

## Policy-Making of Increasing Share of Iranian Mobile Games in the Global Market

**Siavash Salavatian<sup>1</sup>**

Assistant Professor at Media Management Department, IRIB University,  
Tehran, Iran

**Ahmadreza Derfashi**

Media Management M.A., Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Aliasghar Kia**

Professor at Journalism Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

(Received: 2019/06/18 -Accepted: 2019/12/02)

### Abstract

With the emergence of a new economic stream of cultural industries around the world, the need to downturn the oil-based single-product economy, the entry of the Iranian mobile gaming industry into global markets is a social and economic necessity that requires policymaking and share facilitation strategies. To achieve this goal, interviews were conducted with 14 policymakers, researchers, and media activists using qualitative content analysis. After three coding steps, stakeholders and policies were summarized. This policy was categorized and presented by adopting a value chain management approach, at different stages of the game industry value chain, for three stakeholders including policymakers, investors and game makers. Following the policies outlined by the three stakeholders at different stages of the game's value chain can facilitate the process of entry of Iranian games into global markets.

### Keywords

Policy-Making, Value Chain, Iranian Games, Digital Games, Global Markets.

---

Copyright © 2020 The Authors. Published by Faculty of Law & Political Science, University of Tehran.



This Work Is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

---

1 - Corresponding Author's Email: Salavatian@gmail.com



فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۶، شماره ۱، بهار ۱۳۹۹، صفحات ۸۲-۵۷

## سیاست‌گذاری افزایش سهم بازی‌های ایرانی تلفن‌های همراه در بازار جهانی

سیاوش صلواتیان<sup>۱</sup>

استادیار مدیریت رسانه دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران

احمدرضا درفشی

کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

علی اصغر کیا

استاد روزنامه‌نگاری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۸/۳/۲۸ - تاریخ پذیرش: ۹۸/۹/۱۱)

### چکیده

با شکل‌گیری جریان جدید اقتصادی مبتنی بر صنایع فرهنگی و خروج از اقتصاد تک محصولی مبتنی بر نفت، ورود صنعت بازی‌های تلفن همراه ایرانی به بازارهای جهانی ضرورت اجتماعی و اقتصادی است که نیازمند سیاست‌گذاری و تدوین راهکارهای تسهیل سهم‌خواهی از آن است. برای دستیابی به این هدف، با استفاده از روش تحلیل مضمون به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته با ۱۴ نفر از سیاست‌گذاران صنعت بازی‌های دیجیتال، پژوهشگران مدیریت، رسانه و بازی‌های دیجیتال و مدیران تیم‌های بازی‌ساز پرداخته شد. پس از سه مرحله کدگذاری، ذی‌نفعان و سیاست‌ها احصاء گردید. نتایج پژوهش نشان داد که رشد و توسعه صنعت بازی در ایران وابسته به سه گروه ذی‌نفع سیاست‌گذار، سرمایه‌گذار و بازی‌ساز و نقش‌های این ذی‌نفعان است. نقش سیاست‌گذار و سرمایه‌گذار، نقش حمایتی و نقش بازی‌ساز، تولید بازی برای تامین نیازهای داخلی و ورود به بازارهای بین‌المللی است.

**واژگان کلیدی:** سیاست‌گذاری، زنجیره ارزش، بازی‌های ایرانی، بازی‌های دیجیتال، بازارهای جهانی.

## مقدمه

امروزه اصطلاح «اقتصاد بازی» به یکی از اصطلاحات رایج دنیای تجارت تبدیل شده است و صنایع خلاق و ثروت آفرین جهان گردش مالی سالانه دو هزار میلیارد دلاری دارند و پیش‌بینی می‌شود که بین ۱۲ تا ۲۲ درصد از تولید ناخالص ملی کشورهای پیشرفته را در برمی‌گیرد و بیشترین سرعت پیشرفت را در میان صنایع جهان دارد (National Computer Games Foundation 2018). بر اساس آمار سال ۲۰۱۶، این صنعت به اندازه ۲۴/۵ میلیارد بازی تولید و روانه بازار کرده و بیش از ۳۰/۴ میلیارد دلار درآمد کسب کرده است (National Computer Games Foundation 2018) و بر اساس گزارش ماهانه نیوزو<sup>۱</sup> درآمد حاصل از بازی‌های ویدئویی با تعداد ۲/۲ میلیارد بازیکن، تا پایان سال ۲۰۱۷ در سراسر جهان ۱۰۸/۹ میلیارد دلار بوده است (McDonald, 2017). این آمار بیانگر یک پتانسیل بزرگ اقتصادی است. بازی‌های تلفن همراه، بازار ویژه جدید صنعت بازی‌های ویدئویی محسوب می‌شود که با رشد سالانه ۱۹ درصد سودآورترین نوع پلتفرم‌های بازی است و با درآمد سالانه ۴۶/۱ میلیارد دلار سهم ۴۲ درصدی از بازار صنعت بازی را نسبت به سایر پلتفرم‌های دیگر به خود اختصاص داده است. پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۰ بازی‌های این پلتفرم، بیش از نیمی از بازار بازی‌ها را به خود اختصاص بدهند (McDonald, 2017). بنابراین، صنعت بازی‌های تلفن همراه یک صنعت بسیار سودآور در یکی محیط رقابتی حساس باشد. عده‌ای عقیده دارند صنعت بازی تنها در دست چند کشور بزرگ و پیشرو در این حوزه مثل آمریکا و ژاپن است. شرکت سوپرسل فنلاند در سال ۲۰۱۰ با موفقیت خود توانست ثابت کند که ورود در این صنعت شدنی امکان‌پذیر است و با درآمدی میلیون/ میلیارد دلاری سالانه از تولید بازی تلفن همراه، به‌عنوان یکی رهبران این صنعت به‌حساب می‌آید (Cowley, 2016) و توانست گام بزرگی در چرخه اقتصادی کشور فنلاند بردارد. به گفته رئیس بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای ایران، به شرط پیمودن صحیح مسیر در جهت پیشرفت صنعت بازی‌های دیجیتال، نرخ بازگشت سرمایه در این صنعت ده به یک است (National Computer Games Foundation 2018). ضعف‌های موجود در این صنعت و عدم پیشرفت و تغییر مطابق با نیازهای جهانی این حوزه موجب پایین ماندن سهم ایران از این بازار بزرگ و جذاب بین‌المللی شده است (Taheri, 2013: 52). سازمان بین‌المللی یونیدو، ادغام شدن 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 می‌داند. اقتصاد تک محصولی وابسته به نفت، در شرایطی مثل تحریم به سادگی هدف ضربات جبران‌ناپذیری از قبل ارزآوری و حضور در بازارهای بین‌المللی قرار می‌گیرد. در نقطه مقابل،

محصولات الکترونیکی محدودیت‌های حضور در بازار بین‌المللی را به مانند فرآورده‌های فیزیکی نظیر نفت ندارد. ناگفته پیداست که این بازار هم مخاطرات خاص خود را خواهد داشت، اما به دلیل سهولت تبادل، قدرت و سرعت نفوذ در آن و کاهش تاثیر قدرت‌های خارجی بر اقتصاد آن از جایگاه بهتری برخوردار است. با توجه به وضعیت اقتصادی بازار بازی‌های تلفن همراه در جهان، برای ارتقا سطح صنعت بازی‌های تلفن همراه در کشور و همچنین کمک به مسائلی نظیر درآمد کسب‌وکارها، ورود به این بازار یک ضرورت برای صنعت بازی تلفن همراه ایران تلقی می‌شود؛ این مهم زمانی محقق می‌گردد که بنگاه‌های موجود در این صنعت بتوانند سیاست‌های درستی را اعمال کنند (Malekifar et al., 2018). این سیاست‌ها تنها معطوف به بنگاه‌ها نبوده و شامل راهکارها و راهبردهای حمایتی از این بنگاه‌ها نیز می‌شود، بنابراین ضروری است که کسب‌وکارهای بازی‌های تلفن همراه در ایران راهبردها، راهکارها و سیاست‌هایی را داشته باشد که با در نظر گرفتن تمامی جوانب، زمینه ورود آن‌ها به بازارهای جهانی را تسهیل نماید. این پژوهش با در نظر گرفتن چنین مسئله‌ای و درک ضرورت آن سعی دارد با مطالعه عمیق و بررسی نظر کارشناسان، متخصصان و تولیدکنندگان فعال در این صنعت، به احصاء راهبردها و سیاست‌ها بپردازد.

