



دوره ۱۳، شماره ۱، صفحات ۴۳ تا ۶۵

منتشر شده در بهار و تابستان ۹۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۶/۱۱

## ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران به بازار بین‌المللی با روش نظریه‌مبنایی

عظیم زارعی، دانشیار مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، (نویسنده مسئول)

a\_zarei@semnan.ac.ir

داوود فیض، دانشیار مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان،

feiz1353@semnan.ac.ir

محمد اسدی، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان،

mhmd.asadi@gmail.com

### چکیده

یکی از راه‌های توسعه‌ی یک کسب‌وکار، بزرگ شدن بازار هدف آن است و در کنار مشخصه‌های مختلف بازار هدف، مشخصه‌های جغرافیایی به عنوان یکی از تأثیرگذارترین معیارهای انتخاب همواره مدنظر کسب‌وکارها بوده است. در این فرایند نیز افزایش گستره‌ی جغرافیایی بازار معمولاً به عنوان اولین راهبرد مورد توجه قرار می‌گیرد. زمانی که این افزایش گستره از مرزهای جغرافیایی کشور مبدأ فراتر می‌رود، مقوله‌ی ورود به بازار بین‌المللی و بین‌المللی شدن کسب‌وکار موضوعیت می‌یابد. سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که یک مدل بازارگرا برای ورود استودیوهای انیمیشن ایرانی به بازار بین‌المللی چه ابعادی دارد. در این پژوهش پس از مطالعه‌ی پیشینه‌ی نظری مقوله‌ی ورود به بازار بین‌المللی و معرفی جایگاه صنایع خلاقه و مشخصاً صنعت انیمیشن در بازار بین‌الملل، مدلی پارادایمی برای ورود استودیوهای انیمیشن ایرانی به بازارهای خارج از مرزهای ایران ارائه شده است. پژوهش از نظر هدف توسعه‌ی کاربردی بوده و در زمره‌ی تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد. ضمن اینکه روش مورد استفاده نیز روش کیفی نظریه‌مبنایی بوده است. مدل پارادایمی حاصل از تحلیل مصاحبه‌های عمیق، مشتمل بر پدیده اصلی (ورود استودیوی انیمیشن ایرانی به بازار بین‌المللی)، علت‌ها (انحصار دولتی، پیشرفت رقبا و جذابیت بازار)، شرایط زمینه‌ای (پیشرفت تدریجی، سفارشی‌سازی، فعالیت مستقل، وابستگی به دولت) و مداخله‌گر (عوامل سیاسی، سیاستگذاری عمومی، رویکرد حرفه‌ای و تأمین سرمایه)، کنش‌ها و تعاملات (بازاریابی محصول، شناخت بازار، شبکه‌سازی خارجی، فرم و محتوای محصول، مدیریت استراتژیک) و پیامدها (توسعه بازار بین‌المللی، فروش خارجی و سودآوری) استخراج شده است.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی انیمیشن، صنعت فرهنگی، ورود به بازار بین‌المللی

### مقدمه

پژوهش‌ها در باب صنایع فرهنگی در سال‌های گذشته رایج شده است. عوامل مختلفی از جمله رشد اهمیت اقتصادی این بخش، عرضه شدن رویه‌ها و مقررات مدون برای صنایع فرهنگی و محصولات خلاقانه و احتمالاً، اشتیاق محققان به حوزه‌هایی مثل فیلم، موسیقی و بازی‌های رایانه‌ای را می‌توان به عنوان دلایل رواج این نوع پژوهش‌ها عنوان کرد. در میان این پژوهش‌ها، تعاریف متعددی برای این گروه از صنایع ارائه شده است. «صنایع فرهنگی صنایعی هستند که در آنها با استفاده از میزان قابل توجهی اجزای خلاقانه، کالاهای حسی تولید می‌شود تا به صورت انبوه در بازار مصرف‌کنندگان این کالاها توزیع شوند (پلتونیمی<sup>۱</sup> ۲۰۱۵: ص ۴۱)». تولید هریک از اشکال مختلف محصولات فرهنگی، منبع قابل توجهی از درآمد و اشتغال را در اقتصادهای توسعه یافته ایجاد کرده است. این رشد درآمد ناشی از تولید فرهنگ برای مصرف انبوه منجر به تسلط غول‌های رسانه‌ای جهان بر بسیاری از بازارها شده است. در چنین شرایطی، حضور در بازارهای بین‌المللی یکی از دغدغه‌های اصلی فعالان این صنایع است. در این مقاله به مطالعه ابعاد این دغدغه در صنعت انیمیشن ایران پرداخته شده است. در بخش طرح مسأله ابعاد بیشتر آن معرفی شده و مهمترین پژوهش‌های پیشین در حوزه‌ی ورود به بازار بین‌المللی و نیز صنعت انیمیشن ارائه شده است. روش پژوهش مورد استفاده روش نظریه مبنایی بوده که جزئیات آن در بخش روش‌شناسی پژوهش آمده است. یافته‌های حاصل از داده‌های جمع‌آوری شده در بخش یافته‌های پژوهش در قالب یک مدل پارادایمی ارائه شده و تفسیر آنها به همراه پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی در بخش نتیجه‌گیری و پیشنهادها ارائه شده است.

### طرح مسئله

در حال حاضر فراگیر بودن محصولات فرهنگی وارداتی که با مضامین و پیام‌های بعضاً نامناسب برای فرهنگ ایرانی اسلامی همراه است نشان دهنده ضعف‌ها و کمبودهای جدی در این زمینه است. تلاش‌های قابل توجهی در همه‌ی سال‌ها از سوی فعالان حوزه‌های مختلف فرهنگی برای عرضه‌ی محصولاتی با هدف رقابت با نمونه‌های وارداتی صورت گرفته اما به دلیل عدم وجود «نگاه صنعتی» با شکست مواجه شده است. شناخت

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

مراحل مختلف ایده‌پردازی، تولید و فروش این محصولات در چارچوبی نظام‌مند از مهمترین الزامات توسعه‌ی محصولات فرهنگی به حساب می‌آید. دغدغه‌های مربوط به تسلط محصولات فرهنگی جهان، مختص کشور ما نیست و همه‌ی کشورها با آن مواجه بوده و کمابیش نسبت به آن حساس هستند. تنها در سال ۲۰۱۰، میزان صادرات انیمیشن ژاپن حدوداً چهار برابر صادرات فولاد این کشور به امریکا بوده است. سهم صنعت انیمیشن ژاپن از بازار جهان بیش از ۶۰ درصد است و ۸۰ درصد انیمیشن‌های پخش شده از تلویزیون‌های اروپا، ژاپنی بوده‌اند (ترو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

بر اساس پیمایش جهانی صورت گرفته توسط انجمن بین‌المللی مرچندایزرهای صنعت حق امتیاز (لیما<sup>۳</sup>)، از میان ۲۰ کاراکتر پرترفدار انیمیشن در جهان ۱۵ کاراکتر مربوط به کمپانی‌های امریکایی بوده و بعد از امریکا، ژاپن با ۳ کاراکتر و کشورهای انگلستان و بلژیک هر کدام با یک کاراکتر توانسته‌اند در این رنکینگ قرار بگیرند.

جدول ۱: ۲۰ کاراکتر پرترفدار دنیا در حوزه انیمیشن (لیما، ۲۰۱۵)

| ردیف | کاراکتر                | کشور سازنده | ردیف | کاراکتر                      | کشور سازنده |
|------|------------------------|-------------|------|------------------------------|-------------|
| ۱    | میکی موس               | امریکا      | ۱۱   | ماشین‌ها                     | امریکا      |
| ۲    | باب اسفنجی             | امریکا      | ۱۲   | بن تن <sup>۴</sup>           | امریکا      |
| ۳    | تام و جری              | امریکا      | ۱۳   | دیزنس                        | امریکا      |
| ۴    | دورا <sup>۵</sup>      | امریکا      | ۱۴   | سوفیا <sup>۶</sup>           | امریکا      |
| ۵    | اسکوبی دو <sup>۷</sup> | امریکا      | ۱۵   | ادونچرتایم <sup>۸</sup>      | امریکا      |
| ۶    | پپا پیگ <sup>۹</sup>   | انگلستان    | ۱۶   | داندل داک                    | امریکا      |
| ۷    | باربی                  | امریکا      | ۱۷   | کرایون شین-چان <sup>۱۰</sup> | ژاپن        |
| ۸    | دورامون <sup>۱۱</sup>  | ژاپن        | ۱۸   | اسمورف‌ها <sup>۱۲</sup>      | بلژیک       |
| ۹    | فروزن <sup>۱۳</sup>    | امریکا      | ۱۹   | کاراگاه کانن <sup>۱۴</sup>   | ژاپن        |
| ۱۰   | خانواده سیمپسون        | امریکا      | ۲۰   | فرب و فینی‌ها <sup>۱۵</sup>  | امریکا      |

بر اساس این پژوهش از بین ۱۰ کاراکتر انیمیشنی پرترفدار در کشور عربستان سعودی، ۲ کاراکتر عربی هستند و در میان کاراکترهای پرترفدار کشور ترکیه، ۳ کاراکتر ترکیه‌ای وجود دارد و بقیه عمدتاً مربوط به کشور امریکا و متعلق به شبکه‌های امریکایی هستند اما در میان کاراکترهای پرترفدار کشور ژاپن، همه ۱۰ کاراکتر ژاپنی هستند.

