



## Business Strategies Formulation for Video Games in Iran

Seyed Mahdi Sharifi<sup>1</sup>, Javad Javaheri<sup>2</sup>, Mehrdad Stiri<sup>3</sup>

Received: Sep. 02, 2018; Accepted: Mar. 02, 2019

### Extended Abstract

This research is conducted aim to develop business strategies for video games in Iran. In this research, through analysis of this industry, appropriate business strategies are presented. To achieve this goal, after reviewing the literature on the field of strategy and strategic management, different aspects of the video game industry have been analyzed by looking at its situation in Iran and using qualitative methods such as interviewing experts and the Delphi technique. Based on this, information on the strengths and weaknesses, opportunities and threats have been gathered in this field in Iran. After this stage, business strategies that are necessary to improve conditions of this industry in Iran, have been developed and formulated through SWOT analysis and using the multi-stage framework of the research. The results are also presented in the form of four strategies and seven bedder solutions.

*Keywords:* Delphi technique, environmental analysis, game industry, strategy formulation, video games

---

1. Assistant Professor in Media Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author).

✉ [sharifee@ut.ac.ir](mailto:sharifee@ut.ac.ir)

2. PhD Student in Media Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

✉ [javaheri@ut.ac.ir](mailto:javaheri@ut.ac.ir)

3. Assistant Professor in Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

✉ [mehrdadstiri@ut.ac.ir](mailto:mehrdadstiri@ut.ac.ir)



## INTRODUCTION

One of the major fields in digital media and of course in cultural industries is the video game industry. This industry has two obvious sides. One of them is the economic side that has grown to such an extent that the revenues of this industry surpassed a large industry like cinema. The other is the cultural side. Anyway, the video game is a cultural product, naturally has specific cultural aspects and influences that, these influences is deeper due to the type of interaction between audiences with this medium. Hence, the study of this industry and different aspects of it is important because of both cultural and economic aspects.

Despite the great growth of this industry in the world, the video game industry has not grown as it should be in Iran and has a long distance to reach the top level in the world. Therefore, the main issue of this research is that what strategies should be employed by Iranian game companies to accelerate their development to be able to use the economic and cultural benefits of this industry well?

## PURPOSE

The main purpose of this study is providing business strategies to profitability and development of the video game industry and subsequently the growth of the game industry in Iran.

## METHODOLOGY

Information about environmental conditions of the game industry in Iran has been gathered through interviews with experts and then, information has screened by using the Delphi method. Afterward, initial strategies have obtained based on SWOT analysis. In the next step, initial strategies have evaluated by a panel of experts and ultimately the final list of strategies have obtained.

## RESULTS

The results of the research are obtained in the form of 4 final strategies and 7 bedder solutions.

Final strategies:

- 1) Small game production (especially for mobile platform) aimed to publish in the global market
- 2) Game production with Islamic criteria aimed to publish in neighboring countries and Islamic countries' market
- 3) Game production based on unique local content
- 4) Redesign international samples based on internal concepts and contents for the domestic market
- 5) Bedder solutions:

- 6) Use the differentiation strategy for the domestic market and attract Iranian audiences by new ideas
- 7) Promoting business management knowledge among corporate executives
- 8) Employing high-quality human resources in terms of management knowledge within companies
- 9) Improving content aspects game quality by employing expert people in these fields.
- 10) Developing human resource unit in corporations to attracting, organizing and retaining of human resources
- 11) Attract distributors to participate in the production
- 12) Reduce investment on big projects and investment on small games for mobile platforms

## DISCUSSION

As mentioned, environmental factors of Iran's game industry obtained and then, based on SWOT analysis, proper strategies provided. Of course, with the consideration that the purpose was promoting game companies within this industry and this market, the provided strategies are business strategies. It is also necessary to note that the strategies provided based on strengths and opportunities in the industry level. It is obvious that to implement these strategies correctly, each company should consider a different way of execution and details, based on its requirements and the fields in which it operates. On the other hand, it should be noted that some of the bedder solutions, as seen above, are more in the level of functional strategy than business strategy, but given that these solutions derived directly from SWOT matrix, and also have direct effects on the business of game companies, these solutions have been emphasized in this research.

## CONCLUSION

In general, the proposed strategies and bedder solutions can be considered in order to solve two problems: One is the correct orientation of game companies in production, and the other is organizing and systematizing their work processes. Because these two problems can be considered as major problems of the Iranian game companies. In fact, these two items are two important bases of industrial activity. Therefore, the game production process, as an industrial process, is dependent on systematic work process and correct orientation of production too. Hence, this subject has been taken into account in the formulation of strategies and solutions.

## NOVELTY

The main innovation of this research is providing executable strategies and solutions for game companies. Such results have seen rarely in previous studies and



Iranian Cultural Research

Abstract

researches in Iran. The previous researches have usually focused on studying and introducing problems merely or at most have spoken about what the upstream and government institutes should do, and there are no executable strategies and solutions to be done by game companies. While this research has focused on providing executable strategies and solutions for game companies that, the companies can promote their position in the video game industry through implementing them.



Iranian Cultural Research

Vol. 12  
No. 1  
Spring 2019

## BIBLIOGRAPHY

- Aghaei, S. A., Hosseini, S. H. & Eshaghpour, Sh. (1394 [2016 A.D]), Šenākht vaz'-e mojud va āsibšenasi-ye mavāne'-e tose'e-ye kasb-o-kār-e san'at-e bāzi-hāye rāyāne-i-ye kešvar bā estefāde az tahlil-e zanjire-ye arzeš [Understanding the Current Situation and Pathology of Barriers to the Development of the Business of the Video Games Industry of Iran Using the Value Chain Analysis], *Avvalin konferānse melli-e bāzi-hāye rāyāne-i: forsāt-hā va čālēš-hā [First National Conference on Video Games; Challenges & Opportunitie]*, 11/1394(2/2016 A.D), Isfahan University, Isfahan, Iran.
- Ahmadi, S. A., Daraei, M., Salamzadeh, A. & Jafari, M. (1392 [2003 A.D]), Huše masnu'i va forsāt-hāye kasb-o-kār: šenāsāyi-e kārkad-hāye huše masnu'i dar ijāde maziyat-e reqābati barāye kasb-o-kār-hāye fanāvar (motāle'e-ye san'at-e bāzi-e rāyāne-i) [Artificial Intelligence and Business Opportunities: Identifying the Applications of Artificial Intelligence in Creating Competitive Advantages for Technological Firms (Case of Game Industries)]. *Tose'e-ye kār-āfarini* 6(2), 7-26. Doi: 10.22059/JED.2013.36257
- Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Broekhuizen, T., Lampel, J., Reitveld, J. (2013). New horizons or a strategic mirage? Artist-led-distribution versus alliance strategy in the video game industry; *Research Policy*, 42, 954-964. Doi: 10.1016/j.respol.2012.12.007
- Bryson, J. M. & Alston, F. K. (1389 [2010 A.D]), *Xalq va piyāde-sāzi-e barnāme-ye esterātežik (Persian translation of "Creating and Implimenting Your Strategic Plan")*, Translated by A'rabi, S. M. & Taghizadeh Qomi, M., Tehran: Mahkāme.
- Contino, D. S. (2001). Supply and demand: It's your business. *Nursing management*, 32(12), 20-21. Doi: 10.1097/00006247-200112000-00007
- Conway-Morana, P. L. (2009). Nursing strategy: What's your plan? *Nursing Management*, 40(3), 25-29. Doi: 10.1097/01.NUMA.0000347410.73201.4b
- Crow, S. M., Hartman, S. J., Mahesh, S., McLendon, C. L., Henson, S. W., & Jacques, P. (2008). Strategic Analyses in Nursing Schools. *The health care manager*, 27(3), 234-244. Doi: 10.1097/01.hcm.0000318754.24332.02
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management; Concepts and Cases*. 13<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Denning, B. W., & Lehr, M. E. (1972). The Extent and Nature of Corporate Long-range Planning in the United Kingdom-II. *Journal of Management Studies*, 9(1), 1-18. Doi:10.1111/j.1467-6486.1972.tb00536.x
- Digital games Research Center (DIREC) (1395 [2016 A.D]), *Gozāre-barg-e bāzi-hāye digital [Digital Games Factsheet]*, Retrieved from: <http://direc.ir/?p=1036>
- Dwivedi, P. & Alavalapati, J. R. R. (1009). Stakeholders' perceptions on forest biomass-based bioenergy development in the southern US, *Energy Policy*, 37(5), 1999-2007. Doi: 10.1016/j.enpol.2009.02.004
- Gandia, R. (2013). The Digital Revolution and Convergence in the Videogame and Animation Industries: Effects on the Strategic Organization of the Innovation Process.



Iranian Cultural Research

Abstract



- International Journal of Management*, 15(2), 32-44. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/24587111>
- Henry, Harold W. (1967), *Long-range Planning Practices in 45 Companies*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Herrewijn, L. & Poels, K. (2013). Putting Brands into Play: How Game Difficulty and Player Experiences Influence the Effectiveness of In-Game Advertising. *International Journal of Advertising*, 32(1), 17-44. Doi: 10.2501/IJA.32-1-017-044
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251. Doi: 10.1108/17554251011064837
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2009). *Essential of Strategic Management*, (2<sup>nd</sup> Ed.). Mason, Ohio: South-Western/Cengage Learning.
- Marchand, A. & Hennig-Thurau, T. (2013), Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 141-157. Doi: 10.1016/j.intmar.2013.05.001
- Mintzberg, H. & McHugh A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197. Doi: 10.2307/2393104
- Mintzberg, H. & Waters J. A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499. Doi: 10.5465/256075
- Mirsepasi, N., Ahmadpour Dariani, M. & Alaie, S. (1387 [2008 A.D]), Tarrāhi-ye model-e tose'e-ye kār-āfarini dar sanāye'-e farhangi (bā ta'kid bar san'at-e bāzi-hāye rāyāne-i) [Designing an Entrepreneurship Development Model in the Cultural Industries (with an Emphasis on the Computer Games Industry)], *Pažuheš-hāye modiriyat-e rāhbordi [Strategic Management Researches]*, 15(40), 7-30.
- Rahjoo, M. (1391 [2012 A.D]), *Barresi vaz'iat-e san'at-e bāzi-hāye rāyāne-i dar Iran [Study of Video Games Industry in Iran]*, Pažuheškade-ye siyāsāt-pažuhi va motāle'āt-e rāhbordi-ye Hekmat [Hekmat Institute for Policy and Strategic Studies], (Unpublished).
- Roodsaz, A. & Vaezinejad, M. (1394 [2015 A.D]), *San'at-e Bāzi-hāye rāyāne-i [Video Games Industry]*, Tehran: Tamannā.
- Roquilly, C. (2011); Control over Virtual Worlds by Game Companies: Issues and Recommendations. *MIS Quarterly*, 35(3), 653-671. Doi: 10.2307/23042802
- Shamsi, M. & Jalali, Y. (1392 [2013 A.D]), *Vaz'iyat-e bāzi-hāye rāyāne-i dar Iran va jahān; siyāsāt-hā, ruykard-hā va sāzmān-hāye dast-andar-kār [The Computer Games in Iran and the World: Policies, Approaches and Organizations]*, *Motale'āt-e rāhbordi-ye siyāsāt-gozāri-ye omumi [Strategic Studies of Public Policy]*, 4(10), 161-193.
- Shankar, V. & Bayus, B. L. (2003). Network effects and competition: an empirical analysis of the home video game industry. *Strategic Management Journal*, 24(4), 375-384. Doi: 10.1002/smj.296
- Stuart-Kregor, P. (2005). Marketing Strategy - Can Healthcare Marketing Be Classed as 'Excellent'?, *Journal of Medical Marketing*, 5(2), 116-118. Doi: 10.1057/palgrave.jmm.5040214