## مبانی نظری

### صنعت بازی‌های تلفن همراه

در گذشته قابل باور نبود که تلفن همراه با کنسول‌های بازی قابل رقابت باشد. اما با ورود تلفن‌های هوشمند به بازار ابزار ارتباطی قاعده به شکل غیر قابل باوری تغییر کرد. گوشی‌های هوشمند قادر بودند با وجود محدودیت‌های سخت‌افزاری بازی‌های پرطرفدار رایانه و کنسول را به اجرا درآورند، تا جایی که وجود بازی‌هایی مانند فورتنایت، پابجی و وینگلوری در تلفن‌های هوشمند ثابت کرده‌اند که گیم‌پلی بازی هیچ‌گونه کمی و کاستی نسبت به نسخه‌های دیگرشان در کنسول و رایانه نداشتند (LAGACE, 2018). به نظر می‌رسد که بازی‌های تلفن همراه برای افراد مختلف در سراسر جهان به یک سرگرمی روزمره تبدیل شده است؛ چنانچه بازی‌هایی نظیر «پرندگان خشمگین» و «کندی کرش<sup>۱</sup>» حتی برای افرادی که مخاطبان بازی‌های ویدیویی نیستند، شناخته شده هستند (Sylvänne, 2016). پلتفرم گوشی هوشمند را می‌توان جزو جدیدترین پلتفرم‌ها در صنعت بازی دانست که با ورود گوشی‌های هوشمند و تبلت تحول عظیمی را در این صنعت

1 - Candy Crush

ایجاد نموده و امروزه باوجود فروشگاه‌های جهانی آیتونز<sup>۱</sup> و فروشگاه نرم‌افزاری گوگل از جایگاه و درآمد ویژه‌ای برخوردار است (Gerdayeh, 2016). در کل، پیشرفت این صنعت را می‌توان در عواملی چون پیشرفت تکنولوژی تلفن‌های همراه، بهبود وضعیت اینترنت، رشد رسانه‌های اجتماعی و همه‌گیر بودن و در دسترس بودن تلفن همراه مشاهده کرد (Rudolph, 2018).

### زنجیره ارزش در بازار بازی‌های موبایل

در این پژوهش منظور ما از بازی موبایل، بازی‌های دیجیتال بر بستر دستگاه‌های تلفن همراه هوشمند و تولید شده با سیستم‌عامل‌های «آی‌اواس» و «آندروید» است. توجه ما بر روی، تولیدکنندگان، ناشران، اپراتورهای تلفن همراه، شبکه‌های تبلیغاتی، توسعه‌دهندگان سیستم‌عامل‌ها، توزیع‌کنندگان، مصرف‌کنندگان و سایر گردانندگان در صنعت بازی‌های موبایل است.

جدول ۴ - جدول مشارکت‌کنندگان اصلی صنعت بازی‌های موبایل (Sylvänne, 2016)

نقش	مشارکت‌کنندگان در زنجیره ارزش
ارائه نرم‌افزار برای توسعه‌دهندگان برای ساخت بازی	توسعه‌دهندگان سیستم‌عامل
ارائه سخت‌افزار برای توسعه‌دهندگان برای ساخت بازی	تولیدکنندگان گوشی
توزیع و فروش تلفن	فروشندگان دستگاه‌های تلفن همراه
کنترل مصرف داده‌های تلفن همراه	اپراتورهای تلفن همراه
ایجاد و توسعه محتوا	توسعه‌دهندگان بازی
تسهیل راه‌اندازی محتوا؛ کمک به توسعه‌دهندگان برای دسترسی به بازارها جدید	ناشران
توزیع بازی‌ها در سطح جهان	فروشگاه برنامه‌ها
تسهیل تبلیغات در بازی؛ منبع درآمد	شبکه‌های تبلیغات
کاربران نهایی بازی‌های موبایل؛ منبع اصلی درآمد	مصرف‌کنندگان

زنجیره ارزش در سطح صنعت با توسعه‌دهندگان سیستم‌عامل و تولیدکنندگان گوشی شروع به کار می‌کند. به عبارت دیگر، سخت‌افزار و نرم‌افزاری که بازی‌ها در آن توسعه می‌یابد. اپل و گوگل رهبران بازار در سیستم‌عامل‌های آی‌اواس و آندروید هستند. آی‌اواس تنها در گوشی‌های آیفون اختصاصی شرکت اپل وجود دارد، درحالی‌که دستگاه‌های آندروید توسط چندین شرکت تولید می‌شوند. فروشندگان موبایل، گوشی‌های تلفن همراه ساخته شده توسط شرکت‌های

مختلف را به مصرف‌کنندگان می‌فروشند. اپراتورهای تلفن همراه اشتراک‌های تلفن همراه (سیم‌کارت) را برای مصرف‌کنندگان به فروش می‌رسانند و در نتیجه مسئولیت مصرف داده‌های تلفن همراه را نیز بر عهده دارند. با توجه به اینکه بسیاری از بازی‌های تلفن همراه امروزی نیازمند ارتباطات داده‌ای هستند و پهنای باند ارائه‌شده توسط این اپراتورها بر چگونگی پیاده‌سازی مکانیک بازی که نیازمند به اتصال داده هست باعث می‌شود تا توسعه‌دهندگان بازی تأثیر آن‌ها قرار گیرند (Sylvänne, 2016). بسیاری از توسعه‌دهندگان بازی‌ها، برای توزیع کارآمد و اثربخش بازی‌های تولیدی‌شان در بازار، ناشران همچون، فروشگاه‌های برنامه را به‌کار می‌گیرند. در ایران فروشگاه‌هایی از جمله کافه بازار و یا اول مارکت محبوبیت دارند، اما فروشگاه‌های نرم‌افزاری اپل و گوگل همواره بزرگ‌ترین فروشگاه‌ها در دنیا هستند. علاوه بر ذینفعان ذکرشده، شرکت‌های تبلیغاتی شبکه نیز بر صنعت تأثیر می‌گذارند. این شبکه‌ها به توسعه‌دهندگان اجازه می‌دهد بازی‌های تولیدشده خود را در نمایش برای مخاطبان درآورند و در نتیجه درآمد بیشتری کسب کنند. در نهایت، در پایان زنجیره ارزش، مصرف‌کنندگان هستند، به این معنی که بازیکنان، بازی‌ها را دانلود و به شیوه‌های مختلف، حق اشتراک و استفاده از بازی‌ها را خریداری می‌کنند (Sylvänne, 2016).

### بین‌المللی‌سازی یا جهانی‌شدن

اصطلاح بین‌المللی معمولاً به فعالیت‌های شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی یا انجام فعالیت‌های خارج از کشور اشاره دارد (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). بین‌المللی‌سازی به‌عنوان «فرایند تطبیق فعالیت‌های شرکت‌ها در محیط‌های بین‌المللی» تعریف می‌شود (Calof & Beamish, 1995). وینگال (2011) عقیده دارد که بین‌المللی‌سازی، به‌عنوان یک فرایند دربردارنده استراتژی‌های بازاریابی سفارشی برای نواحی مختلف جهان برحسب تفاوت‌های فرهنگی، ناحیه‌ای و ملی جهت ارائه خدمت به بازارهای هدف مشخص است؛ و جهانی‌شدن، به‌معنای توسعه استراتژی‌های بازاریابی به‌گونه‌ای است که دنیا به‌صورت یک موجودیت واحد درآید و محصولات استاندارد به شیوه‌ای مشابه در هر جا بازاریابی شوند. در ادبیات گذشته کسب‌وکار بین‌الملل، شرکت‌های چندملیتی نقش مهمی ایفا می‌نمودند اما در حال حاضر علاقه و تلاش به سمت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و به‌طور خاص شرکت‌هایی که بین‌المللی هستند، سوق داده‌شده است (Pangarkar, 2008). در واقع این سخن بیانگر این است که کشورها به‌منظور موفقیت در رشد اقتصادی و کاهش بیکاری نگاه خاصی به کسب‌وکارهای کوچک و نوپا دوخته‌اند. زمانی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌دلیل کوچک بودنشان، تا پیش‌از این

قربانی بازی‌های تجاری در مقابل شرکت‌های بزرگ بودند، اما در حال حاضر یکی از بازیگران اصلی این حرکت هستند (Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006) و نقش مهمی در کسب‌وکار بین‌الملل ایفا می‌کند (Pangarkar, 2008). در این پژوهش منظور ما از فرایند بین‌المللی سازی نیز فرآیند تطبیق بازی‌های تلفن همراه هوشمند متناسب با شرایط مخاطبان در کشورهای مختلف است. به این معنی که اگر یک محصول متناسب با شرایط بازار داخلی طراحی و تولید شد، لازم است برای انتشار محصول در سطح بین‌المللی تغییراتی در محصول ایجاد کرد. در واقع جهانی‌سازی به‌عنوان فرآیند تولید نرم‌افزار کاربردی قابل استفاده است برای مخاطبان بی‌شمار در سطح جهانی که ممکن است با ایجاد تغییراتی در محصول اصلی همراه باشد (Thayer & Kolko, 2004).