جدول ۲: ۱۰ کاراکتر پرطرفدار کشورهای عربستان، ترکیه، ژاپن در حوزه انیمیشن (لیما، ۲۰۱۵)

| ردیف | عربستان                           |                   | ترکیه                   |        | ژاپن                          |        |
|------|-----------------------------------|-------------------|-------------------------|--------|-------------------------------|--------|
|      | کاراکتر                           | سازنده            | کاراکتر                 | سازنده | کاراکتر                       | سازنده |
| ۱    | تام و جری                         | امریکا            | پپی <sup>۱۶</sup>       | ترکیه  | دورامون                       | ژاپن   |
| ۲    | باب اسفنجی                        | امریکا            | کل اوغلان <sup>۱۷</sup> | ترکیه  | ساعت یو-کای <sup>۱۸</sup>     | ژاپن   |
| ۳    | میکی موس                          | امریکا            | کابلو <sup>۱۹</sup>     | امریکا | وان پیس <sup>۲۰</sup>         | ژاپن   |
| ۴    | دورا                              | امریکا            | تام و جری               | امریکا | کارآگاه کانن                  | ژاپن   |
| ۵    | بن تن                             | امریکا            | اسمورفاها               | بلژیک  | آنیمن <sup>۲۱</sup>           | ژاپن   |
| ۶    | دنیای سرگرمی گومبال <sup>۲۲</sup> | امریکا - انگلستان | اسکوبی-دو               | امریکا | کرایون شین-چان                | ژاپن   |
| ۷    | براعم                             | قطر               | باب اسفنجی              | امریکا | پوکمون <sup>۲۳</sup>          | ژاپن   |
| ۸    | اسمورفاها                         | بلژیک             | باربی                   | امریکا | دراگون بال <sup>۲۴</sup>      | ژاپن   |
| ۹    | دیزنی                             | امریکا            | بن تن                   | امریکا | چیپی ماروکو-چان <sup>۲۵</sup> | ژاپن   |
| ۱۰   | اسپیس تون <sup>۲۶</sup>           | سوریه             | نیلیویا <sup>۲۷</sup>   | ترکیه  | دورامون                       | ژاپن   |

در ایران اما مسائل ویژه‌ای از قبیل ارزش‌های انقلاب، وجود انبوه مضامین فرهنگی ایرانی-اسلامی و موقعیت ویژه‌ی ایران در مواجهه با جهان و منطقه باعث شده که اهمیت پرداختن به مقوله‌ی صنعت فرهنگی همواره مورد توجه باشد. در عین حال، نیاز به تولید انبوه محصولات، توجه به کیفیت و رقابت‌پذیری، ضرورت پاسخگویی و در عین حال ارتقای ذاتفه‌ی بازار، مراقبت از سبک زندگی و الگوی مصرف، توجه به جنبه‌های اقتصادی محصولات و از همه مهمتر، توجه به بازارهای خارجی در کشورهای منطقه و جهان، صورت مسئله را پیچیده‌تر کرده و آن را از یک مسئله‌ی صرفاً فرهنگی، به یک مسئله‌ی کلان مدیریتی تبدیل نموده است. با توجه به رسالت نظام جمهوری اسلامی مبنی بر «اثرگذاری فرهنگی بر کشورهای منطقه»، که در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ نیز بر آن تأکید شده، پرداختن به صنایع فرهنگی و ضرورت بین‌المللی کردن آن با هدف صدور مفاهیم ارزشی نظام در قالب این محصولات بیش از پیش اهمیت یافته است.

لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که با توجه به ضرورت داشتن رویکرد صنعتی به انیمیشن و جدا نبودن مفهوم «بازار» از مفهوم صنعت، یک مدل بازارگرا برای ورود به بازار بین‌المللی انیمیشن چیست؟ و اینکه الزامات، ضرورت‌ها و راهبردهای تحقق این ورود کدامند؟

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

### بین‌المللی شدن کسب‌وکار

شروع مطالعات در حوزه کسب‌وکار بین‌المللی را به مطالعات هایمر<sup>۲۸</sup> نسبت می‌دهند که نگاهی از منظر اقتصادی به شرکت‌های چندملیتی داشت. اما باکلی<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۱) پیشینه مطالعات این حوزه را به پیش از هایمر نسبت داده است. ظهور گسترده‌ی شرکت‌های چندملیتی و البته رشد سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در فضای پس از جنگ این حوزه‌ی مطالعاتی را دستخوش تغییر کرد. پژوهش در باب بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط (اس ام ای) نیز به طور مشابه با مشاهده افزایش فعالیت‌های فرامرزی شرکت‌هایی آغاز شد که نه منابع و نه ظرفیت‌های آنها قابل قیاس با چندملیتی‌ها نبود و ناگزیر از محدود شدن در انتخاب استراتژی بودند (هاکت<sup>۳۰</sup>، ۱۹۷۷؛ مون<sup>۳۱</sup>، ۱۹۷۸؛ رابینو<sup>۳۲</sup>، ۱۹۸۰). در این میان «نظریه فرایندی بین‌المللی شدن» یا مدل تدریجی، معروف به مدل «آپسالا<sup>۳۳</sup>»، پیشینه‌ای نسبتاً طولانی دارد که با مطالعات اوائل دهه ۷۰ بر روی برخی شرکت‌های منطقه اسکاندیناوی آغاز و به طور گسترده مورد ارجاع قرار گرفته و ماندگار شد (یوهانسون<sup>۳۴</sup> و والنی<sup>۳۵</sup>، ۱۹۷۷؛ یوهانسون و ویدرشیم-پاول<sup>۳۶</sup>، ۱۹۷۵؛ لوستارینن<sup>۳۷</sup>، ۱۹۷۹). یوهانسون و والنی (۲۰۰۹) با مطالعه پژوهش‌های صورت گرفته در سال‌های پس از عرضه‌ی مدل اولیه‌ی آپسالا بر شواهد مربوط به تأثیر شبکه‌ی کسب‌وکار و روابط بین سازمانی بر فرایند بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها صحه گذاشتند. در شبکه‌سازی بین‌المللی توسعه‌ی روابط یک فرایند دوطرفه است که در آن دو طرف به طور تعاملی از هم یاد گرفته و نسبت به رابطه تعهدات متقابل ایجاد می‌کنند (اندرسون<sup>۳۸</sup> و ویتز<sup>۳۹</sup>، ۱۹۹۲؛ بلکنبرگ هولم<sup>۴۰</sup> و همکاران، ۱۹۹۹) که این موضوع در مدل اولیه‌ی آپسالا مورد توجه قرار نگرفته بود.