## تدوین راهبردهای کسب‌وکار در بازی‌های رایانه‌ای در ایران

سید مهدی شریفی<sup>۱</sup>، جواد جواهری<sup>۲</sup>، مهرداد استیری<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۷/۶/۲۱ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۱۱

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین راهبردهای کسب‌وکار بازی‌های رایانه‌ای در ایران انجام شده است. به‌منظور دستیابی به این هدف، پس از بررسی ادبیات حوزه راهبرد و مدیریت راهبردی، جنبه‌های مختلف صنعت بازی با نگاهی به وضعیت آن در ایران، و با بهره‌گیری از روش‌های کیفی، مانند مصاحبه با خبرگان و فن دلفی، تحلیل شده است. برهمین‌اساس، اطلاعاتی از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در این حوزه در کشور گردآوری شده است. پس از این مرحله و با استفاده از تحلیل سوات و بهره‌گیری از چارچوب چندمرحله‌ای پژوهش، راهبردهای کسب‌وکار لازم برای بهبود وضعیت این صنعت در کشور تدوین شده و نتایج به‌دست‌آمده در قالب چهار راهبرد و هفت راهکار بسترساز، ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** بازی‌های رایانه‌ای، تحلیل محیطی، تدوین راهبرد، روش دلفی، صنعت بازی

۱. استادیار مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

[sharifee@ut.ac.ir](mailto:sharifee@ut.ac.ir) ✉

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

[jvd.javaheri@ut.ac.ir](mailto:jvd.javaheri@ut.ac.ir) ✉

۳. استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

[mehردادstiri@ut.ac.ir](mailto:mehردادstiri@ut.ac.ir) ✉

در دهه‌های اخیر که دنیای فناوری از عصر آنالوگ به عصر دیجیتال پا گذاشته است، رسانه‌ها نیز پایه‌پای این انتقال، تحول یافته‌اند. البته این انتقال تنها به پیشرفته‌تر شدن رسانه‌ها و بسترهای تجهیزاتی آن‌ها محدود نمانده و از آن نیز فراتر رفته است؛ تاجایی که امروز مجموعه‌ای از رسانه‌ها با عنوان «رسانه‌های دیجیتال» پدید آمده‌اند؛ رسانه‌هایی که تفاوت‌های زیادی با رسانه‌های سنتی مانند رادیو، تلویزیون، روزنامه، و... دارند. یکی از مهم‌ترین تفاوت‌ها، تعاملی بودن اغلب این رسانه‌ها است. در این دنیای رسانه‌ای، دیگر مخاطب، منفعل نیست و به مخاطبی کاملاً فعال تبدیل شده است؛ تا آنجا که امروز کمتر مخاطبان رسانه‌های دیجیتال را با عنوان «مخاطب» می‌شناسند و بیشتر از عنوان «کاربر» در مورد آن‌ها استفاده می‌کنند. امروزه رسانه‌های دیجیتال نیز پایه‌پای رسانه‌های سنتی، وارد عرصه زندگی انسان‌ها شده‌اند و استفاده از انواع آن‌ها، مانند رسانه‌های آنلاین، شبکه‌های اجتماعی، بازی‌های رایانه‌ای، و... در زندگی روزمره افراد دیده می‌شود.

یکی از حوزه‌های فعال در میان رسانه‌های دیجیتال و صنایع فرهنگی مرتبط با آن‌ها، حوزه بازی‌های رایانه‌ای و ویدئویی است. به جرئت می‌توان گفت، این صنعت (صنعت بازی) یکی از محبوب‌ترین صنایع رسانه‌ای است که از کودکان چندساله تا افراد مسن را درگیر خود کرده است. در ایران نیز براساس آمار اعلام‌شده در سال ۱۳۹۴، حدود ۲۳ میلیون بازی‌کننده یا به اصطلاح گیمر<sup>۱</sup> وجود دارند (مرکز تحقیقات بازی‌های دیجیتال<sup>۲</sup>، ۱۳۹۵، ۴). مشابه چنین آماری در نقاط دیگر دنیا نیز کم‌وبیش دیده می‌شود و این امر نشان‌دهنده محبوبیت ویژه این صنعت است.

با توجه به محبوبیت این صنعت، طبیعی است که این حوزه، جذابیت‌های اقتصادی خاصی داشته باشد. همین جذابیت‌های اقتصادی، باعث جذب شرکت‌ها و کارآفرینان به این صنعت شده است. مسئله‌ای که در پی این موضوع پیش می‌آید، بحث کسب‌وکار این حوزه و درآمدسازی آن است. اینکه شرکت‌ها و کارآفرینان این حوزه چه راهبردهایی را به کار می‌برند تا شرکت موفق‌تری داشته باشند، موضوع مهمی است که این نوشته در پی بررسی آن برای عرصه جغرافیایی و اقتصادی ایران است.



1. gamer

۲. دایرک (direc)



ضرورت انجام چنین پژوهشی از دو جنبه قابل بحث است. جنبه اصلی و نخست بحث، ظرفیت تجاری و اقتصادی بالای این صنعت و لزوم استفاده از این ظرفیت برای رونق کسب و کار و رشد اقتصاد فرهنگی در کشور است. با وجود جذابیت‌ها و ظرفیت‌های بازار، شاهد عدم رشد کافی فعالان ایرانی حوزه بازی هستیم. براساس آمار اعلامی مرکز تحقیقات بازی‌های دیجیتال، تنها کمتر از ۱۰ درصد بازی‌های فروخته شده در بازار ایران در سال ۱۳۹۴، ایرانی بوده‌اند و بازار در تسخیر محصولات خارجی است. براساس این نکته، اینکه در بازار ایران - با توجه به ویژگی‌های خاص آن - یک شرکت باید چه راهبردهایی را اتخاذ کند و راهبردها و اهداف مورد نظر را چگونه تعیین کند تا بتواند موفق شود، از جمله مهم‌ترین مسائلی است که بازی‌سازان ایرانی باید به آن توجه داشته باشند.

وجه دیگر مسئله، مباحث فرهنگی است؛ بی‌تردید، اختصاص یافتن بیش از ۹۰ درصد بازار بازی ایران به محصولات خارجی، پیامدهای فرهنگی خاصی نیز خواهد داشت. نباید فراموش کرد که بخش قابل توجهی از مخاطبان این عرصه، کودکان و نوجوانانی هستند که در سنین تربیت قرار دارند و بخشی از وقت خود (عموماً بخش قابل توجهی) را به بازی می‌پردازند. اینجاست که محتوای فرهنگ بیگانه می‌تواند اثرات خود را بر کاربران بگذارد. با توجه به این موضوع، ضرورت فعالیت بومی در عرصه بازی و تولید محصول هماهنگ با فرهنگ خودی، اولویت می‌یابد. از این زاویه نیز بخش اقتصادی و سودآوری کار، نقش کلیدی ای ایفا می‌کند، زیرا در بازار کنونی، حتی اگر محصولی همسو با فرهنگ بومی نیز تولید شود، کماکان در حوزه تولید انبوه و توزیع و رقابت در بازار، نیاز به راهبردهای مناسب احساس می‌شود؛ در غیر این صورت هرچقدر هم محصول مرغوب باشد، نمی‌تواند تأثیرگذاری قابل توجهی داشته باشد.

به‌طور کلی، این پژوهش در پی پاسخ‌گویی به این پرسش اساسی است که راهبردهای کسب و کار مناسب برای فعالان حاضر در این صنعت، با هدف کسب سهم بازار بیشتر و افزایش توان رقابتی آنان در رقابت با رقبای قدرتمند بین‌المللی در فضای کسب و کار ایران، چگونه باید باشد؟ راهبردهایی که بازی‌سازان با به‌کار بستن آن‌ها بتوانند در بازار جایگاه مناسبی کسب کنند و با رشد خود، زمینه‌ساز رشد و ارتقای فرهنگی کشور نیز باشند.



## ۱. مبانی نظری پژوهش

علاقه به بحث‌های مربوط به راهبرد در مطالعات مدیریت، با انتشار مقاله‌ها و پژوهش‌های برنامه‌ریزی راهبردی (برنامه‌ریزی بلندمدت) از دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ آغاز شده است. انتشار مقاله‌های مختلف در مجله «هاروارد بیزنس ریویو»<sup>۱</sup> در طول سال‌های ۱۹۶۱-۱۹۵۶ و همچنین، ارائه نخستین چارچوب‌های نظام‌مند و تحلیل محور برای تدوین راهبرد در سال ۱۹۶۵ (به‌عنوان نمونه: آنسوف<sup>۲</sup>، ۱۹۶۵) گام‌های ابتدایی نظری در این حوزه هستند. پس از آن، مطالعات تجربی گوناگونی در سازمان‌های آمریکایی (به‌عنوان نمونه: هنری<sup>۳</sup>، ۱۹۶۷)، و در پی آن، سازمان‌های انگلیسی (به‌عنوان نمونه: دنینگ و لیر<sup>۴</sup>، ۱۹۷۲) انجام شد که برنامه‌ریزی سازمانی را با رویکردهای نظری نوظهور آزمودند. در دهه ۱۹۸۰ مطالعات تجربی ای انجام شد که در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی، بر دو جریان تأثیرات برنامه‌ریزی راهبردی بر عملکرد سازمان و نقش برنامه‌ریزی راهبردی در تصمیم‌گیری راهبردی، متمرکز بودند. جریان اخیر، بیشتر به دنبال فرایندهای تدوین راهبرد بوده است. مطالعات طولی مینتزبرگ و واترز<sup>۵</sup> (۱۹۸۲) و مینتزبرگ و مک‌هیو<sup>۶</sup> (۱۹۸۵) در زمینه تدوین راهبرد از جمله این پژوهش‌ها هستند.

