضعیف در بازار داخل

ناشران بین‌المللی، برای قبول همکاری با بازی‌ساز، موفقیت او را در بازار داخلی مشاهده می‌کند و بر اساس موفقیت‌های پیشین او حاضر به همکاری می‌شود.

مصاحبه‌شونده پ: «برای ناشران خارجی این مسئله مهمی است که توسعه‌دهنده تا قبل از ورود به بازار خارجی حداقل بیست مورد بازی خوب منتشر کرده باشد؛ و توسعه‌دهندگان ما هنوز به این ظرفیت نرسیده‌اند. سابقه کاری توسعه‌دهندگان بازی برای ناشران بسیار حائز اهمیت است.»

حتی پس از اینکه ناشر همکاری با بازی‌ساز را پذیرفت، حاضر نیست سرمایه‌گذاری عظیمی برای بازاریابی بازی تولیدشده داشته باشد. در قدم اول همکاری، ناشر بازی را در بازارهای محلی کوچک‌تر و در کشورهای نزدیک به کشور مبدأ منتشر می‌کند.

مصاحبه‌شونده ج: «ناشران بین‌المللی برای اینکه همکاری داشته باشند از ما کیفیت بازی بالایی می‌خواهند. آن‌ها متریک، ریتنشن و... اعداد بسیار بالایی می‌خواهند و ما پیش‌زمینه آن را نداریم. مثلاً ریتنشن بالای ۷۰ درصد در روز اول می‌خواهند. ما یک بازی اگر ریتنشن ۴۰ درصد در روز اول بگیرد، برای ما بسیار کار بزرگی به حساب می‌آید؛ اما همین ۷۰ درصد برای آن‌ها حداقلی است.»

۲. شرایط محیطی بازارهای بین‌المللی (محیط خارجی)

بر اساس مدل سوات، شرایط محیطی صنعت نیز در دو بخش فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی شده است. فرصت‌های پیش روی صنعت بازی‌سازی در ورود به بازارهای بین‌المللی شامل درآمدزایی و ارزآوری، ترویج فرهنگ و دیپلماسی رسانه است. علاوه بر این، خطرها و تهدیدهایی که شرکت‌های بازی‌سازی ایرانی با آن‌ها مواجه هستند عبارت‌اند از: رقابت گسترده در بازارهای بین‌المللی، از دست رفتن روحیه بازی‌سازان پس از ناکامی، تحریم اقتصادی ایران و همکاری با ناشران.

الف) فرصت‌ها در بازارهای بین‌المللی

فرصت‌های موجود در بازارهای بین‌المللی، هرچند اندک، به قدری ارزشمندند که باعث شد بسیاری از بازی‌سازان دنیا حاضر شوند خود را وارد این چالش بزرگ کنند. فرصت‌های پیش رو شامل مواردی چون درآمدزایی و ارزآوری، ترویج فرهنگ و دیپلماسی رسانه هستند.

• درآمدزایی و ارزآوری

فرصت‌های پیش روی فعالیت در بازارهای بین‌المللی بر کسی پوشیده نیست. با توجه به اینکه بازار ایران به علت تحریم‌ها بازاری بسته است و همین‌طور ارزش پول ملی کمتر از ارز بین‌المللی است و درآمد حاصل از فروش در بازارهای بین‌المللی چند برابر بیشتر از فروش در بازارهای داخلی است، بازی‌سازان ایرانی و متولیان صنعت ترغیب می‌شوند تا در این بازار حضور داشته باشند.

مصاحبه‌شونده پ: «در بازار جهانی کسب یک موفقیت کوچک برای ما بسیار بزرگ خواهد بود. فرض کنید که روزانه از یک بازی ۱۰۰ دلار درآمد کسب کنیم، در ایران ده میلیون تومان می‌شود و در روز سیصد میلیون می‌شود و این یک موفقیت بزرگ است. در بازار خارجی موفقیتی نیست؛ اما در اینجا بسیار بزرگ خواهد بود و ده تا استارت‌آپ دیگر می‌توان راه‌اندازی کرد. ما نمی‌توانیم سهمی از بازار را کسب کنیم، اما می‌توانیم چنین موفقیت‌هایی را کسب کنیم.»