هدلوند<sup>۴۱</sup> و کورنلند<sup>۴۲</sup> (۱۹۸۵) با بررسی ورود شرکت‌های سوئدی به ژاپن دریافتند که برخی شرکت‌ها روش‌های ورود سریع را انتخاب کرده و از صادرات در قالب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و سایر روش‌های تدریجی صرف‌نظر کرده و نیز دارای دانش و تجربه قابل توجهی در زمینه کسب‌وکار بین‌المللی و بازارهای خارجی هستند. مهمترین یافته‌ها و روندهای مطالعات نظری پیشین در خصوص ورود کسب‌وکارهای کوچک به بازار بین‌المللی در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: مهمترین یافته‌های فرایند ورود به بازار بین‌المللی

| منبع   | یافته‌ها  |
|--|---|
| نایت <sup>۴۳</sup> و کاوسگیل <sup>۴۴</sup> ، ۱۹۹۶؛ مدسن <sup>۴۵</sup> و سروایس <sup>۴۶</sup> ، ۱۹۹۷                          | ظهور «جهانی زاده شده‌ها»  |
| کوویلو <sup>۴۷</sup> و مونرو <sup>۴۸</sup> ، ۱۹۹۷؛ ولج <sup>۴۹</sup> و همکاران، ۱۹۹۸   | نقش شبکه‌های کسب‌وکار   |
| افرت <sup>۵۰</sup> و شوهام <sup>۵۱</sup> ، ۲۰۱۲؛ کودینا <sup>۵۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ مکدوگال <sup>۵۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳ | اندازه بازار مبدأ شرکت، طبیعت و ماهیت بازار هدف و وسعت بین‌المللی شدن شرکت، میزان رشد و یکپارچگی جهانی صنعت شرکت                |
| مکدوگال و همکاران، ۲۰۰۳؛ لوستارین و گابریلسن <sup>۵۴</sup> ، ۲۰۰۶  | مشخصات بنیانگذاران جهانی‌زاده شده‌ها و منابع مصروفه برای بین‌المللی شدن   |
| اسپلوند <sup>۵۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷؛ آکدو <sup>۵۶</sup> و جونز، ۲۰۰۷؛ مکدوگال و همکاران، ۲۰۰۳                              | ریسک‌پذیری، ورود فعالانه به محیط بین‌المللی، تجربه قبلی فعالیت بین‌المللی   |
| باوم <sup>۵۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ مورت <sup>۵۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ فریمن و همکاران، ۲۰۱۰                                | نقش قابلیت‌های شبکه‌ای در کاهش ریسک بین‌المللی شدن، دسترسی به بازارها و مشتریان، تأمین مالی، کانال‌های توزیع، فرصت‌های یادگیری، |
| باوم و همکاران، ۲۰۱۳؛ ژانتون <sup>۵۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۸   | یادگیری سازمانی، یادگیری بازارمحور  |

### صنعت بین‌المللی انیمیشن

اندازه‌ی بازار بین‌المللی محصولات خلاق در سال ۲۰۱۵ به رقم ۶۲۴ میلیارد دلار رسید. بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۵ این رقم دو برابر شد و با رشد سالانه نزدیک به ۹ درصدی افزایش یافت (پینیو<sup>۶۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). صادرات این نوع محصولات از کشورهای در حال توسعه در سال ۲۰۱۵ به رقم ۲۲۷ میلیارد دلار رسید. این کشورها در صادرات حوزه‌ی اقتصاد خلاق بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۵ رشد سالانه میانگین ۱۲/۱ درصدی را تجربه کرده‌اند که نسبت به وضعیت آنها در سایر حوزه‌های تجارت بین‌الملل رقم قابل توجهی به حساب می‌آید (یو ان دی پی<sup>۶۱</sup>، ۲۰۱۶). علیرغم هزینه‌ی نسبتاً بالای تولید در صنعت انیمیشن، محصولات این حوزه پتانسیل درآمدزایی از کانال‌ها و مدل‌های درآمدی متنوعی را دارند. از فروش فیلم در سینماها و خرید برنامه‌ها توسط شبکه‌های تلویزیونی تا مرچندایزینگ کاراکترها و فروش حق امتیاز بهره‌برداری از کاراکترهای انیمیشنی کانال‌هایی هستند که جذابیت این حوزه را برای فعالان صنعت محصولات خلاقانه بیشتر از گذشته کرده است.

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

نگاهی به وضعیت صنعت انیمیشن در ایران نشان می‌دهد که هنوز هیچکدام از مدل‌های بین‌المللی شدن، چه به صورت تدریجی و چه به صورت جهانی‌زاده شده، در میان کسب‌وکارهای ایرانی این حوزه دیده نمی‌شود. طبق پژوهش‌های صورت گرفته توسط مؤسسات تحقیقاتی بین‌المللی، کاراکترهای ایرانی در میان کاراکترهای پرتعداد کشورهای منطقه جایی نداشته‌اند (لیما، ۲۰۱۵). در داخل کشور نیز باب اسفنجی و تام و جری به ترتیب اولین و دومین انیمیشن پرتعداد از منظر کودکان ۴ تا ۱۴ ساله شناخته شده‌اند. علیرغم اینکه در سال-های اخیر اهتمام ویژه‌ای به تولید انیمیشن ایرانی صورت گرفته و نمونه‌های قابل قبولی هم از طریق رسانه ملی پخش و مورد توجه قرار گرفته، اما هنوز این محصولات در میان محصولات پرتعداد بازار هدف جای نگرفته‌اند (ایزدخواه، ۱۳۹۴).

جدول ۴: هفت انیمیشن پرتعداد در ایران (ایزدخواه، ۱۳۹۴)

| ردیف | انیمیشن               | سازنده |
|------|-----------------------|--------|
| ۱    | باب اسفنجی            | امریکا |
| ۲    | تام و جری             | امریکا |
| ۳    | فوتبالیستها           | ژاپن   |
| ۴    | پاندای کونگ فو کار    | امریکا |
| ۵    | سفیدبرفی و هفت کوتوله | امریکا |
| ۶    | عصر یخبندان           | امریکا |
| ۷    | سیندرلا               | امریکا |

نیاز به مطالعه جامع و ارائه‌ی مدلی از عوامل کلیدی موفقیت ورود استودیوهای انیمیشن ایرانی به بازارهای بین‌المللی با استفاده از یافته‌های مطالعات پیشین و نیز نظرات خبرگان صنعت محققان را بر آن داشت تا در مقاله‌ی حاضر، با استفاده از روش کیفی و با رویکرد نظریه مبتنی بر داده، اقدام به شناخت این عوامل کرده و در پایان، مدل پارادایمی این عوامل ارائه شود.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای کاربردی محسوب می‌شود. برای شناسایی مدل از روش تحقیق کیفی استفاده شده است که علت اصلی آن، ضعف روش‌های اثباتی در بررسی پدیده‌های اجتماعی است (ازکیا و

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

دربان، ۱۳۸۹). با عنایت به هدف اصلی پژوهش که به دنبال تدوین و ارائه‌ی مدلی از داده‌های جمع‌آوری شده در شرایط واقعی است، نه آزمون آن، استفاده از نظریه‌ی برخاسته از داده مناسب است. از آنجا که شناسایی تمام جنبه‌های مدل اهمیت دارد و همچنین مقوله‌ی اصلی پژوهش از ارتباط سایر مقوله‌ها به دست می‌آید، برای شناسایی مدل مدنظر، رویکرد پارادایمی اشتراوس و کوربین در نظر گرفته شده است (اشتراوس<sup>۶۲</sup> و کوربین<sup>۶۳</sup>، ۱۹۹۸).

جمعیت هدف این پژوهش فعالان صنعت انیمیشن ایران شامل مدیران استودیوها، کارگردانان و تهیه‌کنندگان است که به نحوی از انحاء اعم از فروش خارجی و یا حضور در فستیوال‌ها، بازار بین‌المللی را تجربه کرده باشند. تمرکز نمونه‌گیری کیفی بر این است که نمونه انتخاب شده بیشترین میزان اطلاعات را در مورد سؤال پژوهش فراهم کند، بنابراین روش مورد استفاده در این پژوهش، نمونه‌گیری متوالی بوده و در میان انواع نمونه‌گیری متوالی از نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. در نمونه‌گیری نظری که به عنوان روش غالب در نظریه مبنایی شناخته می‌شود، نمونه‌ها به شکلی انتخاب می‌شوند که به خلق تئوری کمک کنند (گلیسر<sup>۶۴</sup> و اشتراوس، ۱۹۶۸). مصاحبه شونده‌گان که مشخصات آنها در جدول ۵ ذکر شده و در فرایند تحلیل از «همکار ۱» تا «همکار ۲۰» شماره‌گذاری شده‌اند، طی مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته فرایند وارد کردن محصولات خود به بازارهای بین‌المللی و یا تلاش‌های صورت گرفته برای این کار را شرح دادند.

جدول ۵: مشخصات مصاحبه شونده‌گان

| تعداد | تحصیلات    | تعداد | حوزه کاری               |
|-------|------------|-------|-------------------------|
| ۳     | دکتری      | ۹     | مؤسس / مدیرعامل استودیو |
| ۱۳    | فوق لیسانس | ۶     | مدیر اجرایی استودیو     |
| ۴     | لیسانس     | ۳     | کارگردان مستقل          |
| ۲۰    | جمع        | ۲     | مقام فرهنگی دولتی       |
|       |            | ۲۰    | جمع                     |



ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

کار تحلیل داده‌های کیفی با کدگذاری باز و استخراج مفاهیم آغاز می‌شود. در کدگذاری محوری مقوله‌ها به صورت منظم ساماندهی شده و اتصال آنها به زیرمقوله‌ها انجام می‌گیرد. قدم اول در ساماندهی مقوله‌ها در مرحله‌ی کدگذاری محوری، تعیین مقوله‌ی مرکزی یا پدیده اصلی است که نشان دهنده‌ی مضمون اصلی پژوهش است. هدف اصلی از کدگذاری محوری، برقراری رابطه میان مقولات تولید شده در کدگذاری باز است. پس از تعریف مقوله‌ی محوری، با کدگذاری مجدد داده‌ها، سایر مقولات به عنوان مقولات فرعی ذیل عناوین مختلف مدل پارادایم به پدیده‌ی اصلی ارتباط داده می‌شوند. این عناوین عبارتند از «علت‌ها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر»، «اقدامات و برهم‌کنش‌ها» و «پیامدها» (باوم، ۲۰۰۴).