بر مبنای این رویکرد، برنامه‌ریزی راهبردی، فرایند نظام‌مند و سازمان‌یافته‌ای است که در آن، یک سازمان (مجموعه)، به دنبال تدوین نقشه و سند راهی برای رسیدن از وضع کنونی به وضع مطلوب است. این سند، شامل مجموعه‌ای از معیارهای تصمیم‌گیری و تصمیم‌های راهبردی است که لازم است آن سازمان (مجموعه) در راستای تحقق اهداف خود، آن‌ها را دنبال کند. در این میان، دو نکته بسیار مهم مطرح است؛ نخست اینکه در موفقیت یک برنامه راهبردی، یک رویکرد کل‌نگر حاکم است که این به آن معناست که رویکردهای بخشی و منفرد نمی‌توانند به موفقیت چنین برنامه‌هایی منجر شوند. بر این اساس، در صنعت بازی‌های رایانه‌ای و ویدئویی، شناخت دقیق بازیگران و نقش‌آفرینان تأثیرگذار بر این حوزه، یک نکته کلیدی است.



1. Harvard Business Review
2. Ansoff
3. Henry
4. Denning and Lehr
5. Mintzberg and Waters
6. McHugh

نکته مهم دیگر این است که برنامه‌ریزی راهبردی با رویکردی تحولی به دنبال: الف) تحلیل دقیق ویژگی‌های وضعیت کنونی حاکم بر صنعت، ب) ترسیم چشم‌انداز آینده دلخواه صنعت، و ج) طراحی و تبیین نقشه راه و اقدامات اجرایی صنعت برای رسیدن به آینده دلخواه ترسیم شده، است.

### ۱-۱. تحلیل سوات<sup>۱</sup>

پژوهشگران و صاحب‌نظران حوزه مدیریت راهبردی بر این نظرند که الگوی تحلیل سوات (نقاط قوت، ضعف، تهدید، و فرصت) می‌تواند مبنای مهمی برای تحقق همسویی میان متغیرها و موضوعات سازمانی مختلف باشد (هلمز و نیکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). با فهرست کردن مسائل و موضوعات مطلوب یا نامطلوب سازمان در چهار بعد اصلی ماتریس سوات، برنامه‌ریزان قادر خواهند بود به درک مناسب‌تری از نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط پیرامونی خود دست یابند و آن را در تدوین راهبردهای آتی سازمان خود، در نظر بگیرند. به‌طورکلی نقاط قوت، منابع یا توانایی‌هایی هستند که به سازمان در انجام دادن الزامات یا رسالتش و خلق ارزش عمومی کمک می‌کنند. نقاط ضعف، کمبودهایی - در منابع و قابلیت‌ها - هستند که مانع قدرت‌یابی سازمان برای برآوردن الزامات سازمانی، انجام مأموریت، و خلق ارزش عمومی می‌شوند (برایسون و الستون، ۱۳۸۹، ۸۷-۸۶). فرصت‌ها، شرایطی در محیط خارجی سازمان هستند که به آن این مزیت را می‌دهند که با تدوین و اجرای راهبردهای مناسب، سودآوری بیشتری داشته باشد و تهدیدها، شرایطی در محیط خارجی هستند که یکپارچگی و سودآوری شرکت را به‌خطر می‌اندازند (هیل و جونز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۵۳-۵۲).

گاهی به کاربردهای گوناگون این ابزار تحلیلی در پژوهش‌هایی که با هدف برنامه‌ریزی راهبردی انجام شده‌اند، نشان می‌دهد که از آن در پژوهش‌های گسترده‌ای به‌منظور برنامه‌ریزی راهبردی صنعت استفاده شده است؛ برای مثال، کانوی-موران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) از تحلیل سوات برای برنامه‌ریزی راهبردی در صنعت پرستاری بهره گرفته است. البته در این صنعت می‌توان

1. SWOT
2. Helms and Nixon
3. Hill and Jones
4. Conway-Morana



پژوهش‌های مشابه دیگری را نیز مشاهده کرد (به‌عنوان نمونه: کانتینو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ کرو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). از جمله پژوهش‌های دیگری که این ابزار را در یک صنعت به‌کار گرفته‌اند، می‌توان به پژوهش دویودی و آلاوالاپاتی<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در صنعت انرژی زیستی امریکا اشاره کرد. در مورد دیگری نیز استوارت - کریگور<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) به‌منظور توسعه یک ابزار ارزیابی بهبودیافته در صنعت خدمات بهداشتی، از سوات استفاده کرده است.

مقاله حاضر در بین سطوح مختلف مطرح‌شده برای راهبرد، معطوف به دستیابی به راهبردهای کسب‌وکار در حوزه صنعت بازی‌های رایانه‌ای است؛ راهبردهایی که بتوانند برای بازی‌سازان، مزیت رقابتی ایجاد کنند.

## ۲-۲. صنعت بازی در ایران

در مطالعه صنعت بازی، ابتدا باید بخش‌های مختلف این حوزه و بازیگران اصلی آن بررسی شوند. به‌طور کلی بازیگران اصلی صنعت بازی عبارت‌اند از: تولیدکنندگان کنسول و قطعات سخت‌افزاری، توسعه‌دهندگان<sup>۵</sup>، ارائه‌دهندگان خدمات<sup>۶</sup>، ناشران<sup>۷</sup>، و توزیع‌کنندگان<sup>۸</sup>. تولیدکنندگان کنسول و سخت‌افزار، وسایل سخت‌افزاری موردنیاز برای اجرای بازی‌ها را تولید می‌کنند تا کاربران بتوانند بازی‌ها را با استفاده از این تجهیزات سخت‌افزاری اجرا کنند. ناشران، کسانی هستند که روند تولید نرم‌افزار (بازی) را سازماندهی کرده و فرایند تولید، انتشار، و توزیع بازی را کنترل و مدیریت می‌کنند. توسعه بازی‌ها در اصل همان فرایند نوآوری و قسمت تولید بازی است که برنامه‌نویسان و گروه‌های مشابه، این کار را انجام می‌دهند و بازی را می‌سازند. توسعه‌دهندگان برای تولید و انتشار بازی و به‌دست آوردن اعتبار مالی موردنیاز برای توسعه یک بازی، به‌دنبال یک ناشر می‌گردند تا برای تولید و نشر بازی با او وارد قرارداد شوند. ناشر، سرمایه‌گذار اصلی است و توسعه‌دهندگان باید تضمین کنند که منابعشان انعطاف‌پذیری لازم را برای تأمین نیازها و ملزومات ناشر دارد (گانديا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳، ۳۶).



1. Contino
2. Crow
3. Dwivedi and Alavalapati
4. Stuart-Kregor
5. developeers
6. service providers
7. publishers
8. distributors
9. Gandia

براساس میزان سرمایه‌گذاری، ناشر می‌تواند سهم معناداری از درآمد فروش هر بازی را به خود اختصاص دهد. هنگامی که بازی تکمیل شد، ناشر برای تأمین عمده‌فروشان و خرده‌فروشان، به توزیع‌کننده مراجعه می‌کند. همان‌گونه که اشاره شده، دسته دیگری از بازیگران این صنعت، ارائه‌دهندگان خدمات هستند. این گروه به ارائه خدمات جانبی به تولیدکنندگان این صنعت می‌پردازد. از جمله خدماتی که در این صنعت ارائه می‌شوند و در فرایند تولید بازی کمک می‌کنند، می‌توان به موتورهای بازی‌سازی، بسترهای اینترنتی و ارتباطی برای بازی‌های آنلاین، و... اشاره کرد (همان).

امروزه در صنعت بازی‌های رایانه‌ای، راهبردهای گوناگونی در حوزه‌های مختلف آن از قبیل کسب درآمد، توزیع، تولید، و... به کار می‌روند که در ادامه به برخی از انواع آن‌ها که حالت عمومی دارند، اشاره می‌کنیم. حوزه کسب درآمد را می‌توان متنوع‌ترین حوزه کسب و کار بازی‌های رایانه‌ای - به لحاظ راهبردها و الگوهای به کارگرفته شده - دانست. این بخش از کسب و کار، بیشتر به ناشران مربوط می‌شود. رایج‌ترین و ابتدایی‌ترین روش کسب درآمد در این حوزه، همان الگوی سنتی است که در طول آن، ناشر، بازی را به‌ازای یک قیمت ثابت، در اختیار مشتری قرار می‌دهد و مشتری نیز پس از خرید بازی، دسترسی نامحدود زمانی دارد و تا زمانی که دیسک بازی را در اختیار داشته باشد، می‌تواند از بازی استفاده کند (مارچند و هنینگ-ثورو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۱۴۸). الگوی دیگر در کسب درآمد، روشی است که براساس آن، انجام بازی یا استفاده از امکانات مشخص، مستلزم خرید اکانت و پرداخت حق عضویت است و ناشر از طریق گرفتن حق عضویت، درآمد کسب می‌کند (روکویلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، ۶۵۶). راهبرد دیگری که امروزه بسیار رواج یافته است و بسیاری از ناشران از آن استفاده می‌کنند، روشی است که به اصطلاح فریمیوم<sup>۳</sup> نامیده می‌شود. در این روش، بازی به‌صورت رایگان در اختیار کاربران قرار می‌گیرد و کاربر برای رفع برخی از محدودیت‌هایی که احیاناً در بازی اعمال شده است، یا برای افزودن برخی امکانات اضافی که در نسخه اولیه موجود نیست، به ساندن بازی پول می‌پردازد و به‌ازای آن، اقدام به رفع محدودیت‌ها یا خرید امکانات اضافه برای بهتر شدن بازی می‌کند (مارچند و هنینگ-ثورو، ۲۰۱۳، ۱۴۸). روش دیگری که برای



1. Marchand and Henning-Thurau  
2. Roquilly  
3. freemium



کسب درآمد از طریق بازی‌ها وجود دارد، این است که ناشر در طول بازی، اقدام به نمایش تبلیغات کرده و از این طریق درآمد کسب می‌کند (هریوین و پولز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۱۷).

بخش دیگری از راهبردهای اتخاذشده در صنعت بازی، به مسیرهای توزیع مربوط می‌شود. در روش‌های سنتی، ناشران از طریق عمده‌فروشان و سپس خرده‌فروشان، دیسک‌های فیزیکی را به همراه دستوراتالعمل‌های چاپی، به دست کاربران می‌رسانند. تغییر راهبردی که امروزه در این بخش دیده می‌شود، این است که با پیشرفت عرصه اینترنت و فراگیر شدن آن، ناشران به سوی توزیع دیجیتال و آنلاین محصولات خود رفته‌اند و بخش قابل توجهی از بازی‌ها از این طریق به دست کاربران می‌رسد. حرکت به سوی توزیع دیجیتال محصولات، برای شرکت‌های بازی‌سازی، مزیت‌های قابل توجهی دارد. از جمله این مزایا می‌توان به افزایش سود حاشیه‌ای شرکت بر اثر حذف واسطه‌های بازار (عمده‌فروشان و خرده‌فروشان) و هزینه‌های تولید دیسک‌های فیزیکی، ارتباط مستقیم با کاربران از طریق اینترنت، و کوچک شدن بازار فروش بازی‌های دست دوم (باید توجه کرد که شرکت، سودی از این بازار کسب نمی‌کند) اشاره کرد. البته به این موارد باید باز گذاشتن دست ناشر در انتخاب روش‌های قیمت‌گذاری را نیز افزود. (مارچند و هنینگ-ثورو، ۲۰۱۳، ۱۵۱ و ۱۵۲).