موضوع ارزآوری نه تنها برای بازی‌ساز فرصت است؛ بلکه برای اقتصاد کشور نیز اتفاقی بزرگ خواهد بود. همان‌طور که پیش‌تر هم اشاره شد، فروش بازی‌های تلفن همراه در بازارهای بین‌المللی برای برخی از کشورهای فعال در این صنعت از جمله فنلاند و لهستان نقش چشمگیری در صادرات و ارزآوری برای آن‌ها دارد. این دو کشور، در همین چند سال حضور در صنعت بازی‌های تلفن همراه، توانسته‌اند سهم زیادی از بازار را از آن خود کنند.

• ترویج فرهنگ و دیپلماسی رسانه

از دیگر فرصت‌های پیش رو در ورود به بازارهای بین‌المللی معرفی و ترویج فرهنگ ایرانی اسلامی است. بازی‌های دیجیتال به‌عنوان رسانه نشان داده‌اند ابزار بسیار قوی برای ترویج و معرفی آداب و رسوم و عقاید هستند. البته مصاحبه‌شوندگان به این نکته نیز اشاره کرده‌اند که بازی‌ساز را نباید محدود کرد و در تعریف ممیزی برای بازی‌های ساخته‌شده در بازارهای بین‌المللی باید منعطف عمل کرد.

مصاحبه‌شونده الف: «بازی‌سازان و سیاست‌گذاران در دو محور یک ماتریس قرار دارند. بازی‌ساز به دنبال پول است و سیاست‌گذار به دنبال رشد اقتصاد و فرهنگ است.»

بازی‌های دیجیتال همچنین ابزاری نرم برای قدرت دیپلماسی و وزنه‌ای تأثیرگذار در عقاید مخاطبان هدف‌اند. در این مورد، در میان بازی‌های تلفن همراه پرندگان خشمگین و در

میان بازی‌های کامپیوتری بازی بتل فیلد^۱ و نیروی دلتا^۲ مثال زدنی‌اند.

مصاحبه‌شونده الف: «بازی‌هایی که فرهنگ ایرانی را معرفی می‌کنند برای مخاطبان بین‌المللی جالب و متفاوت بودند؛ از جمله بازی موتوری و بازی انگاره. در بازی موتوری، مدل موهای ایرانی دهه ۵۰ و در بازی انگاره طرح و نقشه‌ای ایرانی اسلامی برای مخاطبان بین‌المللی جالب و جذاب بود و توانستند جوایزی در جشنواره‌های بین‌المللی کسب کنند.»

مصاحبه‌شونده ج: «بازی گربه و کودتای ایرانی، این بازی کودتای ۲۸ مرداد و شخصیت‌های سیاسی آن دوره را روایت می‌کند و نگاهی منتقدانه به تاریخ معاصر داشت و توانست در جشنواره‌های بین‌المللی مورد توجه داوران و شرکت‌کنندگان قرار بگیرد.»

ب) تهدیدها در بازارهای بین‌المللی

تهدیدهای موجود در بازارهای بین‌المللی که متوجه بازی‌سازان است باعث شد تاکنون شرکت‌های بازی‌ساز ایرانی در این مسیر گامی برندارند. مواردی که مصاحبه‌شوندگان در این مورد یادآور شده‌اند عبارت‌اند از: رقابت گسترده در بازارهای بین‌المللی، از دست رفتن روحیه بازی‌سازان پس از ناکامی، تحریم اقتصادی ایران، و همکاری با ناشران.

• رقابت گسترده در بازارهای بین‌المللی

اصلی‌ترین خطری که بازی‌سازان ایرانی را در ورود به بازارهای بین‌المللی تهدید می‌کند رقابت بسیار گسترده بازی‌های تلفن همراه در بازارهای بین‌المللی است.