علت‌ها عبارتند از مواردی که منجر به وقوع یا توسعه پدیده‌ی اصلی می‌شوند که تنها تحت شرایط خاصی معتبر هستند. نکته‌ی حائز اهمیت برای شکل‌گیری یک تئوری اقدام-محور، شرایطی است که امکان تحقق اقدامات و برهم‌کنش‌ها را بهبود داده یا آنها را محدود می‌سازند. شرایط زمینه‌ای به زمان، مکان و مدت زمان پدیده‌ها اشاره دارند و شرایط مداخله‌گر، مربوط به محیط اجتماعی، سیاسی و فرهنگی پدیده می‌شوند. تعاملات و برهم‌کنش‌ها (راهبردها و اقدامات) حائز دو ویژگی هستند: اول، فرایند هستند و توالی دارند و دوم، هدف‌گرا بوده و به دلایل مشخصی انجام می‌شوند. نهایتاً، پیامدها در واقع نتایج حاصل از اقدامات و راهبردها هستند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰).

واپسین مرحله در تحلیل کیفی با متد نظریه مبنایی، کدگذاری انتخابی است که بر اساس نتایج دو مرحله-ی قبلی، محقق مشخصاً به یک مؤلف فعال تبدیل شده و به حل‌جی بنیان‌های مقولات، کدها و دیاگرام‌های توسعه یافته در طول پژوهش می‌پردازد. محقق از طریق ارتباط دادن مقوله‌ی محوری به دیگر مقوله‌ها به شکلی نظام‌مند و بیان روابط در قالب یک روایت روشن، به تولید تئوری پرداخته و همچنین مقوله‌هایی که نیازمند بهبود و توسعه بیشتری هستند را اصلاح می‌کند. سپس با تمرکز بر یکی از مقوله‌ها سایر مقوله‌ها حول آن سازماندهی می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

## یافته های پژوهش

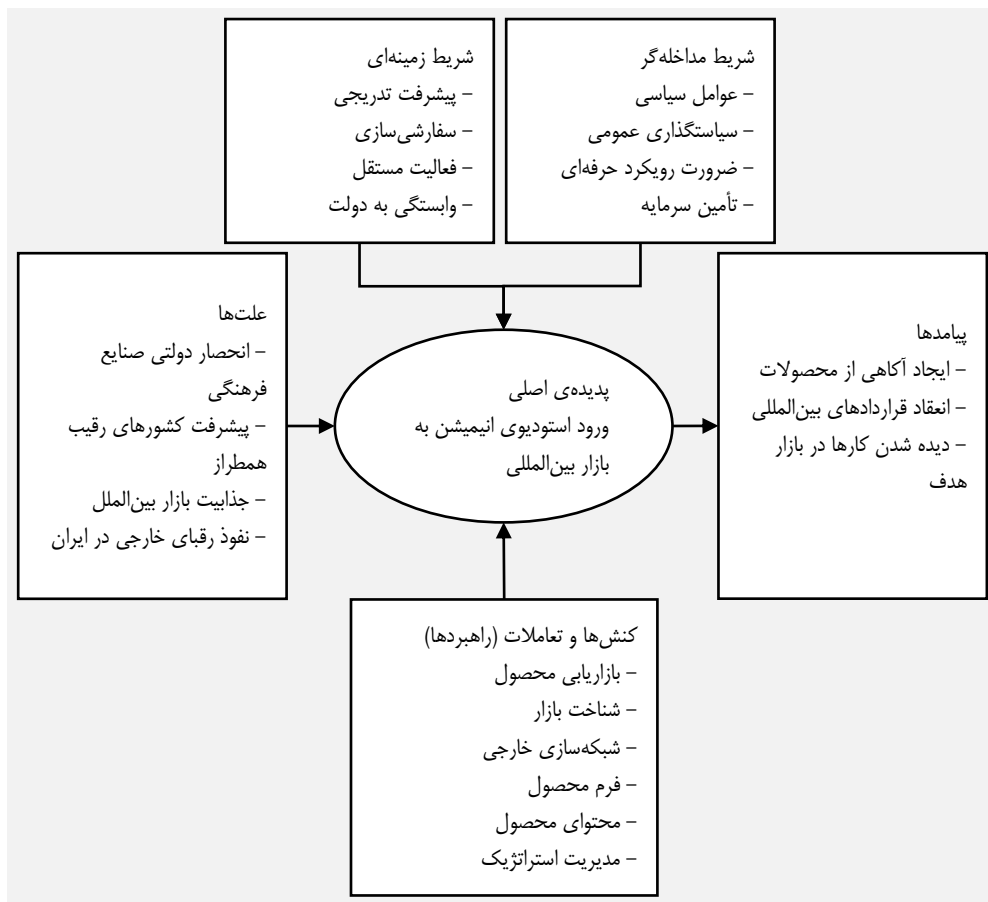
در مرحله اول یعنی کدگذاری باز، مجموعاً ۹۳۰ کد استخراج شده از ۲۰ مصاحبه دقیق با متخصصان و خبرگان صنعت، به ۱۸۵ مفهوم انتزاعی تر تبدیل شد که با پالایش و کدگذاری مجدد این مفاهیم، ۲۱ مقوله به دست آمد که برخی از آنها در جدول ۶ داده‌ها نشان داده شده است.

جدول ۶: مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده

| مقولات                     | مفاهیم  |
|----------------------------|---|
| بازاریابی محصول            | استراتژی محصول، مزیت فیلم نسبت فیلمهای دیگر، استراتژی قیمت، بازاریابی، حلقه مفقوده بازاریابی، جایگاه ویژه بازاریابی در بازار بین الملل، بازاریابی در رویدادها، فروش همزمان محصولات دیگر در کنار محصول اصلی، سرمایه گذاری روی سبد محصولات، تشکیل سبد محصولات   |
| پیشرفت کشورهای رقیب همپراز | ضعف تولید نسبت همپرازهای خارجی، صادرات سریال توسط ترکیه، وجهه جهانی ترکیه، پیشرفت کشورهای دیگر  |
| عوامل سیاسی                | تأثیر اتفاقات سیاسی، انزوای جهانی ایران، محیط پر اصطکاک، تأثیر مناقشات سیاسی  |
| شناخت بازار                | توجه به بازار داخلی، توجه به بازار خارجی، قواعد دستیابی به بازارها، جدید بودن بازار انیمیشن، شناخت بازار اروپا، بازار داشتن انیمیشن در اروپا، شناخت بازار بین المللی، آشنایی با بازار، خطا در شناخت پتانسیل بین المللی، شناخت پتانسیل بین المللی ایده‌ها  |
| سیاستگذاری عمومی           | نبود سیاست مداوم در صنعت فرهنگی، ضعف ساختاری صنعت، ساختار هم افزایی فنی و مالی، یافتن و پرورش استعدادهای تجاری، تربیت آدم های حرفه ای در صنعت   |
| ضرورت رویکرد حرفه‌ای       | تولید در سطح استاندارد مورد توافق در پیش تولید، لزوم توجه به نظم در پروژه، حساس بودن خارجی ها، گرفتن سهم از مالکیت فیلم، فقدان مذاکره کننده حرفه ای، فقدان نگاه تجاری و صنعتی در هنرمندان، داشتن رویکرد دانشی   |
| شبکه‌سازی خارجی            | ایجاد ارتباط خارجی، حضور در کنار پروژه های سایر کشورها، حضور در کنار بزرگان دنیا، اعتماد تدریجی بازیگران بین المللی، استمرار ارتباط با خارجی ها مبتنی بر اعتماد، تعامل با تأثیرگذارهای صنعت در جهان   |
| سودآوری                    | لزوم توجه اقتصادی سرمایه گذاری، سودآوری در شرایط رکود، هزینه تمام شده، توجه به سودآوری در کنار انتقال پیام، تمایل به سودآوری  |
| فرم محصول                  | رعایت استانداردهای تکنیکی، اهمیت صدا و موسیقی، تناسب ویژگی های ویژوال با بازار اروپا، تولید مبتنی بر استانداردهای کیفی بین المللی، توجه به استانداردهای صدا، کارگردانی حرفه ای، شناخت رنگ و کنتراست، جلوه های بصری پرزرق و برق سریال ترکیه ای، تولید به زبان انگلیسی، جلوه های بصری محصولات   |
| محتوای محصول               | نداشتن تم سیاسی و مذهبی، تمرکز بر حوزه های اشتراکی محتوایی، لزوم فاصله گرفتن از نقاط اختلافی در محتوا، همگامی محتوا با ناخودآگاه انسانی، شناخت تفاوت های فرهنگی، پرداختن به مفاهیم مشترک بین المللی، پوشش طیف وسیعی از مخاطبان فرای مرزها، دور شدن از تعصبات دینی، دور شدن از تعصبات ملی، تبلیغ سیاسی گل درشت، جهانشمول بودن حرف فیلم |
| تأمین سرمایه               | تأمین سرمایه خصوصی، نیاز به بودجه، رویدادهای تأمین بودجه تولید، جستجوی سرمایه گذار حین تولید، لزوم جذب سرمایه گذار پیش از تولید، هزینه کرد اولیه  |
| مدیریت استراتژیک           | لزوم هدفگذاری استراتژیک، تعیین هدف، انتخاب مسیر بر اساس قابلیت ها و دارایی ها، همه چیز در خدمت هدف، تشخیص محل درست سرمایه گذاری، هدفگذاری اولیه بین المللی، برنامه ریزی سالانه، شناخت قراردادهای در رویدادها، تصمیم گیری همه جانبه، قابلیت کار تیمی و تشریک مساعی، تقسیم کار در رویدادها، گزارش حضور در رویداد                        |