از سوی دیگر، این نوع توزیع، به‌طور قابل توجهی توانایی توسعه‌دهندگان و تولیدکنندگان محتوا را بدون وابستگی به ناشران و توزیع‌کنندگان قدرتمند - به‌عنوان واسطه - برای عرضه محصولاتشان افزایش داده است. این تغییر به این معنا است که تولیدکنندگان محتوا اکنون می‌توانند به تنهایی محتوایشان را در فروشگاه‌های آنلاین منتشر کنند. این نوع از توزیع (توزیع توسط خود توسعه‌دهنده) به اصطلاح توزیع هنرمندمحور<sup>۲</sup> نامیده می‌شود (بروخویزن، لمپل، و رایتولد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ۹۵۴).

در ایران، تقریباً از همان سال‌های اولیه شکل‌گیری بازارهای بازی‌های رایانه‌ای در جهان - با اندکی تأخیر نسبت به کشورهای غربی و نیز کشورهای شرق آسیا - بازار این نوع سرگرمی شکل گرفت. البته این بازار، فقط بازار فروش محصولات وارداتی، و خالی از هرگونه بازی تولید داخل است. با گذر زمان و توسعه فناوری‌ها و نیز آموزش و تربیت افراد ماهر در زمینه

1. Herrewijn and Poels

2. artist-led-distribution

3. Broekhuizen, Lampel and Reitveld



بازی‌سازی در ایران، در سال‌های اخیر کم‌کم شاهد عرضه تولیدات داخلی در بازار نیز هستیم. بازی‌سازی در ایران از اندکی پیش از شروع دهه ۱۳۸۰، با طرح‌ها و بازی‌هایی که هیچ‌گاه به پایان نرسید و تنها کسب تجربه برای گروه‌ها را در پی داشت، آغاز شد. در ادامه این روند، به‌مرور شاهد رشد این حوزه و تولید بازی در کشور هستیم. از نخستین بازی‌های ساخته‌شده و عرضه‌شده در ایران می‌توان به «نجات بندر» اشاره کرد؛ بازی‌ای که مرتضی بصارت‌دار در طول چهار سال، ساخته است. مؤسسه تبیان، این بازی را پس از مرحله تولید، خریداری و با حمایت ویژه‌ای عرضه کرد. البته این بازی به‌دلیل اینکه توسط یک نفر ساخته شده بود، کیفیت بالایی نداشت و با بازی‌های روز دنیا، فاصله زیادی داشت؛ با این حال، به‌عنوان نخستین بازی ایرانی در سبک راهبردی، قابل توجه بود. پس از آن، شاهد تولید بازی «پایان معصومیت» هستیم که توسط شرکت هنرهای پویا در سبک اکشن سوم شخص ساخته شد و در اختیار مخاطبان قرار گرفت. در این سال‌ها (اوایل دهه ۱۳۸۰) شاهد تولید چند عنوان دیگر نیز هستیم، اما در صنعت بازی‌های رایانه‌ای ایران، در اواسط و نیمه دوم دهه ۱۳۸۰، بازی‌هایی تولید شدند که عرضه و ساختشان نقطه عطفی برای این صنعت در کشور بود و با موفقیت‌هایی همراه شد. از جمله این موارد می‌توان به «گرشاسب: گرز ثریت» و مطرح شدن آن به‌عنوان یکی از بازی‌های مناسب داخل کشور، که در بازارهای خارجی فروش خوبی داشت، یا «مبارزه در خلیج عدن»، که عنوان موفق‌تری در سبک تیراندازی اول شخص بود و در سایت یوروگیمرز<sup>۱</sup> «ندای وظیفه<sup>۲</sup>» ایرانی لقب گرفت، اشاره کرد. در میان بازی‌های ساده نیز، بازی «شبان» توانست با هزینه مناسب و انتخاب ناشری بین‌المللی نظیر بیگ‌فیش<sup>۳</sup> با فروش بیش از ۱۰۰ هزار نسخه، سودی چشمگیر و موفقیتی مثال‌زدنی را نصیب سازندگان خود کند (رهجو، ۱۳۹۱، ۵). در سال‌های اخیر نیز شاهد رشد روزافزون تولید بازی در کشور هستیم که با گسترش اینترنت و تلفن‌های همراه هوشمند، سرعت بسیار بیشتری پیدا کرده است و هر سال شاهد انتشار انواع گوناگون بازی‌های ایرانی هستیم که البته ثقل آن در حوزه تلفن‌های هوشمند بوده و پلتفرم‌های دیگر سهم بسیار اندکی از تولیدات را به خود اختصاص می‌دهند.

به‌طورکلی در صنعت بازی در ایران، سه نسل بازی‌سازی را می‌توان برشمرد؛ نسل نخست که

1. Eurogamers
2. Call of Duty
3. Big Fish



به اواخر دهه ۱۳۷۰ و اوایل دهه ۱۳۸۰ مربوط می‌شود، بیشتر بر طراحی ساختارهای ابتدایی بازی‌ها تمرکز داشته‌اند و هدف اصلی آن‌ها، اثبات توانایی‌هایشان بوده است. در این دوره حدود ۱۰ تا ۱۵ بازی ساخته شد. نسل دوم، گام‌های نخست را برای تجاری‌سازی بازی در ایران برداشتند و بازی‌های باکیفیت‌تری را نسبت به گذشته تولید کردند. در این دوره شاهد تولید ۳۰ تا ۴۰ عنوان بازی هستیم. نسل سوم بازی‌سازی در ایران که از اواخر سال ۱۳۹۰ آغاز شده است، تقریباً به معنای شکل‌گیری صنعت بازی‌سازی در ایران بوده و در این دوره سرعت تولید بازی نیز به‌طور چشمگیری افزایش یافته است؛ به‌گونه‌ای که در دوره تقریباً دوساله ابتدایی این نسل، بیش از ۲۰۰ عنوان بازی تولید شده است (احمدی<sup>۱</sup>، مصاحبه حضوری، ۲۴ آذر ۱۳۹۲).

براساس آخرین گزارش‌ها که مربوط به سال ۱۳۹۴ است، حجم بازار بازی‌های دیجیتال در کشور، حدود ۴۶۰ میلیارد تومان بوده است که ۲۴۶ میلیارد تومان آن، سهم بازار سخت‌افزارهای بازی دیجیتال بوده و ۲۱۴ میلیارد تومان نیز برای خود بازی‌ها هزینه شده است که ۶۵ درصد از این رقم، مربوط به بازی‌های موبایلی بوده است. همچنین، طبق آمار و اطلاعات موجود، تا پایان سال ۱۳۹۴، ۱۱۶ شرکت بازی‌سازی در ایران فعال بوده‌اند که متأسفانه تنها ۲۳ میلیارد تومان از گردش مالی این صنعت (۵ درصد) سهم بازی‌سازان ایرانی بوده است (مرکز تحقیقات بازی‌های دیجیتال، ۱۳۹۵).

متولی اصلی حوزه بازی‌های رایانه‌ای در کشور، بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای است که زیرمجموعه سازمان سینمایی و زیر نظر وزارت ارشاد به‌شمار می‌آید. در مصوبه پانصد و هشتاد و چهارمین جلسه شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۱۳۸۵/۳/۹، تأسیس بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای تأیید شد. مصوبه این بنیاد، در ۱۰ ماده تنظیم شد که در جلسه ۷۰۰ در تاریخ ۱۳۹۰/۸/۱۷، بند ۳ ماده ۲ بنیاد را موظف به حمایت و نظارت بر گسترش فرایند تولید، تأمین، واردات، صادرات، آماده‌سازی، تکثیر و صدور مجوز تولید و توزیع انواع بازی‌های کنسولی و رایانه‌ای کرد (رهجو، ۱۳۹۱، ۷). هم‌اکنون این بنیاد به‌عنوان متولی اصلی بازی‌های دیجیتال در کشور فعال است و سازمان رده‌بندی سنی بازی‌های رایانه‌ای (اسرا)، انستیتو ملی بازی‌های رایانه‌ای، و مرکز تحقیقات بازی‌های دیجیتال (دایرک) از زیرمجموعه‌های اصلی آن هستند.

در کنار بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای، نهادهای دیگری نیز وجود دارند که رسالتشان با

۱. احمد احمدی، از معاونان پیشین بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای و فعالان صنعت بازی در کشور است.



بازی‌های رایانه‌ای نیز مرتبط است. شورای عالی فضای مجازی و نیز مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، دو نهادی هستند که اگرچه متولی مستقیم حوزه بازی‌های رایانه‌ای نیستند، اما می‌توانند در این زمینه تأثیرگذار باشند. نهادهای دیگری نیز وجود دارند که در راستای فعالیت‌های فرهنگی خود به فعالیت در حوزه بازی‌های رایانه‌ای مشغول هستند (رهجو، ۱۳۹۱، ۱۴-۸) افزون بر این موارد، در سال‌های اخیر شاهد تشکیل ستاد فناوری‌های نرم و هویت‌ساز (زیرمجموعه معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری) بوده‌ایم که در حوزه سیاست‌گذاری و نیز حمایت از صنایع خلاق در کشور - که شامل صنعت بازی نیز می‌شود - فعال است.

### ۳. پیشینه پژوهش

نکته قابل توجه درباره موضوع این پژوهش، این است که صنعت بازی، یک صنعت جدید است که پایه‌های آکادمیک آن هنوز محکم نشده است؛ بنابراین، یافتن پژوهشی که بر این‌گونه موضوعات تمرکز کرده باشد، کمی دشوار است و پیشینه چشمگیری در این حوزه (مانند حوزه‌های باسابقه‌تر) دیده نمی‌شود. بخش عمده مباحث بررسی شده و تحقیقات انجام شده در حوزه کسب‌وکار صنعت بازی، مربوط به پژوهش‌هایی است که در آن‌ها بعد خاصی از این کسب‌وکار بررسی و راهبرد مرتبط با آن، تشریح شده است و مطالعاتی که به‌طور کلی این حوزه از کسب‌وکار را بررسی کرده و به تدوین راهبردهایی برای کلیت این عرصه پرداخته باشند، کمتر دیده می‌شود.

در بین پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور و در حوزه کسب‌وکار بازی‌های رایانه‌ای می‌توان به مطالعه مارچند و هنینگ-ثورو (۲۰۱۳) اشاره کرد. آن‌ها در مقاله خود، در راستای مطالعه موضوع خلق ارزش در صنعت بازی و راهبردهای آن، مسائل مختلفی مانند اقتصاد این صنعت، فرصت‌های پژوهشی موجود، و... را بررسی کرده‌اند.