مصاحبه‌شونده الف: «بازار بازی‌های موبایل در بازار جهانی به یک جنگل تشبیه شده است. به علت میزان زیاد رقابت در میان تولیدکنندگان بازی، پیدا کردن بازی توسط مخاطب در این جنگل تا حدودی حتی به شانس برمی‌گردد.»

مصاحبه‌شونده ج: «بازار اینترنت‌نشال بازی‌های تلفن همراه یک بازار پررقابت و کشنده است.»

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، روزانه بازی‌های زیادی در این بازارها منتشر می‌شوند و همین‌طور رقابت با شرکت‌های با سابقه و بزرگ برای بازی‌سازان ایرانی بسیار دشوار به نظر می‌رسد. بسیاری از بازی‌سازان حاضر نیستند زیر بار هزینه‌های زیاد بازاریابی در این بازار بروند.

● تضعیف روحیه بازی سازان پس از ناکامی

ناکامی در جذب مخاطب و فروش موردانتظار باعث می شود بازی سازان روحیه خود را از دست بدهند. با توجه به اینکه تولید و بازاریابی بازی های تلفن همراه زمان بر و هزینه بر است و بازی سازان برای تولید آن هزینه زیادی می کنند، پس از ناکامی در بازار بین المللی ممکن است برای همیشه از صنعت خارج شوند و در خوش بینانه ترین حالت تیم بازی ساز از هم پاشیده می شود.

مصاحبه شونده ج: «افراد در گروه های کوچکی جمع می شوند، دو سه بازی می سازند. بازی در مرحله بازاریابی و تجاری سازی با شکست مواجه می شود. بعد از این شکست، افراد دچار افت روحیه و انرژی می شوند. ناامیدانه گروه از هم پاشیده می شود. عده ای خود صنعت را مقصر این شکست می دانند و به طور کامل از این صنعت خارج می شوند.»

● تحریم اقتصادی ایران

از دیگر مشکلات بازی سازان در مرحله انتشار و فروش دریافت مستقیم درآمد حاصل از فروش بازی و انتقال آن به ایران است. بازی سازان به علت تحریم اقتصادی علیه ایران قادر نیستند مستقیماً درآمد خود را وارد ایران کنند و برای این کار از چند واسطه استفاده می کنند و همین موضوع باعث می شود بخش زیادی از درآمدها از دست برود.

مصاحبه شونده پ: «برای اینکه نشان ندهیم پول در نهایت به یک ایرانی می رسد از یک کفیل استفاده کردیم. کفیل در کشور ارمنستان ساکن است و او خود را به عنوان بازی ساز معرفی می کند و او به طور کامل با ناشران و اپ استور در ارتباط است.»

مصاحبه شونده ج: «برخی دوستان ما برای اینکه پول را وارد ایران کنند چند بار پولشان را از این بانک به آن بانک انتقال دادند تا بالاخره توانستند پولشان را وارد ایران کنند و همین باعث شد مبلغ زیادی از پول خود را از دست بدهند. چیزی حدود ۵۰ تا ۶۰ درصد از پول می سوزد. دولت در این زمینه شاید بتواند برای بازی ساز کاری انجام دهد.»

● همکاری با ناشران

همکاری با ناشران در بسیاری از مواقع الزامی است؛ اما اگر ناشر معتمد نباشد، همکاری تهدیدآمیزی در انتظار بازی ساز خواهد بود. عقد قرارداد با ناشران بین المللی تا حدودی ضمانت اجرایی ندارد.

مصاحبه‌شونده پ: «ما نمی‌توانیم با مارکت‌ها صحبت کنیم، نه می‌توانیم با پابلیشر صحبت کنیم و همه به دلیل مسائل تحریم‌هاست.»
مصاحبه‌شونده ب: «اگر ناشر زمانی حاضر نشد پول بازی‌ساز ما را برگرداند، هیچ‌گونه نمی‌توانیم از حق خود دفاع کنیم.»