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

مقوله‌ی اصلی این پژوهش، «ورود استودیوی انیمیشن به بازار بین‌المللی» است که همه‌ی شئون پژوهش از مطالعه ادبیات گرفته تا انتخاب مصاحبه‌شوندگان و تعیین موضوع سئوالات مصاحبه‌ها حول این پدیده بوده است. مدل پارادایمی حاصل از کدگذاری محوری داده‌ها در نمودار شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل پارادایمی حاصل از کدگذاری و تحلیل یافته‌ها

## علتها

از مجموع مفاهیم استخراج شده، ۳۱ مفهوم در قالب ۴ مقوله به عنوان علت‌های تلاش استودیوها برای

ورود به بازار بین‌المللی قلمداد شده‌اند که به شرح زیر هستند:

- انحصار دولتی صنایع فرهنگی: یکی از رایج‌ترین دلایلی که استودیوهای انیمیشن ایرانی را، چه در بخش

تأمین سرمایه و چه در بخش فروش، به سمت بازارهای بین‌المللی سوق می‌دهد، وجود انحصار دولتی در بخش-

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

های مختلف زنجیره ارزش انیمیشن، از تأمین بودجه تا ساخت و پخش، در داخل ایران است. «شرکت‌ها دو دسته هستند، یا کاملاً دولتی هستند و تولیداتشان را با بودجه دولتی ساخته و روانه شبکه‌های توزیع می‌کنند و یا اینکه به صورت خصوصی با روابط دولتی راه‌اندازی شده‌اند و آنها هم با دسترسی به بودجه‌های دولتی، کارهایی هم‌راستا با مقاصد تأمین‌کننده‌ها می‌سازند» (همکار ۸: مدیر یک استودیوی خصوصی).

- پیشرفت کشورهای رقیب هم‌تراز: رشد صادرات محصولات فرهنگی کشورهایی از قبیل ترکیه و کره جنوبی، خصوصاً در بخش فیلم و سریال که از سوی مصاحبه‌شوندگان به لحاظ هنری عقب‌تر از ایران قلمداد شده‌اند، یکی از مهمترین انگیزه‌های تلاش استودیوهای ایرانی برای حضور در بازار بین‌المللی است. «جایی که ما سینمامون تو اوج بود و اینا هیچی نداشتن و حالا رسیدن به جایی که صادرات سریال به یکی از مهمترین صادراتشون تبدیل شده» (همکار ۱۲: مدیر اجرایی استودیو).

- جذابیت بازار بین‌الملل: بازار بین‌الملل به دلایلی از قبیل اندازه بزرگ‌تر نسبت به بازار داخلی و نرخ برابری نسبتاً بالای ارزهای بین‌المللی در مقابل ریال عموماً برای استودیوها جذابیت داشته و مدیران این امر را به عنوان دلایل گرایش به بازار بین‌المللی عنوان کرده‌اند. «با توجه به ارزش پایین‌تر ریال و اندازه بزرگ‌تر بازار خارجی، فروش خارجی همیشه به عنوان یکی از آرزوهای بچه‌هایی که تو ایران کار می‌کنن بوده» (همکار ۳: مدیر اجرایی استودیو).

- نفوذ رقبای خارجی در ایران: تصاحب سهم قابل توجهی از بازار محصولات فرهنگی ایران توسط خارجی‌ها، خصوصاً کشورهای هم‌تراز از قبیل ترکیه نیز باعث انگیزش استودیوهایی شده تا با تولید محصولات قابل رقابت، علاوه بر کسب سهم بازار داخلی، در بازارهای منطقه هم فعال باشند. «پسر ۱۰ ساله‌ی من الگوش و قهرمانش شده سلطان مراد. بعد وسطش هرچی بخوان میدن به خورد بچه من» (همکار ۳: مدیر اجرایی استودیو).

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

## کنش‌ها و تعاملات

۴۸ مفهوم در قالب ۶ مقوله‌ی زیر از میان مصاحبه‌ها استخراج شده است:

- بازاریابی محصول: یکی از مهمترین حلقه‌های مفقوده در فعالیت بین‌المللی استودیوهای انیمیشن که هم کارگردان‌ها، هم تهیه‌کننده‌ها و هم سیاستگذاران در مورد آن اتفاق نظر داشتند، بازاریابی ضعیف محصولات است. مفاهیم برندسازی، استراتژی محصول و تبلیغات مهمترین ابعاد این مقوله بوده است. «ما تو صنعت سینما و انیمیشن یه حلقه بسیار وحشتناک گمشده داریم مخصوصا در انیمیشن اونم بازاریابی هست. در دنیا در اکثر صنایع همین حلقه رو داره ولی ما مخصوصا در صنعت انیمیشن اینو نداریم که هیچ منفی هم هست» (همکار ۵: مدیر اجرایی استودیو).

- شناخت بازار: ورود به بازار بین‌المللی مستلزم به دست آوردن درکی همه‌جانبه از بازار شامل کلیه اجزای زنجیره ارزش بین‌المللی است. اجزایی از قبیل مخاطب (مصرف‌کننده) و شبکه توزیع از جمله مواردی است که در مصاحبه‌ها مورد تأکید قرار گرفته است. «ما بازار اروپا رو یاد گرفتیم تو این چندساله که میریم و میایم. اروپایی‌ها اون گرافیک رو دوست نداشتن. دنبال گرافیک دیگه ای بودن. گرافیک خیلی منحصر به فردتر خیلی رهاتر آرتیستیک تر فانتزی تر این به لحاظ گرافیکی» (همکار ۱۴: کارگردان و مدیر استودیو).

- شبکه‌سازی خارجی: برقراری ارتباط با اجزای مختلف زنجیره ارزش بین‌المللی انیمیشن به عنوان یکی از فرایندهای اساسی در مسیر ورود به بازا بین‌المللی هم در ادبیات بین‌المللی سازی و هم در اظهارات خبرگان در مصاحبه‌ها مورد تأکید جدی قرار داشت که در صورت‌بندی مفهومی این پژوهش از آن با عنوان «شبکه‌سازی خارجی» یاد شده است. «این اعتماده وقتی شکل بگیره و این حضوره مستمر باشه شما میری مثلا به فلان کمپانی ایمیل میزنی که سلام منو که میشناسی پروژه فلان که میدونم رفتی پیشش کردی فلان جا و استارت زدی برای این بخش و این بخش هم میتونی رو سرویس های من حساب کنی» (همکار ۸: مدیر اجرایی). این عامل مطابقت کاملی با مدل نظریه توسعه یافته آپسالا که توسط یوهانسون و والنی (۲۰۰۹) در خصوص اهمیت شبکه‌های کسب‌وکار ارائه شد دارد.

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

- فرم محصول: توجه به فرم محصول هم از حیث انطباق با استانداردهای فنی بین‌المللی و هم از حیث همسویی با ذائقه مخاطبان در بازارهای هدف مورد توجه مصاحبه‌شوندگان بود. «اگر نتونین استانداردهای صوتی رو رعایت کنید اصلاً به محصولتون نگاه نمیکنن» (همکار ۳: مدیر اجرایی استودیو).