در پژوهش دیگری، راهبردهای توزیع، با بررسی موردی شرکت DVGD<sup>۱</sup>، واکاوی شده و دو راهبرد توزیع مستقیم توسط خود سازنده با استفاده از بسترهای آنلاین، و نیز مشارکت با شرکت‌های دیگر برای توزیع محصولات، مقایسه شده‌اند (بروخویزن، لمپل، و رایتولد، ۲۰۱۳).



1. Dutch Video Game Developer



شنکر و بایوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز مطالعه‌ای در مورد رقابت و راهبردهای رقابتی، با تکیه بر اثرات شبکه‌ای، انجام داده‌اند. مطالعه آن‌ها پژوهشی تجربی در مورد صنعت بازی‌های خانگی با تمرکز بر شرکت‌های نینتندو و سگا است. البته در کنار مطالعات علمی انجام‌شده، گزارش‌های تجاری و اقتصادی‌ای نیز در این زمینه ارائه شده‌اند، که نسبت به پژوهش‌های علمی این حوزه وضعیت بهتری دارند.

در مورد پژوهش‌های انجام‌شده در ایران، نخستین نکته این است که بخش عمده پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه، مربوط به مسائل اجتماعی و تأثیرات این بازی‌ها بر مسائل فرهنگی یا، در برخی موارد، سیاسی است و مقاله‌ها و پژوهش‌هایی که مربوط به حوزه کسب‌وکار بازی‌های رایانه‌ای باشند، سهم بسیار اندکی در بین تحقیقات دارند. در این میان، در یکی از پژوهش‌های انجام‌شده، هوش مصنوعی و فرصت‌های کسب‌وکار ناشی از آن، مطالعه و مزیت‌های رقابتی آن برای شرکت‌های فناوری، به‌ویژه در صنعت بازی، بررسی شده است (احمدی، دارائی، سلام‌زاده، و جعفری، ۱۳۹۲).

در تحقیق دیگری، وضعیت صنعت بازی در ایران به‌لحاظ سازمان‌های درگیر در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تولید، و... واکاوی شده و با این بررسی، مقدمه‌ای برای تدوین سیاست‌ها و راهبردها در این حوزه ارائه شده است (شمسی و جلالی، ۱۳۹۲).

مطالعه دیگری به بررسی الگوی توسعه کارآفرینی در صنایع فرهنگی، با تأکید بر بازی‌های رایانه‌ای، پرداخته و طی آن، برخی شاخص‌های مؤثر بر این صنعت در کشور را بررسی کرده است (میرسپاسی، احمدپور داریانی، و علایی، ۱۳۸۷).

در پژوهش دیگری موانع توسعه صنعت بازی‌های رایانه‌ای و ویدئویی در کشور با استفاده از تحلیل زنجیره ارزش بررسی شده است. نویسندگان این مقاله، گلوگاه‌ها و نقاط ضعف صنعت بازی با ترسیم زنجیره ارزش بازی‌های رایانه‌ای کشور و مقایسه آن با وضع مطلوب جهانی را مطالعه کرده‌اند (آقایی، حسینی، و اسحاق‌پور، ۱۳۹۴).

رودساز و واعظی‌نژاد (۱۳۹۴، ۱۲۶-۸۹) نیز در پژوهش خود، ۱۲ مسئله اصلی را برای صنعت بازی کشور برشمرده‌اند که عبارت‌اند از: ضعف محتوایی بازی‌های رایانه‌ای در ایران؛ تعیین جایگاه و نقش بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای در صنعت بازی؛ مسئله تأمین و تخصیص منابع مالی؛

ناکارآمدی و عدم شفافیت سیستم‌های توزیع و فروش بازی؛ اشتباه‌های راهبردی در انتخاب نوع محصول، سبک، بازار، و...؛ آشنایی نداشتن بیشتر تولیدکنندگان با شیوه مدیریت شرکت تولید بازی؛ ناشناخته و نامرتبط بودن عوامل تولید، ظرفیت‌ها، و سرمایه‌های انسانی؛ کمبود نیروی انسانی متخصص مانند داستان‌نویس، طراح بازی، و گرافیکست؛ کمبود و پراکندگی نامطلوب زیرساخت‌ها؛ مسئله کپی‌رایت؛ تحریم و اثرات آن بر صنعت بازی؛ و شفاف نبودن قوانین حمایتی.

#### ۴. روش‌شناسی

مقاله حاضر با توجه به هدف آن، که تدوین راهبرد برای رونق کسب‌وکار بازی‌های رایانه‌ای در ایران است، پژوهشی کاربردی، و به لحاظ روش‌های گردآوری و تحلیل اطلاعات، پژوهشی کیفی به‌شمار می‌آید. جامعه موردبررسی در این تحقیق، خبرگان صنعت بازی در کشور هستند که مسئولان و افرادی که سابقه کار در دستگاه‌های ذی‌ربط مانند بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای و نهادهای دیگر دارند (البته بخش‌های مربوط به کسب‌وکار این حوزه، نه مقوله‌های دیگر)، مسئولان شرکت‌های بازی‌ساز، و نیز افرادی که سابقه فعالیت‌های مطالعاتی در حوزه کسب‌وکار بازی‌های رایانه‌ای دارند را دربر می‌گیرد. در اینجا با توجه به موضوع پژوهش، ملاک خبرگی افراد، آشنایی آن‌ها با حوزه کسب‌وکار صنعت بازی است.

برای کسب اطلاعات مربوط به تحلیل محیطی صنعت بازی در کشور، از روش مصاحبه با خبرگان استفاده شد. در این مرحله، گروهی از خبرگان این حوزه با استفاده از نمونه‌گیری غیراحتمالی و به‌صورت قضاوتی و همچنین با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه شد. روی هم‌رفته، با توجه به رسیدن به اقتناع نظری و اشباع اطلاعات، با ۸ نفر از خبرگان مصاحبه شد که از میان آن‌ها، ۷ مصاحبه به‌صورت حضوری و یک مصاحبه به‌صورت مکاتبه‌ای و از طریق ایمیل انجام شد. گفتنی است که این مصاحبه به‌صورت نیمه‌ساختاریافته تدوین شد؛ با این ویژگی که پرسش‌های اصلی مصاحبه را پرسش‌هایی در مورد نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی بازی‌سازان ایرانی تشکیل داده است و پرسش‌های جزئی‌تر، به‌اقتضای شرایط مصاحبه‌ها مطرح و پرسیده شده‌اند.

پس از مرحله مصاحبه نیز برای غربال اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و تدقیق این اطلاعات، از روش دلفی استفاده شد؛ به‌این ترتیب که اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه در قالب

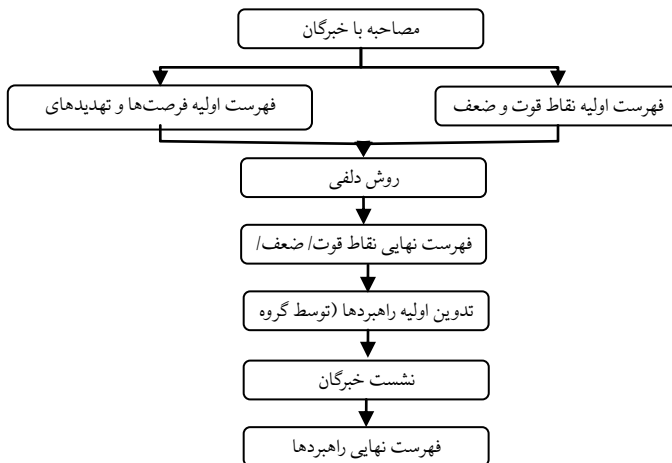




یک پرسش نامه بسته و با استفاده از طیف لیکرت پنج تایی در اختیار اعضای دلفی قرار گرفت. گویه های این پرسش نامه را عوامل محیطی (اعم از قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، و تهدیدها) مطرح شده توسط خبرگان تشکیل می دهد و اعضای دلفی باید میزان موافقت خود را با این گویه ها اعلام می کردند. روش دلفی با توزیع سه دور پرسش نامه در بین اعضا پایان یافت. گفتنی است که شرکت کنندگان در پانل دلفی، در مراحل سه گانه به ترتیب ۲۱، ۲۰ و ۱۹ نفر از خبرگان این حوزه بودند که با استفاده از نمونه گیری غیراحتمالی به روش های قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شدند.

پس از مراحل مصاحبه با خبرگان و انجام روش دلفی، عوامل محیطی مؤثر صنعت بازاری در کشور در قالب نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها، و تهدیدها به دست آمدند که در واقع، مؤلفه های اصلی تشکیل ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی (IFE) (شامل نقاط قوت و نقاط ضعف) و نیز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) (شامل فرصت ها و تهدیدها) هستند. در مرحله بعد با توجه به عوامل شناسایی شده، ماتریس سوات تشکیل شد و از تقابل عوامل محیطی داخلی با عوامل محیطی خارجی، راهبردهای اولیه مورد نظر پژوهش تدوین شدند.

سپس در گام نهایی، به منظور بررسی و تأیید نهایی راهبردهای به دست آمده و انطباق آن ها با ابعاد مختلف صنعت از منظر چهار بعد اصلی ماتریس سوات، گروه متخصصان با حضور ۴ تن از صاحب نظران این حوزه، شامل استادان دانشگاه و خبرگان صنعت، تشکیل و راهبردهای نهایی استخراج شد. گام ها و مراحل اصلی پژوهش در شکل شماره (۱) ارائه شده است.



شکل شماره (۱). گام ها و مراحل اصلی پژوهش

## ۵. یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌ها با خبرگان، اطلاعات به دست آمده از مصاحبه در قالب عوامل محیطی صنعت بازی در کشور، استخراج و حاصل آن، ۵۴ گزاره بود که این گزاره‌ها با توجه به پرسش‌های مصاحبه، به تفکیک نقاط قوت و ضعف و همچنین، فرصت‌ها و تهدیدها، گردآوری شدند.