اگر ناشر به هر علتی در همکاری تخلفی مرتکب شود، بازی‌ساز هیچ‌گونه قدرتی برای گرفتن حق خود ندارد. این مسئله در بازار چین بیشتر به چشم می‌خورد؛ تا جایی که ناشران چینی «منبع باز» بازی‌های ساخته‌شده را از بازی‌سازان می‌خواهند.

مصاحبه‌شونده ژ: «ما می‌توانیم در مارکت‌های دیگر بازی مثلاً چین منتشر کنیم، اما آن‌ها سورس‌کد بازی را از ما می‌خواهند و ممکن است بازی ما را به راحتی کپی کنند.»

بحث و نتیجه‌گیری

پلتفرم گوشی هوشمند را می‌توان جزء جدیدترین پلتفرم‌ها در صنعت بازی دانست که با ورود گوشی‌های هوشمند و تبلت تحول عظیمی را در این صنعت رقم زد و امروزه، با داشتن فروشگاه‌های جهانی آیتونز و فروشگاه نرم‌افزاری گوگل، از جایگاه و درآمد ویژه‌ای برخوردار است (گردابه، ۱۳۹۵). بازی‌های تلفن همراه با قدرت بازار جهان را گرفته‌اند. تولیدکنندگان بازی تلفن همراه به‌طور جدی راهبردهای خود را بر بازاریابی و کسب درآمد از این صنعت متمرکز کردند. میلیون‌ها نفر کاربر تلفن همراه در حال حاضر از طریق تلفن‌های همراه خود بازی می‌کنند. در واقع، صنعت بازی‌های تلفن همراه در حال حاضر بزرگ‌تر و قوی‌تر از بازار کنسول و بازی‌های رایانه‌ای است.

تولید بازی‌های تلفن همراه همواره با موانع و مشکلات متعددی روبه‌رو بوده است. این مشکلات در زمان تلاش برای فروش بازی در بازار بیشتر و بیشتر هم می‌شود؛ چه بسا قرار است بازی تولیدشده در بازار بین‌المللی به فروش هم برسد. علی‌رغم موانع بسیار زیاد، تولیدکنندگان بازی نباید از بازارهای جهانی و مخاطبانی که دارند ناامید و غافل شوند. موقعیتی که پس از موفقیت در فروش بازی‌های تلفن همراه برای توسعه‌دهندگان بازی فراهم می‌شود آن چنان وسوسه‌برانگیز است که هر کسی که در این صنعت کمترین فعالیتی دارد این موفقیت را همچون آرزویی بزرگ در سر می‌پروراند. سازمان‌های اصلی و فرعی دولتی و خصوصی متعددی در ایران درگیر صنعت بازی‌های دیجیتال هستند. همچنین، وزن و نقش هریک از این سازمان‌های فعال در فرایند تولید، واردات، تکثیر و توزیع بازی‌های رایانه‌ای و همچنین در سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در این صنعت یکسان

نیست. شرکت‌های تولیدکننده بازی در ایران در حال حاضر در حدود ۷۲ شرکت هستند (بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای، ۱۳۹۷). به نظر می‌رسد بخش دولتی، از سویی، قصد دارد عرصه بازی‌های رایانه‌ای را بومی کند و محتوای آن را به سوی سیاست‌های ارزشی و فرهنگی هدایت کند و، از دیگر سو، می‌خواهد بازی‌های داخلی را به عرصه رقابت با بازی‌های وارداتی خارجی بکشد (شمسی و جلالی، ۱۳۹۲). دولت، علاوه بر اینکه به بازار داخلی توجه کرده است، اکنون پس از گذشت ده سال از عمر صنعت بازی‌های تلفن همراه، باید به فکر رونق صنعت و ترغیب بازی‌سازان به فعالیت در بازارهای بین‌المللی باشد. همان‌طور که موفقیت کشورهای مختلف را در صنعت بازی‌های تلفن همراه می‌بینیم، کشور ما نیز می‌تواند این صنعت را تقویت کند و با کمک آن، به‌عنوان بازویی قوی، خود را از اقتصادی تک‌محصولی رهایی دهد؛ صنعتی که ضامن موفقیت کشورهای زیادی در عرصه اقتصادی و فرهنگی بوده است. این پژوهش در جهت همین هدف گام نهاده و تلاش کرده تا به تبیین راهبرد در صنعت بازی‌های ایرانی تلفن همراه برای ورود به بازارهای جهانی بپردازد.