### روش پژوهش

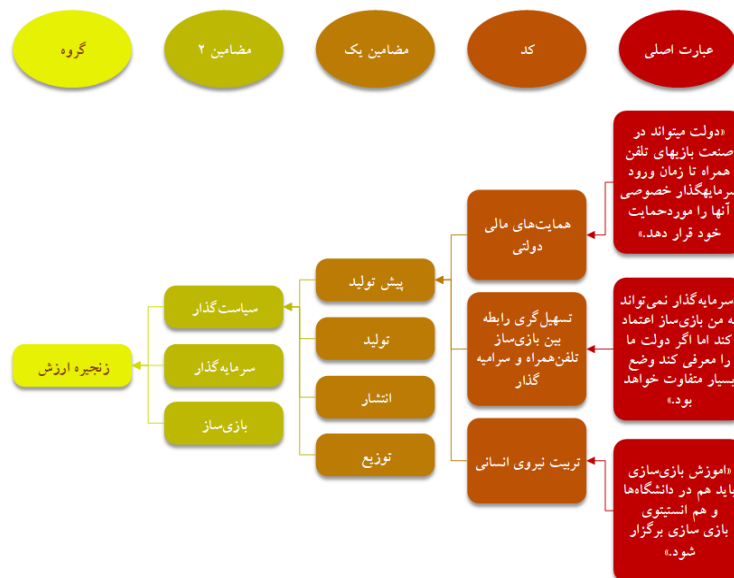
جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش با روش مصاحبه عمیق و کیفی و تحلیل داده‌ها، با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد؛ تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی به شمار می‌رود (Boyatzis, 1998: 4). جامعه مورد بررسی این تحقیق را سه حوزه اصلی سیاستگذاران صنعت بازی‌های دیجیتال، پژوهشگران مدیریت، رسانه و بازی‌های دیجیتال، مدیران تیم‌های بازی‌ساز تشکیل داده‌اند. این سه گروه به دلیل اینکه شناخت و ارتباط بیشتری با صنعت بازی‌های دیجیتال و هم‌منظور مفاهیم سیاستگذاری رسانه‌ای و بین‌المللی سازی دارند به عنوان جامعه مورد بررسی این پژوهش انتخاب شده‌اند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند و گلوله برفی بوده است. در مجموع از ۱۴ نفر مصاحبه گرفته شده است؛ این تعداد براساس قاعده اشباع نظری تعیین شد و براین اساس، روند جمع‌آوری داده در مصاحبه چهاردهم به دلیل دست‌نیافتن به داده‌های جدید، متوقف شد.

جدول ۲ - مصاحبه شوندگان و مشخصات آن‌ها

مشخصات	مصاحبه شونده
پژوهشگر رشته مدیریت و پژوهشگر دایرک	الف
پژوهشگر بازی دیجیتال، سرمایه‌گذار و مدیر تیم بازی‌ساز تلفن همراه در شتاب‌دهنده «آواگیمز»	ب
پژوهشگر بازی دیجیتال و مدیر پروژه بازی تلفن همراه	پ
سیاستگذار صنعت بازی‌های دیجیتال و از مدیران ارشد بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای	ت
مدیر و سرمایه‌گذار استودیوی بازی‌سازی گونای	ث
مدیر استودیوی بازی‌سازی گیلاس	ج
پژوهشگر رشته مدیریت و رسانه، پژوهشگر در صنعت بازی‌های تلفن همراه	چ

ح	سازنده و طراح موفق بازی‌های تلفن همراه از استودیو بازی‌سازی Black Cube Games
خ	پژوهشگر در صنعت بازی‌های تلفن همراه و عضویت فعال در پژوهشگاه بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای.
د	مدیر استودیو Blazing Fall
ذ	مدیر نیروی انسانی استودیو تیناد
ر	مدیر استودیو تاد
ز	پژوهشگر رشته مدیریت دولتی، کارشناس و پژوهشگر بازی‌های دیجیتال
ژ	مدیر استودیو بازی‌سازی ۲۲۹

برای استخراج داده‌ها و مؤلفه‌ها، مصاحبه صاحب نظران و متن قوانین و گزارش‌های کارشناسی بررسی شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون مبتنی بر فرآیند «کدگذاری» است. در این مرحله، از دو مرحله کدگذاری باز و محوری استفاده شد (Braun & Clarke, 2006). فرایند کدگذاری در نرم افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> ۱۰ انجام شد. پس از تجزیه تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، در مرحله اول کدگذاری ۴۵۰ کد به دست آمد (کدگذاری باز). در مرحله دوم (کدگذاری محوری)، با ترکیب و حذف کدهای به دست آمده از مرحله اول، به ۹۸ مضمون و مجدداً از ترکیب این ۹۸ کد به ۴۹ مضمون اصلی رسیدیم.



شکل ۱ - مراحل کدگذاری داده‌ها.



برای تعیین روایی یا اعتبارپذیری یافته‌ها از تکنیک تثلیث، شامل تیم پژوهش و منابع تاییدگر و محققان بیرون از دایره تحقیق استفاده کردیم. همچنین، اطلاعات و بازخورد خبرگان حوزه‌های مختلف پژوهش با ارائه نتایج پژوهش به آنها، دریافت شد (Abbaszadeh, 2012). جهت تعیین پایایی این تحقیق از دو فن مختلف بهره گرفته شده است؛ فن نخست هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها بوده است که این مسئله به افزایش وابستگی کمک کرده است و فن دوم ایجاد فرایندهای ساختارمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌ها بوده است که همگی بر اساس یک نوع روش تجزیه و تحلیل مورد بررسی قرار گرفته و در افزایش دقت تحقیق مؤثر بوده‌اند.

### یافته‌های تحقیق

در این بخش صنعت بازی‌های تلفن همراه بر مبنای زنجیره ارزش محصول، نقش کنشگران داخلی و خارجی در هر کدام از مراحل زنجیره ارزش مشخص شده است. تعیین کنشگران و نقش هر کدام، بعد از استخراج مضامین و رجوع به متن و فرامتن مصاحبه‌ها انجام شده است. بدین صورت که، با مطالعه متن مصاحبه به دنبال این بودیم که مصاحبه‌شونده با ذکر نقش، کدام کنشگر و کدام مرحله را مدنظر داشته است. کنشگران اصلی و تاثیرگذار در صنعت بازی‌های تلفن همراه، بر اساس یافته‌های پژوهش، به سه گروه سیاستگذاران دولتی، سرمایه‌گذاران و بازی‌سازان دسته‌بندی شده‌اند. همچنین بر اساس مدل نظری زنجیره ارزش بازی‌های تلفن همراه، نقش کنشگران در هر کدام از مراحل زنجیره ارزش تولید محصولات بازی‌های تلفن همراه در قالب یک ماتریس بیان شده است.

جدول ۳ - جدول نقش کنشگران صنعت بازی‌های تلفن همراه ایرانی در مراحل مختلف زنجیره ارزش محصول

کنشگرها	زنجیره ارزش	مضامین
سیاستگذاران دولتی	پیش تولید (بستر سازی)	حمایت مالی دولت/ تسهیلگری رابطه بین بازی‌سازان تلفن همراه و سرمایه‌گذار خصوصی/ تربیت نیروی انسانی
	تولید	عدم تدوین قوانین ایدئولوژی محور در ساخت بازی استفاده از متخصصان برای طراحی سبک ویژه بازی ایرانی
	انتشار	معرفی رایزن اقتصادی به بازی‌ساز/ حمایت‌های حقوقی به بازی‌ساز

پیش تولید	ثبت شرکت	سرمایه‌گذاران
تولید	تربیت نیروی انسانی انعطاف در سرمایه‌گذاری مدیریت دانش توجه به شاخص‌های بازگشت سرمایه استفاده از سروهای پرسرعت	
انتشار	همکاری با یک ناشر قابل اعتماد آغاز فعالیت در چند کشور محدود به‌کارگیری تیم متخصص برای بومی‌سازی همکاری با شرکت‌های حقوقی بین‌المللی همکاری با اپراتورها و سازندگان دستگاه‌های تلفن همراه	
پیش تولید	بهبود عملکرد فعالیت‌ها در بازار داخل برای جلب توجه ناشر	استودیوهای بازی‌ساز
تولید	الهام از منابع غنی و ادبیات داستانی ایرانی کچاپ کردن (تکیه بر بخش‌هایی که رقبای کمتری دارد و یا دشواری کمتری دارد) ساخت بازی‌های کژوال، هایپرکژوال و بازی‌های آنلاین استفاده از موتورها و پلاگین‌های جدید برنامه‌نویسی	

### نقش سیاستگذاران دولتی در قبال صنعت بازی‌های تلفن همراه

سیاستگذاران دولتی به‌عنوان متولیان و تصمیم‌گیرندگان صنعت، نقش پر اهمیتی در صنعت بازی‌های تلفن همراه دارند. حمایت مالی دولت، تسهیلگری رابطه بین بازی‌سازان تلفن همراه و سرمایه‌گذار خصوصی، تربیت نیروی انسانی، عدم تدین قوانین ایدئولوژی محور در ساخت بازی، به‌کارگیری متخصصان برای طراحی سبک خاص بازی ایرانی از لحاظ فنی و هنری، معرفی رایزن اقتصادی به بازی‌ساز و حمایت‌های حقوقی به بازی‌ساز از جمله وظایفی هستند که دولت و سیاستگذاران در قبال صنعت برعهده دارند.

## پیش‌تولید (بستر صنعت)

### حمایت‌های دولتی

علیرغم اینکه بیش از یک دهه از روی کار آمدن صنعت بازی‌های دیجیتال در ایران می‌گذرد، اما همچنان نتوانسته است به یک صنعت واقعی تبدیل شود. استودیوهای بازی‌سازی همچنان با مشکلات تولید مواجه هستند و بسیاری از فعالان این صنعت پس از مدتی تلاش یا از صنعت خارج شده و یا از کشور مهاجرت می‌کنند. همان‌طور که دولت در سایر صنایع ورود کرده و تا مرحله قوت گرفتنشان آن‌ها را حمایت کرد، صنعت بازی‌های دیجیتال را نیز باید مورد حمایت قرار دهد. دولت می‌تواند در قالب مواردی چون رفع موانع و مشکلات پیش روی شرکت‌ها در مسیر تجاری‌سازی، راه‌اندازی صندوق‌های مالی، برنامه‌ریزی برای خدمت‌سربازی نیروی انسانی جوان، تشویق بازی‌سازان برتر، تشویق‌های مالیاتی برای بازی‌هایی که در بازارهای بین‌المللی به فروش رسیده‌اند و برای کشور ارزآوری داشته‌اند، از بازی‌سازان حمایت داشته باشد. اکثر قریب به اتفاق مصاحبه‌شوندگان از حمایت‌های بدون برنامه‌ای که دولت تاکنون از صنعت داشته انتقاد کرده و تا جایی پیش رفته‌اند که معتقد بودند حمایت‌های دولتی برای بازی‌سازان نه تنها نتیجه‌ای خوبی ندارد بلکه برای این صنعت ویرانگر هم بوده است.