- محتوای محصول: یکی از مهمترین فاکتورهای موفقیت محصولات فرهنگی در بازارهای بین‌المللی، نحوه-ی پرداخت محتوای آنهاست. از آنجا که بسیاری از تولیدکنندگان، خصوصاً دولتی‌ها، دغدغهی انتقال پیام فرهنگی را دارند، در پرداخت محتوا دچار خطا شده و موفقیت محصول را به خطر می‌اندازند. فعالان بخش خصوصی همگی معتقد بودند که پرداختن به اشتراکات محتوایی ضریب موفقیت محصول را در بازارهای هدف بالا می‌برد. «انیمیشنی که تم سیاسی داشته باشه اونم اونقدر بولد یا انیمیشنی که تم مذهبی داشته باشه مثلاً برای شما جذابه که یه انیمیشن راجع به چه میدونم قصه ای که در زمخت ترین حالت خودش در قصه ی بودا رو داره تعریف می کنه برین ببینین؟ بازاری نداره تو سینما مردم نمی بینن اگر راجع به امام حسین اینجا باشه مردم میرن میبینن ولی امام حسین رو که مردم نمیرن توی شهر نیس بشینن ببینن که» (همکار ۱۴: کارگردان و تهیه‌کننده انیمیشن). از منظر استراتژی بازاریابی، فرم و محتوای محصول در حزه استراتژی‌های «محصول» در مدل چهارپی مد نظر قرار می‌گیرند.

- مدیریت استراتژیک: در کنار مقوله‌ی بازاریابی، مقوله‌ی مدیریت استراتژیک که شامل مفاهیمی از قبیل هدفگذاری استراتژیک، ضرورت برنامه‌ریزی، کار تیمی و به طول کلی دارا بودن قابلیت‌های مدیریتی برای استودیوهای انیمشین به مثابه بنگاه‌های اقتصادی از مهمترین عوامل تحقق فعالیت بین‌المللی به حساب می‌آید. «بعد از اینکه داستانمون رو صحبت کردیم و به توافق رسیدیم اولویت اولمون انتخاب تارگت بین المللی هست» (همکار ۴: مدیر اجرایی استودیو).

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

### شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای

مجموعاً ۱۰ مقوله در قالب شرایط صورت‌بندی مفهومی شده که به شرح زیر بوده‌اند:

- عوامل سیاسی: عمده تأثیرات عوامل سیاسی بر کیفیت روابط مالی بین‌المللی و نیز شبکه‌سازی خارجی ارزیابی شده است. ثبات تصمیمات سیاسی و نیز اجتناب از انزوای بین‌المللی کشور از مهمترین مواردی است که به اثربخشی راهبردها و اقدامات کمک می‌کند. «دوتا از طرف‌های فرانسوی جدی شدن و متأسفانه به خاطر مسائلی که پیش اومد برای مذاکرات هسته ای اگه یادتون باشه در یه مقطعی قرار بود سفارت فرانسه رو ببندن و متأسفانه ارتباط ما کامل با تهیه کننده‌های فرانسه قطع شد» (همکار ۱۵: تهیه‌کننده).

- سیاستگذاری عمومی: سیاست‌های دولت و حکومت در بخش فرهنگ و نحوه‌ی حمایت از صنعت فرهنگی و نیز سیاست‌های مالیاتی و مشوق‌های صادراتی از عمده مواردی هستند که به عقیده مصاحبه‌شوندگان، اثر قابل توجهی هم بر اثربخشی راهبردها و هم بر ذهنیت و رویکرد فعالان صنعت خواهد داشت. «در بعضی کشورها شما بیاین پولتونو روی یه هنرمند فیلمساز سرمایه گذاری کنید از مالیات معاف میشید. آدم‌های باهوش و ثروتمند رو میکشن طرف آدم‌های خلاق و جوون و توانا» (همکار ۳: مدیر اجرایی استودیو).

- ضرورت رویکرد حرفه‌ای: به عقیده کارشناسان و خبرگان صنعت انیمیشن، فعالیت حرفه‌ای در این صنعت مستلزم داشتن رویکرد حرفه‌ای به زنجیره ارزش صنعت است؛ چرا که در فضای بین‌المللی عملاً با یک صنعت به معنای واقعی آن مواجه هستیم و ناگزیر از فراگیری قواعد آن خواهیم بود. رویکرد حرفه‌ای شامل مفاهیمی از قبیل دارا بودن رویکرد علمی نسبت به مدیریت استودیو، داشتن رویکرد تجاری، در کنار رویکرد آرتیستیک و هنری، و نیز آگاهی از ملاحظات رفتار حرفه‌ای در محیط‌های کسب‌وکار بین‌المللی و نهایتاً آگاهی از اصول مذاکرات حرفه‌ای می‌شود. «باید سعی بکنید که اون استاندارد دی که توی پیش تولید تعریف کردیم تو تولید بسازیم. شما وقتی یه کاری دارین میکنین باید به شدت منظم باشین. دقیق باشین واقعا خوب باشین واقعا باید خوب باشین و حرفه ای تر از اونا حتی عمل کنین» (همکار ۱۸: کارگردان انیمیشن).

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

- تأمین سرمایه: برنامه‌ریزی برای تأمین سرمایه، نحوه‌ی تأمین سرمایه و محل تأمین سرمایه مواردی هستند که تأثیر قابل توجهی بر راهبردها و اقدامات، خصوصاً در بخش محتوای محصول، شبکه‌سازی خارجی و مدیریت استراتژیک دارد. تأمین‌کنندگان دولتی سرمایه در ایران تمایل به نظارت قابل توجهی بر محتوای محصول دارند که قالباً پتانسیل‌های صادراتی آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ضمن اینکه برنامه‌ریزی مالی در خصوص فازهای تزریق سرمایه در پروژه نیز باید مورد توجه مجریان طرح و مدیران اجرایی استودیوها قرار بگیرد. «مرتباً این ارتباطه بود تا اینکه در واقع تونستیم سرمایه‌گذاری خصوصی با پابلیسیتی ای که ایجاد شده بود در اون فستیوال خارجی سرمایه‌گذار خارجی پیدا کنیم. خیلی هم دردسرش از دولتی‌ها کمتر بود بعد دولتی‌ها خواستن وارد بشن که دیگه ما موافقت نکردیم» (همکار ۱۶: تهیه‌کننده).

- پیشرفت تدریجی: در میان عوامل زمینه‌ای، صبوری و اعتقاد به پیشرفت تدریجی در میان همه‌ی مصاحبه‌شوندگانی که موفقیت‌های بین‌المللی داشته‌اند مورد موافقت بود و آن را به عنوان یکی از عوامل جانبی اثرگذار بر فرایند موفقیت قلمداد کرده‌اند. «استودیو از اتاق خواب من و برادرم شروع شده و با کارهای کوچیک همینجوری هی پیشرفت کرده همینجوری هی بزرگ شده بزرگ شده» (همکار ۱۹: کارگردان و مدیر استودیو).

- سفارشی‌سازی: با توجه به انحصار تلویزیون در ایران، گام‌های اولیه رشد استودیوها لاجرم از تولید سفارشی برای پخش از تلویزیون دولتی می‌گذرد. استودیوهایی که به صورت هدفمند و حرفه‌ای فعالیت می‌کنند، تصمیمات این حوزه را در ابتدای مسیر فعالیت خود با هدف تأمین مالی اتخاذ نموده و پس از ورود به مرحله‌ی رشد، نگاه بین‌المللی و تصاحب سهم مالکیتی از حق پخش محصولات سفارشی را در اولویت مذاکرات خود قرار می‌دهند. به طور کلی، استراتژی‌های سفارشی‌سازی از عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر راهبردها و اقدامات استودیوها قلمداد شده‌اند. «بچه‌ها در ایران این کار رو انجام میدن که هنوزم ادامه داره تلویزیون سفارش میده و اون‌ها میرن پول میگیرن و برای سفارش میسازن. اما ما وقتی میخوایم با تلویزیون کار کنیم می‌گیم که مثلاً ما این محصول رو تولید نمی‌کنیم اون محصول رو تولید می‌کنیم بازارشو نگاه میکنیم که اگه این محصول رو بسازیم صرفاً فقط ایران میخوره؟ پس کار نمی‌کنیم» (همکار ۱۵: مدیر اجرایی استودیو).