<p>فرصت‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> - درآمدزایی و ارزآوری - ترویج فرهنگ - دیپلماسی رسانه 	<p>قوت‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> - ظرفیت گسترده بازار داخلی - توان گسترده در بخش برنامه‌نویسی و هنری - تکیه بر ادبیات غنی و داستان ایرانی - توان تولید گسترده در مقایسه با کشورهای منطقه - نیروی جوان متخصص و قوی در صنعت - هزینه کم تولید و آموزش
<p>تهدیدها</p> <ul style="list-style-type: none"> - رقابت گسترده در بازارهای بین‌المللی - از دست رفتن روحیه بازی‌سازان پس از شکست - تحریم اقتصادی ایران - همکاری با ناشران 	<p>ضعف‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> - انتشار بازی و همکاری با ناشر - مسائل فنی - طراحی بازی - مدیریت نیروی انسانی - مدیریت دانش - سرمایه‌گذاری خصوصی - سازوکار مالیاتی و ثبت شرکت در ایران - عملکرد ضعیف در بازار داخلی

شکل ۲. وضعیت صنعت بازی‌های تلفن همراه بر مبنای SWOT

تعارض منافع:

بنا بر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هر گونه تعارض منافع بوده است.

منابع و مأخذ

- بخشی‌زاده برج، کبری و خدیجه عبداللهی (۱۳۹۷). «فهم شناختی از عناصر رضایت مشتری در بازی‌های موبایلی؛ با استفاده از تکنیک مصاحبه نردبانی در روش‌شناسی شبکه خزانه». **فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین**، شماره ۲: ۳۹۵۴.
- برایسون، جان ام. و فارنوم کی. الستون (۱۳۸۹). **خلق و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک**. ترجمه سید محمد اعرابی و مصطفی تقی‌زاده قمی. تهران: مهکامه.
- بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای (۱۳۹۷/۶/۳۰). «شرکت‌ها». بازیابی شده در: <https://www.ircg.ir/fa/company?page=1>
- بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای (۱۳۹۶/۸/۶). «صنعت پول‌ساز بازی‌سازی و نقش آن در اشتغال و اقتصاد مقاومتی». بازیابی شده در: <https://www.ircg.ir/fa/news/4302>
- جوهری، جواد و محمد واعظی نژاد (۱۳۹۴). «آسیب‌شناسی صنعت بازی‌های رایانه‌ای در ایران با رویکردی سیستمی». **فصلنامه راهبرد فرهنگ**، شماره ۳۰: ۱۱۳.۱۳۵.
- شمسی، میترا و یاسر جلالی (۱۳۹۲). «وضعیت بازی‌های رایانه‌ای در ایران و جهان - سیاست‌ها، رویکردها و سازمان‌های دست‌اندرکار». **فصلنامه مطالعات راهبردی جهانی‌شدن**، شماره ۱۰: ۱۶۱۱۹۳.
- طاهری، فائزه (۱۳۹۲). **درآمدی بر آسیب‌شناسی بازی‌های رایانه‌ای**. تهران: مؤسسه فرهنگی هنری تقارب و تبادل فرهنگی.
- گردایه (۱۳۹۵). **وبینار تخصصی با موضوع پلتفرم موبایل**. تهران: مرکز تحقیقات بازی‌های دیجیتال (دایرک).
- کافه بازار (۱۳۹۸). «گزارش صنعت برنامه‌های موبایل در ایران؛ اندازه، رشد و روندها در سال ۱۳۹۸». بازیابی شده در: <http://public.cafebazaar.ir/Cafebazaar-Annual-Report-1398.pdf>
- Chamrad, M. (2016). 'The truth about mobile games marketing'. Retrieved from http://www.gamasutra.com/blogs/MartinChamrad/20160204/265173/The_truth_ab
- Cowley, R. (2016). 'Supercell on track to break \$3 billion barrier in 2016'. Retrieved from <http://www.pocketgamer.biz/news/63108/supercell-on-track-to-break-3-billion/>
- DellaFave, R. (2014, July 2). 'Marketing Your Indie Game: The Single Most Important Thing to Learn'. Retrieved from <https://gamedev.tutsplus.com/articles/marketing-your-indie-game-the-single-most-important-thing-to-learn--gamedev-7157>
- Demnick, J. (2006). 'Media Competition and Levels of Analysis, Hand Book of Media