### تسهیل‌گری رابطه بین بازی‌ساز تلفن همراه و سرمایه‌گذار خصوصی

عدم پذیرش باور عمومی مردم نسبت به توانایی شرکت‌های بازی‌سازی تلفن همراه در ایران باعث شد سرمایه‌گذار خصوصی حاضر به پذیرش سرمایه‌گذاری در این صنعت نشود. در واقع عدم شناخت سرمایه‌گذار باعث این جدایی شده است. یکی دیگر از اقداماتی که دولت می‌تواند برای صنعت بازی‌سازی تلفن همراه انجام دهد این است که صنعت را به سرمایه‌گذار معرفی کند. تبلیغات و استفاده از رسانه بهترین ابزارها برای این کار است. همچنین دولت و سرمایه‌گذار با مشارکت و همکاری از طریق به راه‌اندازی صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر و تعریف برنامه‌ای برای مدیریت آن به جهت ورود صنعت بازی‌های تلفن همراه به بازارهای بین‌المللی، این حوزه را رونق بخشند.

### تربیت نیروی انسانی

یکی از اقداماتی که سیاستگذار باید انجام دهد، راه‌اندازی رشته‌های دانشگاهی و دوره‌های آموزشی بازی‌سازی در رشته‌های هنری، برنامه‌نویسی، بازاریابی، طراحی بازی است. متأسفانه در ایران رشته‌های دانشگاهی مرتبط با بازی‌های دیجیتال به‌اندازه نیاز مهیا نشده است. مواردی

هم که پدیدار شده‌اند از کیفیت خوبی برخوردار نیستند. دولت می‌تواند یک سری افراد را برای کسب مهارت به کشورهای دیگر بفرستد و افراد متعهد شوند تحت شرایطی معلوم بازگردند و مهارت‌های خود را در راه خدمت به شرکت‌های داخلی ارائه دهند.

## تولید

### عدم تدوین قوانین ایدئولوژی محور در ساخت بازی

نگاه سیاستگذاران دولتی به بازی‌های تلفن همراه غالباً نگاه فرهنگی و سیاسی است. آن‌ها به جنبه اقتصادی آن توجه کمتری دارند. برخی مصاحبه‌شوندگان مدعی شده‌اند، تا زمانی بازی ما با محتوای فرهنگی نباشد و حرف ایدئولوژی محوری نداشته باشد از طرف سیاستگذاران مورد حمایت قرار نمی‌گیرد. سیاستگذار علاوه بر اینکه به جنبه‌های فرهنگی - اجتماعی، سیاسی داستان و یا ایده بازی‌های تلفن همراه توجه کند، به همان میزان باید به جنبه اقتصادی و درآمدزایی آن نیز توجه داشته باشد. لازم است بازی ساخته‌شده متناسب با فرهنگ مخاطب مقصد متناسب باشد. همچنین سیاستگذار باید نگاه کنترلی و قوانین ممیزی خود را بر روی محتوای بازی تولیدشده حفظ کند.

### به‌کارگیری متخصصان برای طراحی سبک خاص بازی ایرانی از لحاظ فنی و هنری

همه کشورها سبک بازی‌سازی و هنری خاص خود را دارند. در ایران نیز از دیرباز در آثار معماری، نقاشی و هنرهای تجسمی سبک خاص ایرانی اسلامی خود را داشتیم. بازی‌های دیجیتال و به‌ویژه بازی‌های تلفن همراه نباید از این قاعده مستثنا باشند. سیاستگذاران برای این امر برنامه‌ای در نظر قرار دهند.

## انتشار

### حمایت‌های حقوقی و بانکی به بازی‌ساز

بازی‌سازان در مرحله انتشار در بازارهای بین‌المللی دچار مشکلات حقوقی هستند. همین موضوعی علتی شد که بازی‌سازان وارد بازارهای جهانی نشوند. سیاستگذار در مرحله انتشار بازی می‌تواند به کمک بازی‌ساز بیاد. به‌عنوان مثال رایزن اقتصادی به بازی‌ساز معرفی کند، ناشران معتبر و قابل‌اعتماد به آن‌ها معرفی کند و به آن‌ها مشاوره‌های حقوقی بدهد. در مرحله عقد قرارداد از حقوق معنوی بازی‌ساز پشتیبانی کند. مصاحبه‌شوندگان در این مورد پیشنهادهایی مطرح کردند. همان‌طور که قبلاً گفته شد در مرحله توزیع و فروش، بازی‌ساز با مشکل انتقال

ارز به ایران را دارد. دولت می‌تواند در اینجا وارد شود و فرایند انتقال ارز را برای بازی‌ساز آسان‌تر کند.

### نقش سرمایه‌گذاران در صنعت بازی‌های تلفن همراه

تجربیات شرکت‌های بازی‌سازی در ایران نشان داد، شرکت‌هایی که سرمایه‌گذار خود مدیریت استودیوی خود را بر عهده داشت بیشتر موفق بوده است. ثبت شرکت، تربیت نیروی انسانی، انعطاف در سرمایه‌گذاری، مدیریت دانش، توجه به شاخص‌های بازگشت سرمایه، استفاده از سرورهای پرسرعت، همکاری با یک ناشر قابل اعتماد، آغاز فعالیت در چند کشور محدود، به‌کارگیری تیم متخصص برای بومی‌سازی، همکاری با شرکت‌های حقوقی بین‌المللی و همکاری با اپراتورها و سازندگان دستگاه‌های تلفن همراه به‌عنوان وظایف سرمایه‌گذاران از سوی مصاحبه‌شوندگان مطرح شده‌اند.

### پیش‌تولید

#### ثبت شرکت

سرمایه‌گذار به‌عنوان مدیر پروژه باید پیش از شروع به تولید محصول باید یک شرکت به ثبت برساند. ثبت شرکت در ایران سبب می‌شود نیروهای متخصص به سرمایه‌گذار و استودیو اعتماد داشته باشند و به آن‌ها بپیوندند. همچنین نیروی انسانی شرکت از وضعیت بیمه و درآمد ثابت خود آسوده خاطر می‌شود. برای آنکه سرمایه‌گذار بتواند درآمد حاصل از محصول خود را دریافت کند ناچار است در کشور دیگری شرکت خود را به ثبت برساند.

### تولید

#### تربیت نیروی انسانی

تربیت نیروی انسانی تنها از طریق کلاس‌های آموزشی و رشته‌های دانشگاهی کافی نیست. دوره‌های آموزشی به‌عنوان دوره‌ای مقدماتی و پایه‌ای برای بازی‌سازان تلقی می‌شود. بازی‌سازان در مرحله تولید با مشکلاتی مواجه می‌شوند که لازم است سرمایه‌گذار در بخشی‌های احتمالی برای نیروهای خود مربی استخدام کند. این روش در استارت‌آپ‌ها و شتاب‌دهنده‌ها نیز دیده می‌شود و تاکنون موفق بود. برخی از مصاحبه‌شوندگان معتقدند مسائل و مشکلاتی که در خلال

تولید بازی بر سر راه بازی‌سازان قرار می‌گیرد از طریق آموزش‌های دانشگاهی و دانشگاهی قابل حل نیستند.

### انعطاف در سرمایه‌گذاری

به دلیل اینکه پروژه‌های بازی‌سازی زمان‌بر بوده، تحقیق و توسعه و آموزش نیاز دارد، ممکن است هزینه‌هایی که در ابتدای پروژه در نظر گرفته شد در طول مراحل تولید بازی بیشتر شود. این موضوع برای سرمایه‌گذاران خصوصی قابل حل است؛ اما اگر سرمایه‌گذاری از طرف دولت باشد، در مسیر تولید مشکلاتی ایجاد می‌شود.