## پیامدها

از میان ۲۴ مفهوم استخراج شده از مصاحبه‌ها، ۳ مقوله مرتبط با آنها به شرح زیر تعریف شده‌اند:

- ایجاد آگاهی از محصولات: حضور برند استودیوها در بازارهای مختلف بین‌المللی اعم از خاورمیانه، اروپا، آسیای میانه، آسیای شرقی و حتی امریکای شمالی و افزایش آگاهی نسبت به این برندها در میان شبکه‌های توزیع و نیز مخاطبان از مهمترین پیامدهای اجرای راهبردهاست که هم به صورت تدریجی (شروع از بازارهای کشورهای همسایه و توسعه به بازارهای دورتر) و هم به صورت شبکه‌ای (ورود به شبکه‌های بین‌المللی صنعت و توسعه در شبکه‌ها) قابل تصور است. «بازارهای بین‌المللی به نسبت برای خودمون باز کرده بودیم و تونستیم بدون درآمدهای دولتی به مسیر خودمون ادامه بدیم.» (همکار ۲۰: مدیر استودیو).

- انعقاد قراردادهای بین‌المللی: در کنار توسعه‌ی برند بین‌المللی استودیو و ایران، فروش خارجی محصول و ارزآوری آن و نهایتاً سودآوری استودیوهای سازنده پیامد مهم دیگر راهبردهای مورد استفاده استودیوها خواهد بود. در نگاه صنعتی، تنها راه بقای استودیو به مثابه یک بنگاه اقتصادی، سودآوری آن است. با توجه به اینکه انتقال مفهوم و پیام فرهنگی به عنوان یک رسالت اساسی در صنایع فرهنگی مستلزم بقای تولیدکنندگان محصولات این صنعت است، تحقق سودآوری استودیو مورد توجه ویژه خبرگان و فعالان صنعت است. «نتیجه کار باید چیزی بشه که بتونیم به چهار جا بفروشیم اینطوری جذاب میشه برامون. دقیقاً نگاه اینه که بهترین چیدمان رو انجام بدن بیشترین سود رو ببرن» (همکار ۱۷: تهیه‌کننده).

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به ارائه مدل پارادایمی ورود استودیوهای انیمیشن ایرانی به بازار بین‌المللی پرداخته است. برای این منظور، روش تحقیق تئوری مبتنی بر داده‌ها با رویکرد پارادایمی اشتراوس برای ارائه نظریه استفاده شده و مدل ارائه شده از فرایندهای کدگذاری مصاحبه‌ها با خبرگان صنعت به دست آمده است. در مدل ارائه شده، علت‌ها، راهبردها و اقدامات موردنیاز و نیز شرایط زمینه‌ای و مداخله‌ای اثرگذار بر راهبردها شناسایی شده و پیامدهای وقوع مقوله‌ی محوری، ورود به بازار بین‌المللی، معرفی شده‌اند.

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

به طور کلی عوامل شناسایی شده در مدل پارادایمی مقاله حاضر را می‌توان به دو گروه عوامل محیطی و عوامل سازمانی تقسیم کرد. عوامل سازمانی طبیعتاً در قالب راهبردها و تعاملات صورت‌بندی مفهومی شده و عملاً به معنای مهمترین اقداماتی است که فعالان صنعت انیمیشن باید آنها را مدنظر قرار دهند. بر اساس این عوامل، تلاش‌های کوتاه‌مدت استعداد‌های این صنعت و حضور آنها در فستیوال‌ها و حتی درخشش آنها و کسب جوایز لزوماً ورود به «بازار» بین‌المللی و «فروش» محصول را به دنبال ندارد. نگاه صنعتی، رفتار سازمانی را می‌طلبد و رفتار سازمانی بازارگرا عبارت است از مدیریت استراتژیک و تدوین هوشمندانه استراتژی بازاریابی که در ادبیات بازاریابی عموماً با مدل چهارپی، شامل استراتژی‌های حوزه‌ی محصول (فرم و محتوا)، قیمت و مکان (شناخت بازار) و ترفیع (شبکه‌سازی و بازاریابی محصول) شناخته می‌شود. عوامل محیطی نیز معطوف به شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر هستند که اثرگذاری راهبردها را تحت شعاع قرار می‌دهند.

نقش دولت‌ها در مسیر بین‌المللی شدن صنعت انیمیشن بر اساس مدل ارائه شده در این مقاله، بیشتر نقش تسهیلگری است تا تصدی‌گری. سازوکارهای تأمین مالی استودیوها، تسهیل فعالیت صندوق‌های شتاب‌دهنده و خطرپذیر، کاهش انزوای بین‌المللی، ارتقای ثبات سیاسی، حمایت‌های حقوقی از صاحبان آثار و کاهش ممیزی‌های بی‌ضابطه از جمله مواردی است که تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر مدل را بر راهبردها و تعاملات در جهت مثبت متمایل خواهد کرد.

مهمترین نوآوری علمی پژوهش حاضر ناشی از فقدان مدل پارادایمی در ادبیات ورود به بازار بین‌المللی، خاصه در صنعت محصولات فرهنگی است. مدلی که علت‌ها، راهبردها، شرایط و پیامدها را به صورت یکجا دیده باشد. عموم مدل‌های ورود به بازار بین‌الملل صرفاً بر شرایط یا پیامدها تمرکز کرده‌اند. نوآوری دیگر این پژوهش معطوف به موضوع آن است. پرداختن به محصولات فرهنگی از منظر صنعتی و ابعاد مدیریتی آنها با تمرکز بر شرایط بومی ایران در ادبیات صنایع فرهنگی و اقتصاد خلاق نادر است. از بعد روش‌شناسی نیز بهره‌برداری از رویکرد کیفی برای شناسایی و تحلیل ابعاد کلیدی موفقیت محصولات فرهنگی منحصر‌بفرد است. این پژوهش به دنبال تبیین مدلی برای ورود استودیوهای انیمیشن ایرانی به محیط بین‌المللی است. امری که برای کشوری

ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

در حال توسعه که دغدغه‌های فرهنگی آن نیز حائز اهمیت است، همواره حیاتی بوده و فقدان نگاه علمی و صنعتی به آن همواره منشأ خسارت بوده است. در ارائه مدل پژوهش حاضر، تجربیات افراد خبره و بین‌المللی صنعت امکان ظهور و تحلیل علمی یافته‌اند.

این مطالعه بنا به طبیعت پژوهش‌های مبتنی بر تئوری مبتنی بر داده تنها قابلیت تعمیم‌پذیری به گزاره‌های نظری (تعمیم‌پذیری تحلیلی) را دارد ولی امکان تعمیم آن به کل جامعه (تعمیم‌پذیری آماری) فراهم نیست. یافته‌های این پژوهش، مجموعه‌ای از نتایج خاص را به تعدادی نظریه گسترده‌تر و نه به شرایط و موقعیت‌های گسترده‌تر تعمیم می‌دهد. لذا به منظور تعمیم‌پذیری آماری یافته‌ها، طراحی و اجرای پژوهش‌های کمی بعدی با هدف آزمون مدل پیشنهاد می‌شود.

پینوشت:

- 
- <sup>۱</sup> Peltoniemi
  - <sup>۲</sup> Teru
  - <sup>۳</sup> Licensing Industry Merchandisers Association (LIMA)
  - <sup>۴</sup> Ben ۱۰
  - <sup>۵</sup> Dora the Explorer
  - <sup>۶</sup> Sofia the First
  - <sup>۷</sup> Scooby-Doo
  - <sup>۸</sup> Adventure Time
  - <sup>۹</sup> Peppa Pig
  - <sup>۱۰</sup> Crayon Shin-chan
  - <sup>۱۱</sup> Doraemon
  - <sup>۱۲</sup> The Smurfs
  - <sup>۱۳</sup> Frozen
  - <sup>۱۴</sup> Detective Conan
  - <sup>۱۵</sup> Phineas & Ferb
  - <sup>۱۶</sup> Pepee
  - <sup>۱۷</sup> Keloglan
  - <sup>۱۸</sup> Yo-Kai Watch
  - <sup>۱۹</sup> Caillou
  - <sup>۲۰</sup> One Piece
  - <sup>۲۱</sup> Anpanman
  - <sup>۲۲</sup> The Amazing World of Gumball
  - <sup>۲۳</sup> Pokemon
  - <sup>۲۴</sup> Dragon Ball
  - <sup>۲۵</sup> Chibi Maruko-chan