در مرحله به کارگیری روش دلفی، هریک از گزاره‌های حاصل از مصاحبه‌ها، به صورت یک گویه درآمده و در قالب پرسش نامه در اختیار گروه دلفی قرار گرفت تا میزان موافقت اعضا با هر گزاره با استفاده از مقیاس لیکرت سنجیده شود و همچنین، چنانچه گزاره‌ای افزون بر گزاره‌های بیان شده مورد نظر آن‌ها است، اضافه کنند. پس از تدوین پرسش نامه، پرسش نامه دور نخست در اختیار گروه قرار گرفت. در این مرحله، گویه‌هایی که میانگین نمره‌های آن‌ها کوچک‌تر یا مساوی سه بودند، به دلیل عدم تأیید توسط گروه دلفی، کنار گذاشته شدند؛ عدم تأیید به این دلیل که گزاره‌ای تأیید می‌شود که اعضا در مورد اینکه آیا گزاره یاد شده در زمره عوامل محیطی صنعت بازی در کشور قرار دارد یا نه، توافق داشته باشند و معیار توافق در اینجا، نمره بالاتر از ۳ است و نمره کوچک‌تر یا مساوی ۳، به منزله عدم توافق اعضا در مورد این موضوع است و ناگزیر، گزاره یاد شده کنار گذاشته می‌شود (نمره ۳ در طیف لیکرت به معنای بی نظری است). در این مرحله شش گزاره به دلیل عدم تأیید اعضا کنار گذاشته شدند. ضریب هماهنگی کندال به عنوان معیاری برای هماهنگی پاسخ‌ها، در این دور برابر با ۰/۲۵۸ بود.

پس از دور نخست، پرسش نامه‌های دلفی (با حذف گزاره‌های تأیید نشده) برای دورهای دوم و سوم نیز در اختیار گروه قرار گرفت. در دورهای دوم و سوم، میانگین نمره‌های همه گویه‌های موجود، بیش از ۳ بود؛ بنابراین، گزاره دیگری کنار گذاشته نشد. ضریب هماهنگی کندال در این دو مرحله به ترتیب، ۰/۲۴۶ و ۰/۲۷۸ بود. با توجه به نتایج دور دوم و سوم و ثابت ماندن گزاره‌ها و همچنین، تغییر ناچیز ضریب کندال، دلفی، پایان یافت و گزاره‌های باقی مانده، به عنوان عوامل محیطی مؤثر صنعت بازی در کشور در نظر گرفته شدند. تحلیل محیطی صنعت بازی کشور که نتیجه مصاحبه با خبرگان و اجرای دلفی است، در جدول شماره (۱) ارائه شده است.



جدول شماره (۱). عوامل محیطی به دست آمده از مصاحبه‌ها و تکنیک دلفی

محیط	نوع عامل	عامل‌ها
	نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ S1. استعداد بازی‌سازان ایرانی در مهندسی معکوس و به دست آوردن دانش</li> <li>○ S2. انگیزه بالای بازی‌سازان ایرانی</li> <li>○ S3. استعداد و خلاقیت بازی‌سازان ایرانی در تولید بازی</li> <li>○ S4. پایین بودن دستمزدها و هزینه تولید</li> </ul>
محیط داخلی	نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ W1. محدود بودن توان مالی شرکت‌ها</li> <li>○ W2. عدم سازمندی مطلوب شرکت‌های ایرانی و نداشتن ساختار سازمانی منسجم</li> <li>○ W3. کم‌حوصله بودن و بی‌توجهی به ریزه‌کاری‌ها و جزئیات تولید در تولید بازی</li> <li>○ W4. نادیده گرفتن یا اهمیت ندادن به نقش‌هایی غیر از برنامه‌نویسی در بازی‌سازی (مثلاً صداگذاری، داستان‌نویسی، طراحی، کارگردانی هنری، ...)</li> <li>○ W5. ضعف در مدیریت پروژه</li> <li>○ W6. پایین بودن سواد و تجربه مدیریتی</li> <li>○ W7. سواد رسانه‌ای پایین بازی‌سازان ایرانی</li> <li>○ W8. تجربه کم بازی‌سازان ایرانی در عرصه تولید بازی</li> <li>○ W9. ضعف بازی‌سازان در تولید محتوای بومی</li> <li>○ W10. بی‌ثباتی شرکت‌های بازی‌ساز</li> <li>○ W11. محدود بودن آشنایی بازی‌سازان با مفاهیم و قواعد کسب‌وکار و تجارت بازی‌سازی</li> <li>○ W12. ضعف بازی‌سازان در جذب سرمایه</li> <li>○ W13. ضعف در تحلیل بازار و مفهوم‌سازی از اطلاعات بازار و توجه به روندهای موجود در تقاضای بازار</li> <li>○ W14. عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای</li> <li>○ W15. کم‌اهمیت بودن و انجام نشدن مراحل پیش تولید به گونه‌ای مطلوب</li> <li>○ W16. ضعف در فرایندهای تبلیغات و بازاریابی</li> <li>○ W17. بی‌توجهی و ضعیف بودن مدیریت منابع انسانی</li> </ul>
محیط خارجی	فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ O1. حضور در بازارهای خارجی</li> <li>○ O2. فروش و توزیع دیجیتال</li> <li>○ O3. رشد گرایش به بازی‌های آنلاین</li> <li>○ O4. رشد گرایش به بازی‌های موبایل و بازی‌های کوچک</li> <li>○ O5. جامعه مخاطب بزرگ و شبکه ارتباطی گسترده بسیج</li> <li>○ O6. غنای محتوای فرهنگی تاریخی</li> <li>○ O7. بازار جهان اسلام و کشورهای منطقه</li> <li>○ O8. بکر و جوان بودن صنعت و کم بودن نسبی محدودیت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر</li> <li>○ O9. ظرفیت بالای بازار ایران</li> </ul>



فصلنامه علمی پژوهشی

۱۷۰

دوره ۱۲، شماره ۱  
بهار ۱۳۹۸  
پیاپی ۴۵



محیط	نوع عامل	عامل‌ها
		T1. مهاجرت نخبگان این حوزه به خارج از کشور
		T2. کناره‌گیری نیروهای باتجربه به دلیل مشکلات مالی
		T3. شبه‌انحصاری بودن توزیع بازی در بازار ایران و اعمال محدودیت‌های زیاد برای ورود به این حوزه
		T4. عدم تمایل توزیع‌کنندگان به توزیع بازی ایرانی به دلیل سود کمتر
		T5. عدم تخصیص مناسب و عادلانه حمایت‌ها توسط بنیاد
		T6. عدم رعایت قانون کپی‌رایت و وجود بازی خارجی ارزان‌قیمت قفل‌شکسته در بازار
		T7. ورود بنیاد به حوزه تولید بازی و بازماندن آن از وظایف اصلی
		T8. کیفیت پایین اینترنت چه به لحاظ هزینه و چه به لحاظ سرعت
تهدیدها		T9. کند بودن روندهای اداری و حقوقی مربوط به تولید و عرضه بازی (اعطای مجوز و ...)
		T10. امنیت شغلی پایین در این حوزه
		T11. ریسک بالای سرمایه‌گذاری در این صنعت
		T12. کمبود نیروی متخصص در این حوزه (در قسمت‌های مختلف تیم تولید)
		T13. سنتی بودن شبکه توزیع و عرضه در ایران
		T14. فقدان قوانین و سیاست‌گذاری مناسب
		T15. نگاه نازل به بازی در نهادهای بالادستی و جدی نگرفتن این صنعت
		T16. عدم تمایل مخاطب ایرانی به پرداخت هزینه برای بازی
		T17. وجود تحریم‌ها و محدودیت در مبادلات پولی
		T18. رویگردان شدن ذائقه مخاطب، به دلیل برخی تولیدات بی‌کیفیت داخلی

پس از تعیین و بررسی عوامل محیطی مؤثر، در قالب ماتریس‌های IFE و EFE (ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی)، با ترکیب عوامل داخلی و خارجی، ماتریس سوات تشکیل شد.

ماتریس سوات، ابزاری است که از طریق آن، با ایجاد انطباق بین عوامل محیطی داخلی و عوامل خارجی، راهبردهایی تدوین می‌شود؛ این راهبردها شامل چهار دسته WO، ST، SO و WT هستند. راهبردهای SO، راهبردهایی هستند که رویکردشان، به‌کارگیری نقاط قوت داخلی به‌منظور استفاده از فرصت‌های محیطی است. راهبردهای ST، راهبردهایی هستند که از نقاط قوت در راستای پرهیز از تهدیدهای محیطی یا کاهش اثر آن‌ها استفاده می‌کنند. راهبردهای WO با هدف بهینه‌سازی ضعف‌های داخلی با استفاده از فرصت‌های بیرونی ارائه می‌شوند و درنهایت، راهبردهای WT، دربردارنده تاکتیک‌های دفاعی‌ای هستند که هدف آن‌ها، کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای بیرونی است (دیوید، ۲۰۱۱، ۱۷۸ و ۱۷۹).

در این مرحله، با توجه به مطالب گفته شده و با استفاده از تحلیل سوات و تقابل عوامل محیطی داخلی با عوامل محیطی خارجی، راهبردها در چهار دسته تدوین شدند (با گذراندن مراحل و فرایندی که در قسمت روش پژوهش مطرح شد). جدول شماره (۲) راهبردهای اولیه شناسایی شده را نمایش می‌دهد.

جدول شماره (۲). راهبردهای اولیه شناسایی شده توسط گروه پژوهش

ابعاد ماتریس SWOT	راهبرد شناسایی شده
SO	○ تولید بازی‌های کوچک و موبایل با هدف حضور در بازارهای خارجی
	○ تولید بازی با معیارهای اسلامی و متناسب با فرهنگ منطقه
	○ تولید بازی با تکیه بر محتوای منحصربه‌فرد بومی
ST	○ بازطراحی نمونه‌های خارجی بر پایه مفاهیم و محتوای داخلی برای بازار داخلی
	○ استفاده از راهبرد تمایز برای حضور در بازار داخلی و جلب نظر مخاطب داخلی با استفاده از ایده‌های نو
	○ ارتقای دانش مدیریت کسب‌وکار در بین مدیران شرکت
WO	○ به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص به‌لحاظ دانش مدیریتی در داخل شرکت‌ها
	○ ارتقای کیفیت بازی‌ها از جنبه‌های محتوایی با به‌کارگیری افراد متخصص در این بخش
	○ توسعه بخش مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها برای جذب، ساماندهی، و حفظ نیروی انسانی
WT	○ جلب نظر توزیع‌کنندگان برای مشارکت در تولید
	○ کاهش سرمایه‌گذاری روی بازی‌های بزرگ و صرف سرمایه شرکت برای بازی‌های کوچک و موبایل



در گام بعدی و پس از تدوین اولیه راهبردها که توسط گروه پژوهشگر انجام شد، راهبردهای شناسایی شده در قالب یک نشست تخصصی با مشارکت خبرگان دانشگاهی و صنعت، بازنگری شد. براساس نتایج این گام، راهبردهای اولیه شناسایی شده مبتنی بر رویکرد بهره‌مندی از فرصت‌ها، با در نظر گرفتن نقاط قوت کنونی (SO) در صنعت، به‌عنوان راهبردهای نهایی برگزیده شدند و سایر راهبردهای هفت‌گانه (ST, WO, WT) به‌عنوان راهکارهای بسترسازی که هریک باید در ذیل راهبردهای اصلی در نظر گرفته شود و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این راهبردها را فراهم کند، مورد توجه قرار گرفت.