### مدیریت دانش (حفظ تجربه کاری نیروی انسانی)

حفظ نیروی متخصص کلیدی در فرایند تولید الزامی است. اگر نیروی متخصص در میانه راه پروژه را ترک کند مدت‌زمان زیادی لازم است تا نیروی جایگزین همانند نیروی قبلی روی کار بیاید. همان‌طور که قبلاً هم اشاره شد تولید بازی دیجیتال در ایران به دلیل ترک نیروی متخصص از پروژه باعث شد یک پروژه دوساله پنج سال به طول بیانجامد. مدیریت دانش راهکاری مناسب برای رفع چنین مشکلاتی است. دانش نهفته نیروی متخصص باید به دانش برتر تبدیل شود. دانش ضمنی مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های حرفه‌ای و کاری، الگوهای ذهنی در درون فرد است و از راه ارتباطات و تعاملات شخصی با خبرگان و کسانی که واجد این دانش هستند آموخته می‌شود و به عبارت دیگر یادگیری دانش ضمنی در عمل رخ می‌دهد. دانش نهفته دارای دو بعد است. بعد فنی مانند مهارت‌های و تجربیات عملی افراد و بعد شناختی و ذهنی مانند الگوهای ذهنی، مفاهیم ایدئال و ارزش‌های فردی. اولین مرحله از فرایند دانش نهفته به دانش صریح جامعه‌پذیری است. در این مرحله دانش نهفته افراد به یکدیگر منتقل می‌شود. افراد در جلسات و با شرکت در کارهای جمعی، شریک اندیشه‌های هم و دانش نهفته یکدیگر می‌شوند. در مرحله دوم که آن را ظهور خارجی و عینی دانش نام نهادند، دانش درونی منتقل در مرحله پیشین، به صورت دانشی عینی و قابل انتقال درمی‌آید. دانش نهفته مدون می‌شود و به شکلی که قابل تجربه همگانی است، درمی‌آید. در مرحله سوم که مرحله ترکیب و تلفیق نام‌گذاری شده است، دانش صریح و بیرونی مرحله قبل به دانش پیچیده‌تر و کامل تبدیل می‌شود. دانش‌های صریحی که در بخش‌های مختلف استودیو حاصل شده‌اند، ویرایش می‌شوند، به هم پیوند می‌خورند، کامل می‌شوند و به صورت نظام‌مند درمی‌آیند. در این مرحله است که دانش ایجاد می‌شود. مرحله چهارم مدل درونی سازی دانش نام‌گرفته است که ضمن آن، دانش صریح

و بیرونی کامل و جدید که حاصل ترکیب و تلفیق نظرات جمعی است، به دانش نهفته و درون افراد تبدیل می‌شود.

#### توجه به شاخص‌های متعدد بازگشت سرمایه (هزینه و درآمد)

یکی از اهداف اصلی بازی‌سازان در ساخت بازی کسب درآمد از این راه است. توجه به پارامترهای بازگشت سرمایه، طراحی مدل و روش برای ترغیب مخاطب به پرداخت پول، توجه به میزان سرمایه‌گذاری و هزینه مثل CPI و KPI باید از همان ابتدای تولید تا بازاریابی و فروش باید در نظر قرار گرفته شود.

#### استفاده از سرورهای پرسرعت

بازی‌های آنلاین و بازی‌هایی که به صورت چند نفره و اجتماعی هستند و انجام بازی با دیگران به اینترنت نیاز دارد، باید در سرورهای پرسرعت و با حجم کافی راه‌اندازی شوند. اگر زمانی یک بازی در کشوری با ۵ میلیون نصب فعال توانست همه مخاطبان خود را پوشش دهد و دچار مشکل نشود بازی‌ساز باید در نظر داشته باشد این بازی در آینده قرار است از کشورهای دیگر مخاطب جذب کند و سرورهای مهیا شده هیچ‌گونه مشکلی از بابت حجم و سرعت نباید داشته باشند.

### انتشار

#### همکاری با ناشر قابل اعتماد

شرکت‌های تولیدکننده بازی تلفن همراه باید بازی تولید شده خود را متناسب با بازار هدف بومی سازی کرده باشد. بهتر است فرایند انتشار توسط خود شرکت تولیدکننده انجام گیرد. ادغام افقی رو به بالا در زنجیره ارزش محصول، استراتژی شرکت‌ها با هدف افزایش حاشیه سود انجام می‌گیرد. حذف ناشر یک مزیت برای شرکت‌های بازی‌ساز به حساب می‌آید. شرکت‌های بازی‌ساز تلفن همراه در صورتی شناخت کافی از بازار هدف محصول نداشته باشند فرایند انتشار و بازاریابی را باید بر عهده ناشر بگذارند. تحقیقات نشان می‌دهند ژانر محبوب بازی در هر کشوری متفاوت است. ناشران با توجه به ژانر بازی تصمیم می‌گیرند که بازی تلفن همراه در کدام بازار منتشر و تبلیغ شود. آن‌ها به دنبال بازی‌های هستند که ضریب CPI<sup>۱</sup> کمتری داشته باشد. آن‌ها از بازی‌سازان بازی‌هایی را انتظار دارند که میزان هزینه بازاریابی درازای هر نسب (CPI) کمتری

1 - Cost Per Install

داشته باشد. آن‌ها به دنبال بازی‌ها و بازارهایی هستند که در آنجا برای بازاریابی هزینه کمتری پرداخت کنند.

### به‌کارگیری تیم متخصص برای بومی‌سازی

بومی‌سازی باید از همان ابتدای طرح ایده آغاز شود. قبل از شروع به ساخت بازی، باید بر روی بازار هدف تحقیق و پژوهش انجام گیرد و ذائقه آن‌ها سنجیده شود. به‌عنوان مثال بازی که در ایران ۵ میلیون کاربر فعال دارد و اکثر مخاطبان آن زن هستند. اگر این بازی برای یک کشور عربی بخواهد بومی‌سازی شود، ابتدا باید اندازه مخاطبان کنونی بازی‌های تلفن همراه زن را در این کشور پیدا کرد. دوم باید بررسی شود چه عاملی باعث شد مخاطبان زن در ایران از این بازی استقبال کنند. آیا در کشور عرب زبان مقصد این عامل نیز وجود دارد یا خیر. آیا آن‌ها تمایل دارند درازای بازی پولی پرداخت کنند یا خیر. آمار به‌دست‌آمده هیچ‌گاه در میان دو کشور با زبان مشترک یکسان نخواهد بود.

### آغاز فعالیت در چند کشور محدود

زمانی که از انتشار بازی در سطح بین‌المللی سخن به میان می‌آید بسیاری گمان می‌کنند بازی باید به یک‌باره در تمام کشورها دنیا منتشر و تبلیغ شود. شرکت‌ها باید در ابتدا تمرکز خود را در یک یا دو کشور محدود داشته باشند و بازی خود را در این دو کشور منتشر کنند. بازی‌سازان یا ناشر بازخورد مخاطب را بسنجند و با تجربه‌ای بیشتر و در صورت موفقیت بازی را کم‌کم در بازارها و کشورهای دیگر تبلیغ کنند.

### همکاری با شرکت‌های حقوقی بین‌المللی

همان‌طور که قبلاً گفته شد یکی از تهدیداتی که مورد توجه بازی‌سازان ایرانی است، معتمد نبودن ناشران است. با توجه به اینکه شرکت‌های ایرانی در سطح بین‌المللی نادیده گرفته می‌شوند و در صورت بروز مشکل دادگاه‌های بین‌المللی غالباً به ضرر آن‌ها رأی صادر می‌کنند بازی‌سازان برای پیشگیری از این چنین مشکلات باید شرکت‌های حقوقی واسطه در ارتباط باشند.

### همکاری با اپراتورها و سازندگان دستگاه‌های تلفن همراه

بسیاری از نرم‌افزارها و بازی‌های تلفن همراه از طریق معرفی و عرضه همراه با دستگاه‌های تلفن همراه معروف شده‌اند. در این مورد بارها دیده شد که مشتریان گوشی‌های تلفن همراه اپل، تنها برای داشتن یک نرم‌افزار و یا بازی مشتاق به خرید آن دستگاه شده‌اند. شرکت‌های بازی‌ساز می‌توانند از طریق همکاری با سازندگان دستگاه‌های تلفن همراه بازی خود را منتشر کنند.



## نقش استودیوهای بازی‌سازی

در این پژوهش مشاهده شد تمامی وظایف و اقداماتی که باید سیاستگذاران و یا سرمایه‌گذار انجام دهند همه بر دوش استودیوهای بازی‌سازی بود است. رویه‌های پردر دسترس ثبت شرکت، تأمین مالی، مدیریت پروژه، آموزش، مشکلات مختلف وارد کردن ارز و درآمد همه و همه این‌ها تاکنون بر عهده استودیوهای بازی‌ساز بوده است. وظیفه اصلی استودیوهای بازی‌ساز را بیشتر در بخش تولید متمرکز کردیم. در مرحله پیش تولید استودیوها باید به دنبال بهبود عملکرد فعالیت‌ها در بازار داخل برای جلب توجه ناشر باشند و در مرحله تولید وظایفی همچون: الهام از منابع غنی و ادبیات داستانی ایرانی، کچاپ کردن<sup>۱</sup>، ساخت بازی‌های کژوال، هایپرکژوال و بازی‌های آنلاین، به‌روز بودن و استفاده از موتورها و پلاگین‌های جدید برنامه‌نویسی هستند.

### پیش‌تولید

#### بهبود عملکرد فعالیت‌ها در بازار داخل برای جلب توجه ناشر

قبل از هر چیز ناشران به سابقه عملکرد بازی‌سازان در بازار داخل خودشان توجه می‌کند. آن‌ها بررسی می‌کنند تا ببینند استودیوی بازی‌ساز توانست در بازار داخل خودش موفق باشد یا خیر. این موفقیت تا چه اندازه است. آن‌ها از استودیو فاکتور کیفیت بالایی می‌خواهند. همچنین آن‌ها متریک و ریتشن حداقل بالای ۷۰ درصد از بازی‌ساز می‌خواهند. استودیوهای بازی‌ساز پیش از ورود به بازارهای بین‌المللی باید تلاش کنند در بازار داخل به موفقیت برسند.