- 
- <sup>۲۶</sup> Space Toon  
<sup>۲۷</sup> Niloya  
<sup>۲۸</sup> Hymer  
<sup>۲۹</sup> Buckley  
<sup>۳۰</sup> Hackett  
<sup>۳۱</sup> Moon  
<sup>۳۲</sup> Rabino  
<sup>۳۳</sup> Uppsala  
<sup>۳۴</sup> Johanson  
<sup>۳۵</sup> Vahlne  
<sup>۳۶</sup> Wiedersheim-Paul  
<sup>۳۷</sup> Luostarinen  
<sup>۳۸</sup> Anderson  
<sup>۳۹</sup> Weitz  
<sup>۴۰</sup> Blankenburg Holm  
<sup>۴۱</sup> Hedlund  
<sup>۴۲</sup> Kverneland  
<sup>۴۳</sup> Knight  
<sup>۴۴</sup> Cavusgil  
<sup>۴۵</sup> Madsen  
<sup>۴۶</sup> Servais  
<sup>۴۷</sup> Coviello  
<sup>۴۸</sup> Munro  
<sup>۴۹</sup> Welch  
<sup>۵۰</sup> Efrat  
<sup>۵۱</sup> Shoham  
<sup>۵۲</sup> Kudina  
<sup>۵۳</sup> McDougall  
<sup>۵۴</sup> Gabrielsson  
<sup>۵۵</sup> Aspelund  
<sup>۵۶</sup> Acedo  
<sup>۵۷</sup> Baum  
<sup>۵۸</sup> Mort  
<sup>۵۹</sup> Jantunen  
<sup>۶۰</sup> Pinho  
<sup>۶۱</sup> United Nations Development Programme (UNDP)  
<sup>۶۲</sup> Strauss  
<sup>۶۳</sup> Corbin  
<sup>۶۴</sup> Glaser

## منابع

- Acedo, F., & Jones, M. (۲۰۰۷). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, ۴۲(۳), ۲۳۶-۲۵۲.
- Anderson, E., & Weitz, B. (۱۹۹۲). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, ۲۹(۱), ۱۸-۳۴.
- Aspelund, A., Madsen, T., & Moen, O. (۲۰۰۷). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, ۴۱(۱۱/۱۲), ۱۴۲۳-۱۴۴۸.
- Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (۲۰۱۳). International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization. *International Small Business Journal*, ۳۱(۵), ۵۳۶-۵۶۲.
- Blankenburg Holm, D., Eriksson, K., & Johanson, J. (۱۹۹۹). Creating Value through mutual Commitment to Business Network Relationships. *Strategic Management Journal*, ۲۰(۵), ۴۶۷-۴۸۶.
- Bohm, A. (۲۰۰۴). Theoretical Coding: Text Analysis in Grounded Theory. In U. Flick, E. Kardorff, & I. Steinke, *A Companion to Qualitative Research* (pp. ۲۷۰-۲۷۵). London: SAGE Publications.
- Buckley, P. (۲۰۱۱). *Globalization and the global factory*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Coviello, N., & Munro, H. (۱۹۹۷). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, ۴(۴), ۳۶۱-۳۷۲.
- Efrat, K., & Shoham, A. (۲۰۱۲). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, ۴۷(۴), ۶۷۵-۶۸۵.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (۲۰۱۰). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, ۱۹(۱), ۷۰-۸۴.
- Glaser, B., & Strauss, A. (۱۹۶۸). *The Discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Haag, I., & Johanson, J. (۱۹۸۲). *Foretag i natverk (Firms in networks)*. Stockholm: SNS.
- Hackett, D. (۱۹۷۷). Penetrating international markets: Key considerations for. *Journal of Small Business Management*, ۱۰(۲), ۱۰-۱۶.
- Hawkins, R. (۱۹۸۴). International business in academia: The state of the field. *Journal of International Business Studies*, ۱۵(۳), ۱۳-۱۸.
- Hedlund, G., & Kverneland, A. (۱۹۸۵). Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management*, ۱۵(۲), ۴۱-۵۹.
- Hymer, S. (۱۹۶۰). On multinational corporations and foreign direct investment. In J. Dunning, *The Theory of Transnational Corporations*. London: Routledge for the United Nations.
- Hymer, S. (۱۹۷۶). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press (MIT PhD dissertation, ۱۹۶۰).
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (۲۰۰۸). Strategic orientations of born globals—Do they really matter? *Journal of World Business*, ۴۳(۲), ۱۵۸-۱۷۰.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (۱۹۷۷). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, ۸(۱), ۲۳-۳۲.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (۱۹۹۰). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, ۷(۴), ۱۱-۲۴.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (۲۰۰۹). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, ۴۰(۹), ۱۴۱۱-۱۴۳۱.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (۲۰۱۱). Market as networks: Implications for strategymaking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۳۹(۴), ۴۸۴-۴۹۱.

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (۱۹۷۵). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, ۱۲, ۳۰۵-۳۳۲.
- Jones, M., Coviello, N., & Tang, Y. (۲۰۱۱). International entrepreneurship research (۱۹۸۹-۲۰۰۹): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, ۲۶(۶), ۶۳۳-۶۵۹.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (۱۹۹۶). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In S. Cavusgil, & T. Madsen, *Advance in international marketing* (pp. ۱۱-۲۶). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kogut, B. (۲۰۰۰). The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, ۲۱(۳), ۴۰۵-۴۲۵.
- Kudina, A., Yip, G., & Barkema, H. (۲۰۰۸). Born global. *Business Strategy Review*, ۱۹(Winter), ۳۸-۴۴.
- Liesch, P., Hakanson, L., McGaughey, S., Middleton, S., & Cretchley, J. (۲۰۱۱). The evolution of the international business field: A scientometric. *Scientometrics*, ۸۸(۱), ۱۷-۴۲.
- LIMA. (۲۰۱۵). *LIMA Global Licensing Industry Survey*. International Licensing Industry Merchandisers' Association.
- Luostarinen, R. (۱۹۷۹). *Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decisionmaking*. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (۲۰۰۶). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, ۴۸(۶), ۷۷۳-۸۰۱.
- Madsen, T., & Servais, P. (۱۹۹۷). The internationalization of born globals: An evolutionary process. *International Business Review*, ۶(۶), ۵۶۱-۵۸۳.
- Martínez-Salgado, C. (۲۰۱۲). Sampling in qualitative research: basic principles and some controversies. *Ciência & Saúde Coletiva*, ۱۷(۳), ۶۱۳-۹.
- McDougall, P., Oviatt, B., & Shrader, R. (۲۰۰۳). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, ۱(۱), ۵۹-۸۲.
- Moon, G. (۱۹۷۸). Some international aspects of small business. *American Journal of*, ۲(۱), ۱-۴.
- Mort, G., Weerawardena, J., & Liesch, P. (۲۰۱۲). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*, ۴۶(۳/۴), ۵۴۲-۵۶۱.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (۱۹۹۴). Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of international business studies*, ۲۵(۱), ۴۵-۶۴.
- Peltoniemi, M. (۲۰۱۵). Cultural industries: Product-market characteristics, management challenges and industry dynamics. *International journal of management reviews*, ۱۷(۱), ۴۱-۶۸.
- Pinho, M., Rocha, A., Pinho, C., & Giovannini, C. (۲۰۱۷). Monica and Friends”: the challenge to internationalize”. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, ۷(۲), ۱-۲۶. doi:<https://doi.org/10.1108/EEMCS-06-2016-0139>
- Rabino, S. (۱۹۸۰). An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies. *Management International Review*, ۲۰(۱), ۶۷-۷۴.
- Strauss, A., & Corbin, J. (۱۹۹۰). *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (۱۹۹۸). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications, Inc.
- Teru, S. (۲۰۱۰). Japan Animation: from Commercialism to Art. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۲(۵). doi:[doi:10.1016/j.sbspro.2010.05.008](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.05.008)
- Toyne, B., & Nigh, D. (۱۹۹۸). A more expansive view of international business. *Journal of International Business Studies*, ۲۹(۴), ۸۶۳-۸۷۵.
- UNDP. (۲۰۱۶). *Creative economy report, ۲۰۱۳ special edition – widening local development*. United Nations Development Programme. Retrieved from <http://academy.ssc.undp.org/creative-economy-report-2016>
- Welch, D., Welch, L., Young, L., & Wilkinson, I. (۱۹۹۸). The importance of networks in export promotion: Policy issues. *Journal of International Marketing*, ۶(۴), ۶۶-۸۲.
- Yin, R. (۲۰۰۹). *Case study research: design and methods* (۴ ed.). California: Sage publication.

## ارائه مدل ورود صنعت انیمیشن ایران...

ازکیا، م. و دربان آستانه، ع. (۱۳۸۹). روشهای کاربردی تحقیق. تهران: انتشارات کیهان.  
ایزدخواه، م. (۱۳۹۴). شناخت وضعیت توزیع و فروش نوشت افزار در تهران. تهران: مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران.  
دانایی فرد، ح. و اسلامی، آ. (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل، ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).