- Management and Economics, Lawrence Erlbaum Associates'. **Publishers Mahwah**, New Jersey, 345-360.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). 'Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade'. **Journal of strategy and management**, 3: 215-251.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). **Essentials of strategic management**. Nelson Education.
- Hubner, W. (2000). 'SME development in countries of central Asia (Kazakhstan, Kyrgyzstan, and Uzbekistan): Constraints, cultural aspects and role of international assistance'. **United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)**, 1-47.
- Iran Game Market (2019). Retrieved from <https://allcorrectgames.com/insights/mobile-game-market-index/iran/>
- Jordan, J. (2016, March 9). 'Supercell sees 2015 sales up 35% to \$2.3 billion'. Retrieved from <http://www.pocketgamer.biz/news/62853/supercell-2015-sales/>
- Kula, V., & Tatoglu, E. (2003). 'An exploratory study of Internet adoption by SMEs in an emerging market economy'. **European Business Review**, 324-333.
- Lagace, M. (2018, June 7). 'Mobile gaming is influencing the future of the gaming industry as a whole'. Retrieved from <https://www.androidcentral.com/influence-mobile-gaming-industry-mixed-bag-gamers>
- McDonald, E. (2017, 4 20). 'The Global Games Market Will Reach \$108.9 Billion in 2017 With Mobile Taking 42%'. Retrieved from <https://newzoo.com/insights/articles/the-global-games-market-will-reach-108-9-billion-in-2017-with-mobile-taking-42/>
- Rudolph, S. (2018, June 19). 'The State of Mobile Gaming Industry [Infographic]'. Retrieved from <https://www.business2community.com/infographics/the-state-of-mobile-gaming-industry-infographic-02082344>
- Schab, F. (2016, August 17). 'The Psychology Of First Impressions'. Retrieved from <https://www.six-degrees.com/the-psychology-of-first-impressions/>
- Shestakova, M. (2015, August 8). '8 Tips for Developing a Successful Mobile Game'. Retrieved from <https://r-stylelab.com/company/blog/mobile-technologies/8-tips-for-developing-a-successful-mobile-game>
- Sylvänne, K. (2016). 'Internationalization in the Mobile Gaming Industry—Multiple Case

Study of Finnish Mobile Gaming Firms Entering the Japanese Market’.

Venturepact. (2015). ‘9 Challenges Faced by Mobile Game Developers’. Retrieved from

<http://blog.venturepact.com/9-challenges-faced-by-mobile-game-developers/>

Wijman, T. (2018, April 30). ‘Mobile Revenues Account for More Than 50% of the Global

Games Market as It Reaches \$137.9 Billion in 2018’. Retrieved from [https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-137-9-billion-in-2018-](https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/)

[mobile-games-take-half/](https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/)

Wolverton, T. (2018, June 11). ‘Mobile gaming is now a \$46 billion industry – and publishers

are starting to take smartphones as seriously as Xbox or PlayStation’. Retrieved from

[https://www.businessinsider.com/baird-smartphone-gaming-vs-console-gaming-](https://www.businessinsider.com/baird-smartphone-gaming-vs-console-gaming-market-2018-6?r=US&IR=T&IR=T)

[market-2018-6?r=US&IR=T&IR=T](https://www.businessinsider.com/baird-smartphone-gaming-vs-console-gaming-market-2018-6?r=US&IR=T&IR=T)