### تولید

#### الهام از منابع غنی و ادبیات داستانی ایرانی برای ایجاد تمایز در محصول

ادبیات داستانی غنی فارسی، می‌تواند مزیت رقابتی ما در مقابل رقبای خارجی باشد. داستان‌های ایرانی برای جهانیان ناآشنا، بکر و جدید است. چند موردی که بازی‌های ایرانی از ادبیات کهن ایرانی وام گرفته‌اند توانستند نظر داوران و مخاطبان جشنواره‌های بین‌المللی را به خود جلب کنند. متأسفانه بازی‌سازان ایرانی در حال حاضر، به نسخه‌برداری از بازی‌های ساخته‌شده خارجی دست می‌زنند و همین موضوع هم باعث شده است که هیچ‌کس حاضر نباشد بازی‌های تکراری و کپی آن‌ها را تهیه و خریداری کنند.

۱ - تکیه بر بخش‌هایی که رقبای کمتر و یا دشواری کمتری دارد.

### کچاپ کردن<sup>۱</sup> راهبردی برای تمرکز

بازی‌سازان ما به دلیل عرضه اندام رقبای قدرتمند در عرصه جهانی به‌سختی می‌توانند به موفقیت دست یابند. راهبردی که بازی‌سازان در اینجا می‌توانند برای خود اتخاذ کنند ورود در بخش‌هایی از صنعت هست که تاکنون کسی نتوانست به آن ورود کند و یا اینکه هنوز در مراحل نوآوری و رشد هستند و به مرحله بلوغ نرسیده‌اند. بازی‌سازان ایرانی می‌توانند در صنعت واقعیت افزوده و واقعیت مجازی تلاش کنند. همچنین بازی‌های سبک MMO هنوز رونق زیادی به خود نگرفته اما پیش‌بینی می‌شود در آینده مخاطبان زیادی را به سمت خود جذب کنند.

### ساخت بازی‌های کژوال و هایپرکژوال به‌عنوان استراتژی رهبری هزینه

بازی‌هایی که محدودیت رده سنی دارند و یا بازی‌هایی که تنها برای گروه خاصی از مردم ساخته شده‌اند، مخاطبان کمتری نسبت به بازی‌های کژوال به خود می‌گیرد. هر چه تعداد نصب بازی بر روی دستگاه‌های تلفن همراه بیشتر باشد. افراد بیشتری از آن‌ها حاضر به پرداخت پول برای بازی می‌شوند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بازی‌های آنلاینی که چند نفر باهم به بازی کردند مشغول می‌شوند و در آن خلل بازی به بحث و گفت‌وگو می‌پردازند بیشترین مخاطبان را به خود جلب می‌کند. به‌عنوان مثال یکی از این بازی‌های کژوال بازی پابجی هست. باوجوداینکه این بازی از گرافیک بالایی برخوردار نیست، اما به‌دلیل اجتماعی بودن و امکان بازی به‌صورت چند نفری که دارد، مخاطبان زیادی را به خود جلب کرده است.

### استفاده از پلاگین‌های جدید برای بهبود عملکرد بازی

برای رفع کمبود حجم و سرعت اینترنت از طرف شرکت‌های سازنده موتور بازی پلاگین‌های عرضه و معرفی می‌شود. این پلاگین‌ها قادرند حجم بازی و سرعت سرورها و اینترنت را بهبود ببخشند تا کاربر دچار در استفاده از بازی دچار مشکل نشوند. تیم تحقیق و توسعه استودیو همواره باید به دنبال پیدا کردن روش‌هایی از این دست باشد تا با هزینه کمتر بتوان مشکلات متعدد را از طریق برنامه‌نویسی حل کرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

زنجیره ارزش، مسیر تولید و مصرف بازیهای تلفن همراه را به ما نمایاند و با در نظر گرفتن آن، پارامترهای کلیدی در هر مرحله از مسیر روشن می‌شود و با تقسیم وظایف بین ساحت‌های

اصلی زنجیره ارزش، راهکارهای پیشنهادی هر کدام از کنشگران اصلی این زنجیره ارزش ارائه شد. یافته‌های تحقیق در مدل دایره‌ای (شکل ۲) در ادامه جمع‌بندی شد. برای رشد صنعت بازی‌های تلفن همراه ایرانی و ورود آن به بازارهای جهانی برای تصاحب سهمی از این بازار راهبردی در سه سطح راهکار ارائه شد؛ ۱. نقش سیاستگذار ۲. نقش سرمایه‌گذار ۳. نقش بازی‌ساز. هر کدام از ابعاد یادشده با توجه به زنجیره ارزش محصول بازی‌های تلفن همراه به چند دسته تقسیم شده‌اند. مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد سه بعد اصلی سیاستگذار، سرمایه‌گذار و بازی‌ساز به‌طور مستقیم در صنعت بازی‌های تلفن همراه ایرانی در مراحل مختلف تولید محصول از ابتدا تا انتها تأثیرگذار هستند.

### سیاستگذار

سیاستگذاران و دولت نقش پررنگ‌تری نسبت به سرمایه‌گذاران و بازی‌سازان در صنعت بازی‌های دیجیتال دارند. سیاستگذار است که تصمیم می‌گیرد یک صنعت در کشور شکل بگیرد یا خیر. پیشرفت داشته باشد یا ثابت باقی بماند. سیاستگذار با اعمال قوانین و مقررات، اعطای تسهیلات و یا از طریق اجبار می‌تواند شرکت‌های صنایع مختلف را وادار به فعالیت در صنعتی مثل بازی‌های تلفن همراه کند و در صورت اهمیت بالای صنعت موردنظر خود دولت به‌عنوان مجری وارد صحنه شود. مصاحبه‌شوندگان عامل اصلی عدم موفقیت در بازارهای بین‌المللی را ناکارآمدی سیاستگذاری و عدم اقبال سیاستگذاران نسبت به این صنعت دانسته‌اند. آن‌ها پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد سیاستگذاران در سه مرحله پیش‌تولید، تولید و انتشار محصول، مطرح کردند. دولت می‌تواند با راه‌اندازی صندوق خطرپذیر منابع مالی استودیوهای بازی‌سازی با تجربه را تأمین و مدیریت کند. ملکی‌فر و همکاران (2018) نیز استدلال می‌کنند که نقش مطلوب گروه‌های ذی‌نفع سیاستگذار مثل دولت در صنایع فرهنگی مثل صنعت بازی، حمایت اقتصادی از کسب‌وکارها است (Roudsaz, 2013). علاوه بر تأمین مالی، دولت باید بر تمامی مراحل اجرای پروژه نظارت داشته باشد و در هر مرحله از تولید بازخورد سنجی کند؛ از نظر ملکی‌فر و همکاران (2018) این رویکرد باید در اولویت آخر باشد و دولت در صنایع فرهنگی کمترین دخالت را داشته باشد. علاوه بر صندوق‌های خطرپذیر دولت با راه‌اندازی پارک‌های علم و فناوری بی‌قید و شرط و اعطای معافیت‌های مالیاتی این حمایت را تکمیل کرده است ولی این حمایت‌ها، باید کافی و هدفمند باشند (Johari & Vaezinijad, 2015).



ذی‌نفعان صنعت بازی انجام داده‌اند، به این رسیدند که از نگاه دولت، رویکرد سیاسی و فرهنگی، رویکرد مطلوب در این صنعت است. جنبه‌های اقتصادی این صنعت کم‌اهمیت‌تر از جنبه‌های سیاسی و فرهنگی آن نیست. دست بازی‌ساز در خلق محتوای بازی باید باز باشد. سیاستگذار نباید بازی‌ساز را وادار به تولید محتوایی خاص کند، تنها اعمال محدود برای جلوگیری از محتوای مخرب داشته باشد. شمسی و جلالی (2013) استدلال می‌کنند که، بخش دولتی قصد دارد عرصه بازی‌های رایانه‌ای را بومی کند و محتوای آن را به‌سوی سیاست‌های ارزشی و فرهنگی هدایت کند. در حال حاضر بازی‌سازان ایرانی تنها به کپی‌برداری از بازی‌های ساخته‌شده موفق بسنده می‌کنند و این باعث می‌شود تا بازی‌های ایرانی حرف جدیدی برای گفتن نداشته باشند و بازار ایرانی، بستری برای فروش محصولات خارجی باشد (Johari & Vaezinijad, 2015). بازی‌های ایرانی باید سبک متفاوتی از خود در بازارهای بین‌المللی نشان دهند. راه‌اندازی آکادمی‌های بازی‌سازی و رشته‌های تخصصی بازی‌سازی و تشکیل انجمن‌ها و گروه‌های مختلف بازی‌سازی در ایران موجب غنی‌تر شدن این صنعت از نظر فرم و محتوا می‌شود. تحریم شدن ایران در دنیا باعث شد بسیاری از صنایع از جمله صنعت بازی‌سازی رشد کمی داشته باشند (Johari & Vaezinijad, 2015). بازی‌سازان در مرحله انتشار در بازارهای بین‌المللی دچار مشکلات حقوقی هستند سیاستگذار در مرحله انتشار بازی می‌تواند به کمک بازی‌ساز بیاید. به‌عنوان مثال رایزن اقتصادی به بازی‌ساز معرفی کند، ناشران معتبر و قابل‌اعتماد به آن‌ها معرفی کند و به آن‌ها مشاوره‌های حقوقی بدهد. در مرحله عقد قرارداد از حقوق معنوی بازی‌ساز پشتیبانی کند.