راهبردهای چهارگانه نهایی شناسایی شده در این پژوهش همان‌گونه که پیش از این نیز مطرح شد از تقابل نقاط قوت با فرصت‌های شناسایی شده به‌دست آمده‌اند. نگاهی به ماتریس سوات به‌دست آمده در مراحل پیشین این پژوهش، نشان می‌دهد که مواردی مانند





پایین بودن دستمزدها و هزینه تولید، استعداد بازی‌سازان، فرصت‌هایی مانند رشد بازار بازی‌های موبایل و بازی‌های آنلاین، و وجود بازارهای مطلوب برای فروش محصولات، می‌توانند زمینه‌های مناسبی را برای تدوین راهبردهای اصلی این صنعت رقم بزنند. چهار راهبرد «تولید بازی‌های کوچک و موبایل با هدف حضور در بازارهای خارجی» (با توجه به هم‌افزایی موارد S2، S3 و S4 با موارد O1 و O4)، «تولید بازی با معیارهای اسلامی و متناسب با فرهنگ منطقه» (با توجه به هم‌افزایی موارد S2، S3 و S4 با موارد O1 و O7)، «تولید بازی با تکیه بر محتوای منحصر به فرد بومی» (با توجه به هم‌افزایی موارد S2، S3 و S4 با موارد O1، O6، O7 و O9) و «بازطراحی نمونه‌های خارجی بر پایه مفاهیم و محتوای داخلی برای بازار داخل» (با توجه به هم‌افزایی موارد S1 با موارد O5، O6 و O9) به دست آمدند.

همچنین، برای تحقق راهبردهای اصلی چهارگانه، لازم است راهکارهای بستر ساز دیگری در نظر گرفته شوند که در این پژوهش، بر اساس یافته‌های به دست آمده از تقابل سایر ابعاد ماتریس سوات، به ۷ راهکار اصلی بستر ساز دست یافتیم. این ۷ راهکار عبارت‌اند از:

۱. استفاده از راهبرد تمایز برای حضور در بازار داخلی و جلب نظر مخاطب داخلی با استفاده از ایده‌های نو؛

۲. ارتقای دانش مدیریت کسب‌وکار در بین مدیران شرکت؛

۳. به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص به‌لحاظ دانش مدیریتی در داخل شرکت‌ها؛

۴. ارتقای کیفیت بازی‌ها از جنبه‌های محتوایی با به‌کارگیری افراد متخصص در این بخش؛

۵. توسعه بخش مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها برای جذب، ساماندهی، و حفظ نیروی انسانی؛

۶. جلب نظر توزیع‌کنندگان برای مشارکت در تولید؛

۷. کاهش سرمایه‌گذاری روی بازی‌های بزرگ و صرف سرمایه شرکت برای بازی‌های کوچک و موبایل.

در بازار داخلی که لازم است بازی‌ها در رقابت با بازی‌های خارجی موفق شوند و بتوانند مخاطبان خود را جذب کنند، بی‌تردید یکی از راهبردهای بستر سازی که می‌تواند شرایط رقابتی را بهبود بخشد، تکیه بر ایده‌های نو و ارائه محصولات متمایز با محصولات موجود در بازار است، زیرا در این حوزه، با توجه به موضوع نبودن منع کپی‌رایت در کشور، بازی‌های خارجی

در بعد هزینه و قیمت، برتری دارند و در این گونه مواقع، تولید محصول متمایز و نو می تواند بسیار کمک کننده باشد.

ارتقای دانش مدیریتی مدیران شرکت ها، باعث می شود که فرایندهای مدیریتی داخلی شرکت سامان یافته و ضعف های یادشده، به سمت بهبود و برطرف شدن بروند، زیرا در چنین صنعت رقابتی ای به شدت نیازمند مدیرانی توانمند هستیم که ضمن آشنایی با مفاهیم کسب و کار، از مهارت های ارتباطی و تعاملی قابل قبولی برای مدیریت سرمایه های انسانی شرکت به عنوان منابع اصلی کسب و حفظ مزیت رقابتی - برخوردار باشند.

برای تکمیل این راهکار باید راهکار دیگری را نیز در نظر داشت که همان عدم کفایت تکیه بر مدیران فعلی و توجه به پرورش و جذب افراد مستعد برای تصدی جایگاه های مدیریتی در سازمان های فعال در این صنعت است. به این ترتیب، می توان اطمینان یافت که با این رویکرد، روند ساماندهی مدیریت شرکت های فعال در صنعت، تسریع می شود و می توانند به واسطه آن، نقاط ضعف خود را در این زمینه به نقطه قوت تبدیل کنند. با این کار، شرکت ها ساختار مناسب و مطلوب خود را می یابند و می توانند با قدرت بیشتری وارد حوزه کسب و کار شوند و از فرصت های محیطی، بهره بیشتری ببرند.

افزون بر این، یکی از شاه کلیدها در عرصه بازی های رایانه ای و ویدئویی، ارائه محتوای خلاقانه و منحصر به فرد، و البته، به خوبی ساخت یافته به بازار است که متأسفانه بازی سازان ایرانی در این قسمت، ضعف های فراوانی دارند. با توجه به این موضوع، به کارگیری افراد متخصص در حوزه های مختلف - غیر از موارد فنی و... می تواند به بهبود تولیدات و ایجاد مزیت رقابتی برای حضور در بازار و استفاده بهینه از فرصت ها، بسیار کمک کند.

راهکار بستر ساز دیگری که برای تحقق راهبردهای اصلی شناسایی شده در این پژوهش به آن اشاره شده است، به ایجاد و توسعه بخش منابع انسانی در شرکت های فعال در این صنعت مربوط می شود. ضعف مدیریت منابع انسانی در شرکت ها تاکنون باعث شده است که تهدیدهای محیطی ای مانند جذب نخبگان این حوزه به خارج از کشور، جذب در بازارها و حوزه های کاری دیگر، عدم امنیت شغلی و بی میلی نخبگان و متخصصان به ورود به این عرصه، سایه سنگینی بر پیشرفت شرکت های فعال در این حوزه بیندازد که با برطرف کردن این ضعف، می توان امید زیادی به برطرف شدن این تهدیدها داشت.





یکی از تهدیدهای مهم در حوزه بازی، عدم تمایل توزیع‌کنندگان بازی‌ها به توزیع بازی ایرانی است. به دلیل نبودن قانون کپی‌رایت، بازی‌های خارجی در ایران به راحتی تکثیر می‌شوند و با قیمتی بسیار ارزان‌تر از قیمت اصلی آن، در بازار به فروش می‌رسند. در این راستا، شرکت‌های توزیع‌کننده بدون اینکه هزینه‌ای برای بازی‌های خارجی به تولیدکننده آن بپردازند، اقدام به تکثیر و فروش آن می‌کنند و این درحالی است که برای توزیع بازی ایرانی باید هزینه آن را به بازی‌ساز بپردازند؛ بنابراین، توزیع‌کننده به توزیع بازی خارجی تمایل دارد و کمتر مایل به توزیع مناسب بازی داخلی است. حال اگر بازی‌سازان بتوانند توزیع‌کنندگان را متقاعد به سرمایه‌گذاری کنند، هم می‌توانند ضعف تأمین مالی خود را جبران کنند و هم اینکه به این دلیل که توزیع‌کننده در سود بازی شریک است، برای توزیع بهتر آن وارد عمل می‌شود و این کار را به خوبی انجام می‌دهد. افزون‌براین، با توجه به ضعف تأمین مالی شرکت‌ها و نیز تهدید حضور بازی‌های ارزان‌قیمت خارجی در بازار و همچنین، ضعف توزیع در کشور و حرکت به سوی تولید بازی‌های کوچک و موبایلی که با توجه به رشد بسترهای دیجیتال وابسته به سیستم‌های توزیع سنتی و ناکارآمد پیشین نیستند و هزینه تولید پایینی نیز دارند، راهکارهای مناسبی هستند که می‌توانند سبب پیشرفت شرکت‌های بازی‌ساز داخلی شوند و تهدیدهای موجود را دفع کنند.

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که مطرح شد، این پژوهش با هدف تدوین راهبردهای کسب‌وکار در صنعت بازی‌های رایانه‌ای انجام شده است. به منظور شناسایی و تبیین راهبردهای کسب‌وکار در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در این صنعت، در گام نخست و پس از بررسی ادبیات نظری و مطالعات و پژوهش‌های گذشته، بر آن شدیم که به منظور تحلیل دقیق محیط کسب‌وکار این صنعت، با به‌کارگیری ابزار تحلیل سوات و بهره‌گیری از دیدگاه‌های خبرگان، اقدام به شناسایی دقیق نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی این صنعت کنیم. به این منظور، با انجام مصاحبه و با استفاده از تکنیک دلفی، اقدام به گردآوری اطلاعات موردنیاز کردیم که به تفصیل در بخش روش‌شناسی پژوهش توضیح داده شد.

در گام بعدی و پس از شناخت دقیق متغیرهای تأثیرگذار بر این صنعت در قالب چارچوب



سوات، به منظور بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها، با تکیه بر نقاط قوت کنونی و بر مبنای رفع نقاط ضعف شناسایی شده، اقدام به تدوین راهبردهای کلان این صنعت کردیم، که در این مرحله، ۱۱ راهبرد اولیه (بر اساس داده‌های جدول شماره ۲) شناسایی شدند. پس از طی این مراحل و در گام نهایی پژوهش، مطابق با نتایج پنل خبرگان، این ۱۱ راهبرد اولیه به ۴ راهبرد نهایی و ۷ راهکار بستر ساز دسته‌بندی شد که شرح آن در بخش‌های پیشین ارائه شد. به‌طور کلی، راهبردها و راهکارهای بستر ساز ارائه شده را می‌توان بیشتر در راستای تأمین دو مسئله در نظر گرفت؛ نخست، بحث جهت‌گیری درست بازی‌سازان در تولید، و دیگری، منظم و نظام‌مند شدن فرایندهای کاری آن‌ها، زیرا این دو مورد را می‌توان از مهم‌ترین مشکلات بازی‌سازان ایرانی دانست. در واقع این موارد، از مهم‌ترین پایه‌های یک فعالیت صنعتی هستند و بدون این‌ها نمی‌توان یک فعالیت صنعتی مطلوب را انتظار داشت؛ بنابراین، فرایند تولید بازی نیز که یک فرایند صنعتی است، مستثنا نیست و کاملاً وابسته به فرایند کاری نظام‌مند و جهت‌گیری درست تولید است، که تلاش شده است در تدوین راهبردها به خوبی به این مورد توجه شود.

نکته جالب این است که در بین فعالان این صنعت در کشور، مشاهده می‌شود که بازی‌سازانی که اولاً توانسته‌اند با شناخت خوب بازار (و البته با در نظر گرفتن توانایی‌های خود) اقدام به تولید محصول کنند و ثانیاً با سازماندهی مناسب شرکت و منظم کردن فرایندهای سازمانی و اداره شرکت، به فرایندهای کاری خود نظام بخشیده و در صحنه رقابت، بسیار موفق ظاهر شوند و گاهی نیز فعالیت خوبی در بازارهای خارجی داشته باشند.