### سرمایه‌گذار

مدیریت پروژه‌های بازی‌سازی باید به‌طور مستقیم و بر عهده خود سرمایه‌گذار باشد. اولین کاری که سرمایه‌گذار به‌عنوان مدیر پروژه باید انجام دهد، ثبت شرکت است. ثبت رسمی شرکت باعث جذب نیروهای قوی‌تر و حرفه‌ای‌تر می‌شود. شرکت باید پاسخگوی نیازهای اولیه نیروهای خود از جمله وضعیت بیمه و حقوق آن‌ها باشد. همچنین، ثبت شرکت در کشور دیگری به بازگشت درآمد حاصل از فروش بازی در بازارهای بین‌المللی کمک می‌کند. مسائل و مشکلاتی که در خلال تولید بازی بر سر راه بازی‌سازان قرار می‌گیرد از طریق آموزش‌های دانشگاهی و دانشگاهی قابل‌حل نیستند. تولید بازی دیجیتال در ایران به‌دلیل ترک نیروی متخصص از پروژه باعث شد یک پروژه دوساله پنج سال به طول بی‌انجامد. مدیریت دانش راهکاری مناسب برای رفع چنین مشکلاتی است. به‌طور خلاصه دانش نهفته یا ضمنی مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های حرفه‌ای و کاری، الگوهای ذهنی درون فرد است که به‌طور ساده قابل انتقال نیست.

با توجه به اهمیت دانش نهفته و ضمنی مدیریت دانش در استودیوی بازی‌سازی باید تلاش کند تا از این بخش عظیم دانش بهره‌مند شود و از این طریق به خلق و ایجاد دانش جدید در سازمان بپردازد. یکی از اهداف اصلی بازی‌سازان در ساخت بازی کسب درآمد از این راه است. توجه به پارامترهای بازگشت سرمایه، طراحی مدل و روش برای ترغیب مخاطب به پرداخت پول، توجه به میزان سرمایه‌گذاری و هزینه مثل CPI و KPI باید از همان ابتدای تولید تا بازاریابی و فروش باید در نظر قرار گرفته شود. بازی‌ساز باید این نکته را در نظر داشته باشد که بازی تولیدشده قرار است چه تعداد مخاطب داشته باشد چون، بازی باید پاسخ‌گوی مخاطبان خود باشد. بازی‌های آنلاین و بازی‌هایی که به‌صورت چند نفره و اجتماعی هستند و کاربر برای انجام بازی با دیگران به اینترنت نیاز دارد، باید در سرورهای پرسرعت و با حجم کافی راه‌اندازی شوند. به عقیده سیلوان (2016) مانع دیگری برای تولید و انتشار بازی در بازارهای جهانی تحقیق و شناخت مخاطبان هدف است. مخاطبان هدف اگر پراکندگی زیادی در جهان داشته باشند و یا اینکه فرهنگ و آداب رسوم خاصی داشته باشند ساخت و ترجمه بازی به زبان آن‌ها دشوار است (Sylvänne, 2016). جواهری و واعظی‌نژاد (2015) از این مشکل با عنوان «اشتباهات راهبردی در انتخاب نوع محصول، بازار و سبک بازی» نام می‌برد. البته در این راه می‌توانند از ناشران بازی نیز کمک بگیرند. ادغام عمودی رو به بالا در زنجیره ارزش محصول، استراتژی شرکت‌ها باهدف افزایش حاشیه سود انجام می‌گیرد. حذف ناشر یک مزیت برای شرکت‌های بازی‌ساز به‌حساب می‌آید. اما، شرکت‌های بازی‌ساز تلفن همراه در صورتی که شناخت کافی از بازار هدف محصول نداشته باشند و توان انتشار، بازاریابی و فروش محصول را نداشته باشند باید به دنبال همکاری با یک ناشر خوب باشند. سیستم توزیع ناکارآمد یکی از مشکلات اساسی صنعت بازی است (Johari & Vaezinijad, 2015) و ناشران با توجه به ژانر بازی تصمیم می‌گیرند که بازی تلفن همراه در کدام بازار منتشر و تبلیغ شود. آن‌ها به دنبال بازی‌های هستند که ضریب CPI کمتری داشته باشد. ناشران اعتماد کمتری به بازی‌سازانی دارد که برای اولین بار با آن‌ها همکاری می‌کنند. پیش از آغاز همکاری، ناشران کارنامه بازی‌سازان در پروژه‌های قبلی را از آن‌ها درخواست می‌کنند. در صورتی که عملکرد خوبی در پروژه‌های قبلی داشته باشند با بازی‌سازان همکاری را آغاز می‌کنند. یکی از اقداماتی که شرکت‌های بازی باید در مرحله توزیع مدنظر قرار دهند این است که در ابتدا تمرکز خود را در یک یا دو کشور محدود داشته باشند و بازی خود را در این دو کشور منتشر کنند. تمرکز بر روی یکی دو بازار محدود باعث می‌شود با برنامه‌ریزی بهتری فرایند بازاریابی را انجام بدهند تا در نتیجه ارزش واقعی و فروش تمام‌شده بازی در بازارهای مشخص شود. بازی‌سازان یا ناشر بازخورد مخاطب را بسنجند و با تجربه‌ای بیشتر و در صورت موفقیت

بازی را کم‌کم در بازارها و کشورهای دیگر تبلیغ کنند. شرکت‌ها در این مرحله می‌توانند از شرکای محلی نیز استفاده کنند. شرکای محلی کسانی هستند که در بازاریابی، تبلیغات و ترجمه بازی به زبان کشور مبدأ می‌توانند کمک مؤثری داشته باشند (O'Hagan & mangiron, 2009). یکی از تهدیداتی که مورد توجه بازی‌سازان ایرانی است، معتمد نبودن ناشران است. با توجه به اینکه شرکت‌های ایرانی در سطح بین‌المللی نادیده گرفته می‌شوند و در صورت بروز مشکل دادگاه‌های بین‌المللی غالباً به ضرر آن‌ها رأی صادر می‌کنند بازی‌سازان برای پیشگیری از این چنین مشکلات باید شرکت‌های حقوقی واسطه در ارتباط باشند.

شرکت‌های بازی‌ساز می‌توانند از طریق همکاری با سازندگان دستگاه‌های تلفن همراه بازی خود را منتشر کنند. بسیاری از نرم‌افزارها و بازی‌های تلفن همراه از طریق معرفی و عرضه همراه با دستگاه‌های تلفن همراه معروف شده‌اند. در این مورد بارها دیده شد که مشتریان گوشی‌های تلفن همراه اپل، تنها برای داشتن یک نرم‌افزار و یا بازی مشتاق به خرید آن دستگاه شده‌اند.

## بازی‌ساز

استودیوهای بازی‌ساز به دلیل درگیر شدن با مسائل مختلفی چون ثبت شرکت، تأمین مالی، آموزش، انتشار، تأمین منابع مالی و... از فرایند تولید و توسعه محصول بازمانده‌اند. استودیوهای بازی‌ساز تنها یک دغدغه باید داشته باشند و آن هم ساخت یک بازی خوب است. استودیوهای بازی‌ساز ایرانی باید قبل از ورود به بازارهای بین‌المللی بتوانند در بازار داخلی ایران موفقیت‌های کسب کنند. ناشران بین‌المللی پیش از عقد قرارداد به کارنامه استودیوها در بازارهای داخلی توجه می‌کنند. آن‌ها متریک و ریتنشن حداقل بالای ۷۰ درصد از بازی‌ساز می‌خواهند. در مرحله تولید بازی استودیوها با کمک منابع غنی و ادبیات داستانی ایرانی می‌توانند بازی‌های متمایزی نسبت به بازی‌های رایج موجود در بازارهای جهانی خلق کنند و به یک مزیت رقابتی بسیار خوب در بازارهای جهانی دست یابند. راهبردی که بازی‌سازان می‌توانند در فضای رقابتی شدید بین‌المللی (Johari & Vaezinijad, 2015) برای خود اتخاذ کنند ورود در بخش‌هایی از صنعت است که تاکنون کسی نتوانسته به آن ورود کند و یا اینکه هنوز در مراحل نوآوری و رشد هستند و به مرحله بلوغ نرسیده‌اند. رسوخ بازی‌سازان در گوشه بازارها و تلاش برای موفقیت در حوزه‌های بی‌رقیب موجب می‌شود تا در صورت موفقیت بازی‌سازان ایرانی از اولین‌ها باشند. بازی‌سازان ایرانی می‌توانند در صنعت واقعیت افزوده و واقعیت مجازی تلاش کنند. همچنین بازی‌های سبک MMO در آینده مخاطبان زیادی را به سمت خود جذب کنند. کلیدی‌ترین ابزار برای موفقیت در این راه خلاقیت بالای استودیوهای بازی‌ساز در طرح ایده بازی است. ایده،

ژانر، داستان، طراحی بازی باید به گونه‌ای باشد که هرکسی در هر رده سنی و با هر جنسیتی که دارد همه را به استفاده از آن ترغیب کند. هر چه تعداد نصب بازی بر روی دستگاه‌های تلفن همراه بیشتر باشد، افراد بیشتری از آن‌ها حاضر به پرداخت پول برای بازی می‌شوند. بازی‌های آنلاینی که چند نفر باهم به بازی کردند مشغول می‌شوند و در خلال آن به بحث و گفت‌وگو می‌پردازند بیشترین مخاطبان را به خود جلب می‌کند. برای رفع کمبود حجم و سرعت اینترنت از طرف شرکت‌های سازنده موتور بازی پلاگین‌های عرضه و معرفی می‌شود. این پلاگین‌ها قادرند حجم بازی و سرعت سرورها و اینترنت را بهبود ببخشند تا کاربر دچار استفاده از بازی دچار مشکل نشوند. تیم تحقیق و توسعه استودیو همواره باید به دنبال پیدا کردن روش‌هایی از این دست باشد تا با هزینه کمتر بتوان مشکلات متعدد را از طریق برنامه‌نویسی حل کرد. از جمله محدودیت‌های این پژوهش، بررسی نکردن ذی‌نفعان مختلف (به جز ذی‌نفعان شناسایی شده) و تاثیرشان (تاثیر مستقیم و غیرمستقیم) در هر یک از مراحل زنجیره ارزش صنعت بازی اشاره کرد و همچنین، این تحقیق در بافت کشور ایران انجام شده است و نتایج آن محدود به ایران است، بنابراین، ذی‌نفعان صنعت بازی سایر کشورها و نقش‌شان بازیگران آن نیازمند مطالعه است.

### توصیه های سیاستی

پیشنهاد‌های زیر بر مبنای مدل ارائه‌شده به سه دسته تقسیم می‌شود:

#### پیشنهاد به سیاستگذاران

دولت تا زمان گرایش سرمایه‌گذاران خصوصی به صنعت بازی‌های تلفن همراه ایرانی، به‌طور مستقیم سرمایه‌گذاری داشته باشد. سرمایه‌گذاری انجام‌شده از سوی دولت به‌صورت برنامه‌ریزی‌شده و مرحله‌به‌مرحله باشد و در طول فرایند تولید بر آن به‌طور مستقیم نظرات داشته باشد. دولت در قالب سرمایه‌گذاری خطرپذیر از بازی‌سازان حمایت داشته باشد. دولت به بازی‌سازانی که توانستند در بازارهای بین‌المللی فروش داشته باشند تشویق‌های مالیاتی اعطا کند. دولت به‌عنوان واسطه میان سرمایه‌گذار و بازی‌ساز روابط این دو را تقویت بخشد. دولت روند ثبت شرکت برای سازندگان بازی‌های دیجیتال را تسهیل کند. دولت با استفاده از تبلیغات در رسانه ملی، تصویر منفی ایجادشده بر افکار عمومی از بازی‌های دیجیتال را تعدیل دهد. دولت رشته‌های دانشگاهی در زمینه بازی‌های دیجیتال و بازاریابی محصولات بازی‌های دیجیتال را راه‌اندازی و تقویت کند. سیاستگذاران علاوه بر جنبه‌های فرهنگی و سیاسی، به جنبه‌های



اقتصادی صنعت بازی‌های تلفن همراه توجه داشته باشند. متولیان صنعت بازی‌های تلفن همراه بستری برای خلق سبک بازی‌های دیجیتال ایرانی فراهم آورند. دولت در مرحله انتشار در بازارهای بین‌المللی، سازمانی حقوقی برای حمایت از مالکیت معنوی بازی‌سازان راه‌اندازی کنند. دولت برای بازگرداندن درآمد حاصل از فروش بازی در بازارهای بین‌المللی به داخل کشور ترتیبی به عمل آورد.

### پیشنهاد به سرمایه‌گذاران

سرمایه‌گذاران به‌عنوان مدیران استودیوهای بازی‌سازی، در ابتدا شرکت خود را در ایران و برای انتشار در بازارهای بین‌المللی در کشوری دیگر به ثبت برسانند. مدیران استودیو، متناسب با نیاز بازی‌سازان به‌طور مقطعی برای آموزش از مربیان حرفه‌ای کمک بگیرند. سرمایه‌گذاران در تأمین منابع مالی منعطف عمل کنند. به جهت حفظ و تقویت دانش ضمنی، درون استودیوها از مدیریت دانش بهره برده شود. سرمایه‌گذاران در مراحل تولید بازی و انتشار بازی به شاخص‌های متعدد هزینه و درآمد توجه ویژه داشته باشند. قبل از انتشار بازی در بازارهای بین‌المللی سروهای با سرعت بالا و با حجم بالا قبل از شیوع بازی در بازار هدف در اختیار داشته باشند. با کمک مشاوران حقوقی متخصص، قرارداد همکاری با ناشر بسته شود. برای ورود به بازارهای بین‌المللی توسعه بازی ابتدا در یک یا دو کشور انجام شود. از ابتدای تولید بازی فرایندهای بومی‌سازی لحاظ شود. برای انتشار بازی با شرکت‌های حقوقی بین‌المللی در ارتباط باشند.

### پیشنهاد به استودیوهای بازی‌سازی

استودیوهای بازی‌سازی پیش از توسعه بازی برای بازارهای بین‌المللی، در بازار داخلی به موفقیت رسیده باشند. بازی‌سازان از منابع غنی و ادبیات داستانی فارسی برای ایجاد تمایز در محصول بازی استفاده کنند. بازی‌سازان در بخش‌هایی از بازی‌سازی تمرکز داشته باشند که رقبای کمتری در آنجا وجود داشته باشد. به دلیل رقبای کمتر در واقعیت افزوده، بازی‌سازان در این فناوری‌ها تمرکز داشته باشند. بازی‌سازان به دنبال تولید بازی‌های هایپرکژوال مثل بازی‌های MMO باشند. همچنین تیمهای تحقیق و توسعه استودیو پی‌درپی به دنبال پلاگین‌ها و راه‌کارهای جدید برای بهبود سرعت سروورها باشند.

### References:

- 1- Abbaszadeh, Mohammad (2012). A reflection on validity and reliability in qualitative research. Applied Sociology, 19-34 [in Persian].
- 2- Boyatzis, R. E. (1998). transforming qualitative information. Cleveland: Sage.
- 3- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis In Psychology. Qualitative Research in Psychology, 77-101. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- 4- Boyatzis, R. E. (1998). transforming qualitative information. Cleveland: Sage.

- 5- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.
- 6- Cowley, R. (2016, 5 3). Supercell on track to break \$3 billion barrier in 2016. Retrieved from Pocketgamer.biz: <http://www.pocketgamer.biz/news/63108/supercell-on-track-to-break-3-billion/>
- 7- Innovecs. (2017, 12 20). Mobile Gaming vs PC-gaming: Tendencies in Game Industry Development. Retrieved from innovecs.com: <https://www.innovecs.com/ideas-portfolio/mobile-gaming-vs-pc-gaming-tendencies-in-game-industry-development/>
- 8- Johari, Javad, Vaezinijad, Mohammad. (2015). Pathology of computer games industry in Iran with a systemic approach. *Culture Strategy*, 8(30), 113-135 [in Persian].
- 9- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies*, 305-323. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- 10- LAGACE, M. (2018, June 7). Mobile gaming is influencing the future of the gaming industry as a whole. Retrieved from androidcentral.com: <https://www.androidcentral.com/influence-mobile-gaming-industry-mixed-bag-gamers>
- 11- Gerdayeh (2016). Mobile platform. Tehran: Gerdayeh [in Persian].
- 12- Malekifar, Siavash, Ghazi Nouri, Seyed Sepehar, Ghane'i Rad, Mohammad Amin, Mousavi, Arash. (2018). Identification and analysis of existing and desirable approaches in the country's cultural industries based on the stakeholders' point of view. *Strategic Studies of Public Policy*, 8(26), 17-39 [in Persian].
- 13- McDonald, E. (2017, 4 20). The Global Games Market Will Reach \$108.9 Billion in 2017 With Mobile Taking 42%. Retrieved from NEWZOO.com: <https://newzoo.com/insights/articles/the-global-games-market-will-reach-108-9-billion-in-2017-with-mobile-taking-42/>
- 14- National Computer Games Foundation (2017, October 28). The money-making industry of gaming and its role in employment and resistance economy. Retrieve from: ircg.ir: <https://www.ircg.ir/fa/news/4302> [in Persian].
- 15- National Computer Games Foundation (2018, September 21). Companies. Retrieved from National National Computer Games Foundation: <https://www.ircg.ir/fa/company?page=1> [in Persian].
- 16- O'Hagan, M., & mangiron, c. (2009). Turning 花鳥風月 into a Painkiller: Extreme Cultural Adaptation or "Fragrant" approach? LISA Forum Asia. Taipei: Conference Paper.
- 17- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43, 475-485.
- 18- Rudolph, S. (2018, June 19). The State of Mobile Gaming Industry [Infographic]. Retrieved from business2community.com:
- 19- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- 20- Sylvänne, K. (2016). Internationalization in the Mobile Gaming Industry - Multiple Case Study of Finnish Mobile Gaming Firms Entering the Japanese Market. Finnish.
- 21- Shamsi, Mitra and Jalali, Yaser (2013). The state of computer games in Iran and the world- policies, approaches and organizations involved. *Globalization strategic studies*. No. 10, 161-193 [in Persian].
- 22- Taheri, Faezeh (2013). An introduction to the pathology of computer games. Tehran: Cultural and artistic institute of convergence and cultural exchange [in Persian].
- 23- Thayer, A., & Kolko, B. E. (2004). Localization of digital games: The process of blending for the global games market. *Technical communication*, 51(4), 477-488.
- 24- Veisi, Hadi (2017). Investigation of the policy making in the tourism industry in the upstream laws of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly of Strategic Public Policy Studies*, 112-93.
- 25- Vignali, C. (2001). McDonald's: "think global, act local"—the marketing mix. *British food journal*.