در مورد راهبردهای نهایی ارائه شده، ذکر این نکته ضروری است که این راهبردها با توجه به نقاط قوت شناسایی شده و بر مبنای فرصت‌های موجود در سطح صنعت، ارائه شده‌اند و آنچه بدیهی است این است که برای اجرای درست این راهبردها، هر شرکتی با توجه به شرایط خود و همچنین، زمینه‌های کاری که در آن مشغول فعالیت است، باید نحوه اجرا و جزئیات متفاوتی را در نظر بگیرد.

از سوی دیگر، باید این نکته را یادآوری کنیم که همان‌گونه که مشاهده می‌شود، تعدادی از راهکارهای بستر ساز، معرفی شده‌اند که بیشتر در سطح وظیفه‌ای تعریف می‌شوند تا راهبرد کسب و کار، ولی با توجه به اینکه این راهکارها به‌طور مستقیم از جدول‌های ماتریس سوات

استخراج شده‌اند و همچنین، تأثیر مستقیمی بر کسب‌وکار بازی‌سازان و ارتقای کار آن‌ها دارند، در این پژوهش بر آن‌ها تأکید شده است.

گفتنی است، نکته آشکار این پژوهش، بحث ارائه راهبردها و راهکارهای قابل اجرا است. همان‌گونه که گفته شد، هدف اصلی این پژوهش، تدوین راهبرد برای بازی‌سازان است و این کار معمولاً در بین پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه در کشور، کمتر دیده شده است و عموم پژوهش‌ها به بررسی مسائل موجود پرداخته‌اند یا حداکثر در مورد کارهایی که نهادهای مسئول باید انجام دهند، صحبت کرده‌اند و راهکارهای قابل اجرا برای خود بازی‌سازان، در میان آن‌ها کمتر دیده می‌شود.

به‌طورکلی، بحثی که در فضای کسب‌وکار بازی در کشور بسیار مطرح است، این است که بیشترین انتظار بر بحث سیاست‌گذاری‌ها متمرکز شده است و بیشتر توجه، معطوف به تصمیم‌گیران بیرونی و رفع موانع و تهدیدهای محیطی است. با وجود اینکه این انتظار و رویکرد کاملاً به‌جا است و تهدیدها و موانع بیرونی، بخش بزرگی از محدودیت‌های صنعت بازی در کشور را تشکیل می‌دهند، نکته‌ای که در خود صنعت و همچنین در عرصه پژوهش‌ها وجود دارد، این است که کمبود بررسی‌ها و مطالعاتی که بتواند راهکارهایی برای بهبود وضع بازی‌سازان بسا وجود محدودیت‌های فراوان موجود ارائه دهد، محسوس است. در همین راستا این پژوهش در پی این بوده است که راهبردها را با این رویکرد ارائه دهد؛ راهبردهایی که تا حد امکان، قابل اجرا و پیگیری برای شرکت‌های فعال موجود باشند. افزون‌براین، سعی بر این بوده است که راهکارهایی برای خود بازی‌سازان ارائه شود تا آن‌ها بتوانند فارغ از شرایط خارج از کنترل، اقداماتی انجام دهند که موجب بهبود کسب‌وکارشان شود.

البته باید یادآوری کنیم که بی‌تردید، اجرای بهتر این راهبردها در شرکت‌های بازی‌ساز، نیازمند حمایت‌ها و کمک‌های نهادهایی مانند بنیاد بازی‌های رایانه‌ای و... است، زیرا حمایت‌های هدفمند در موارد یادشده، می‌تواند باعث تسریع در بهبود روندها شود. از مواردی که سیاست‌گذاری و اقدامات مناسب و هدفمند نهادهای متولی می‌تواند کمک فراوانی بکند می‌توان به تسهیل ارتباط بازی‌سازان با بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی، تسهیل ارتباط بین بازی‌سازان و توزیع‌کنندگان بازی در کشور، کمک به ایجاد بسترهای نوین عرضه بازی، و... اشاره کرد.



در پایان با توجه به اینکه اجرای این راهبردها نیاز به فراهم شدن شرایط و زمینه‌های دیگری در فضای کسب‌وکار بازی دارد، در اینجا برای پژوهشگرانی که قصد دارند در این حوزه فعالیت کنند، موضوعاتی پیشنهاد می‌شود.

«ارائه الگویی برای حمایت دولتی از صنعت بازی در کشور»، «آسیب‌شناسی سیاست‌گذاری در این عرصه»، «ارائه الگوی جامعی برای راه‌اندازی یک مرکز رشد حوزه بازی» و «بررسی استفاده از صندوق‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر در این صنعت» از جمله موضوع‌هایی هستند که می‌توان در پژوهش‌های آتی به آن‌ها پرداخت.



فصلنامه علمی پژوهشی

۱۷۸

دوره ۱۲، شماره ۱

بهار ۱۳۹۸

پی‌اچ ۴۵

## منابع

احمدی، ع.؛ دارانی، م.؛ سلامزاده، آ.؛ جعفری، م. (۱۳۹۲). هوش مصنوعی و فرصت‌های کسب و کار: شناسایی کارکردهای هوش مصنوعی در ایجاد مزیت رقابتی برای کسب و کارهای فناور (مطالعه‌ی صنعت بازی رایانه‌ای). فصلنامه‌ی توسعه‌ی کارآفرینی. ۶(۲)، ۲۶-۷. Doi: 10.22059/JED.2013.36257

آقای، سید امیر؛ حسینی، سید حسین؛ و اسحاق‌پور، شهرداد (۱۳۹۴). شناخت وضع موجود و آسیب‌شناسی موانع توسعه کسب‌وکار صنعت بازی‌های رایانه‌ای کشور با استفاده از تحلیل زنجیره ارزش. اولین کنفرانس ملی بازی‌های رایانه‌ای: فرصت و چالش‌ها. بهمن ۱۳۹۴. دانشگاه اصفهان.

برایسون، جان ام.؛ و الستون، فارنوم کی. (۱۳۸۹). خلق و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک (مترجم: سید محمد اعرابی و مصطفی تقی‌زاده قمی). تهران: مهکامه. (تاریخ اصل اثر: ۲۰۰۵)

رودساز، علیرضا؛ و واعظی‌نژاد، محمد (۱۳۹۴). صنعت بازی‌های رایانه‌ای و آسیب‌شناسی توسعه صنعت بازی در ایران. تهران: انتشارات تمنا.

رهجو، میلاد (۱۳۹۱). بررسی وضعیت صنعت بازی‌های رایانه‌ای در ایران. پژوهشکده سیاست‌پژوهی و مطالعات راهبردی حکمت (منتشر نشده).

شمسی، میترا؛ و جلالی، یاسر (۱۳۹۲). وضعیت بازی‌های رایانه‌ای در ایران و جهان: سیاست‌ها، رویکردها و سازمان‌های دست اندر کار. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی. ۴(۱۰)، ۱۹۳-۱۶۱.

مرکز تحقیقات بازی‌های دیجیتال (دایرک) (۱۳۹۵). گزاره‌برگ بازی‌های دیجیتال. بازیابی شده از: <http://direc.ir/?p=1036>

میرسپاسی، ن.؛ احمدپور داریانی، م.؛ و علایی، س. (۱۳۸۷). طراحی مدل توسعه کارآفرینی در صنایع فرهنگی (با تأکید بر صنعت بازی‌های رایانه‌ای). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۱۵(۲)، ۳۰-۷.

Ansoff, H. Igor (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Broekhuizen, T., Lampel, J., Reitveld, J. (2013). New horizons or a strategic mirage? Artist-led-distribution versus alliance strategy in the video game industry. *Research Policy*. 42(4), 954-964. Doi: 10.1016/j.respol.2012.12.007

Contino, D. S. (2001). Supply and demand: It's your business. *Nursing management*. 32(12), 20-21. Doi: 10.1097/00006247-200112000-00007

Conway-Morana, P. L. (2009). Nursing strategy: What's your plan?. *Nursing Management*. 40(3), 25-29. Doi: 10.1097/01.NUMA.0000347410.73201.4b

Crow, S. M., Hartman, S. J., Mahesh, S., McLendon, C. L., Henson, S. W., & Jacques, P. (2008). Strategic Analyses in Nursing Schools. *The health care manager*. 27(3), 234-244. Doi: 10.1097/01.hcm.0000318754.24332.02



- David, Fred R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Denning, B. W., & Lehr, M. E. (1972). The Extent and Nature of Corporate Long-range Planning in the United Kingdom-II. *Journal of Management Studies*. 9(1), 1-18. Doi:10.1111/j.1467-6486.1972.tb00536.x
- Dwivedi, P. & Alavalapati, J. R. R. (2009). Stakeholders' perceptions on forest biomass-based bioenergy development in the southern US. *Energy Policy*, 37(5), 1999-2007. Doi: 10.1016/j.enpol.2009.02.004
- Gandia, R. (2013). The Digital Revolution and Convergence in the Videogame and Animation Industries: Effects on the Strategic Organization of the Innovation Process. *International Journal of Management*. 15(2), 32-44. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/24587111>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now. *Journal of strategy and management*. 3(3), 215-251. Doi: 10.1108/17554251011064837
- Henry, Harold W. (1967). *Long-range Planning Practices in 45 Companies*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Herrewijn, L. & Poels, K. (2013). Putting Brands into Play: How Game Difficulty and Player Experiences Influence the Effectiveness of In-Game Advertising. *International Journal of Advertising*. 32(1), 17-44. Doi: 10.2501/IJA.32-1-017-044
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2009). *Essential of Strategic Management* (2<sup>nd</sup> Ed.). Mason, Ohio: South-Western/Cengage Learning.
- Marchand, A. & Hennig-Thurau, T. (2013). Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities. *Journal of Interactive Marketing*. 27, 141-157. Doi: 10.1016/j.intmar.2013.05.001
- Mintzberg, H. & McHugh A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*. 30(2), 160-197. Doi: 10.2307/2393104
- Mintzberg, H. & Waters J. A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*. 25(3), 465-499. Doi: 10.5465/256075
- Roquilly, C. (2011); Control over Virtual Worlds by Game Companies: Issues and Recommendations. *MIS Quarterly*. 35(3), 653-671. Doi: 10.2307/23042802
- Shankar, V. & Bayus, B. L. (2003). Network effects and competition: an empirical analysis of the home video game industry. *Strategic Management Journal*. 24(4), 375-384. Doi: 10.1002/smj.296
- Stuart-Kregor, P. (2005). Marketing Strategy - Can Healthcare Marketing Be Classed as 'Excellent'?. *Journal of Medical Marketing*. 5(2), 116-118. Doi: 10.1057/palgrave.jmm.5040214

