



## Business Strategies of the Iranian Cinema Industry: The Business Model of the Iranian Cinema industry in the Covid-19 Era

**Mahdi Mafi** 

PhD Candidate, Department of Media Management, Faculty of Business Administration, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mahdimafi92@gmail.com

**Manouchehr Ansari (Corresponding Author)** 

Associate Prof., Department of Media and Communication Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.  
E-mail: mansari@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Global crises generally have two major effects on cinema: a group that boosts the business of this art industry and another group that brings it to the border of closure. Many social crises cause the closing of movie theaters, which has a significant impact on the business of the Seventh Art Industry; as we saw during the Corona epidemic, many countries in the world closed their movie theaters due to the gathering of people in order to prevent the transmission of the Covid-19 virus. This issue has had a huge impact on the sale of motion pictures and with the sharp drop in the market, many companies have introduced other ways to earn profits. There were even more problems in Iran. First of all, there is no studio system in our country. Some of the films are produced by the government and some privately. The works that are supported by the government are often not concerned about sales, and the works of the private sector, following the traditional production line, did not have the ability to create a security margin to pass the Corona period. During the epidemic, the country's cinemas were closed and it was even rumored that some theaters were rented out for official ceremonies and weddings in order to return the minimum fixed costs to the owner's account. The production of works went down and many old actors and actors of the cinema faced serious financial problems. The screenings were postponed and thus, the hands of the producers were left empty. No one knew what was going to happen and gradually, experimentally, our cinema learned how to save itself from the quagmire of such crises. But this happened at a heavy cost and did not create a suitable infrastructure and a modern and standard business model, and even now the situation has not returned to the normal state before Covid-19. The current research seeks to design a business model for the Iranian cinema industry in the situation of pandemic crises. For this purpose, the management of

Iran's cinema industry, the basic challenges and opportunities of Iran's cinema in the field of management and business have been examined.

### **Research Methodology**

The present research is practical in terms of its purpose, and in terms of the method of data collection, it will be a description of the survey branch. Also, in terms of the research method, it is qualitative. Since this research was done on a real, objective and dynamic issue and its results can be used practically, it is an applied research. Using the snowball method, with 15 owners and managers of film businesses (including government cultural institutions, film production companies, broadcasting companies, institutions active in the field of film education and research, Video On Demands (VODs) and...) interviews have been conducted and the data have been analyzed using the MaxQuda software and the method of content analysis and descriptive and interpretive coding. In terms of formal validity, after designing the questions, a limited group of experts were consulted and their opinions were applied to modify the questions.

### **Findings**

According to the results, the customers (audiences) of the cinema business, in both normal and pandemic situations, are the urban middle class. Filmmakers have turned to making TV series in the pandemic situation. Costs have not changed too much in the pandemic situation; but the salary of the actors has increased. Online screening on VOD platforms has been the main source of income during the pandemic, and the category of comedy and entertainment has been the most important value proposition of Iranian cinema.

### **Discussion & Conclusion**

Determining the business model as a strategic necessity in the cinema industry is very important to gain benefits.

One of the important factors in choosing a business model is the type of strategy that owners and stakeholders choose. In the meantime, the importance of marketing and identifying customer needs, market territory, and market share compared to competitors is significant. Although some of the interviewees admitted that Iranian cinema as a whole cannot be called an industry; Because cinema in Iran has not yet reached credit management in order to be able to evaluate customers' perception of its brand and improve the reputation of cinema and maintain the loyalty of the audience and receive feedback from them and achieve reputation and credit to form a competitive market and generate income. Achieving a favorable competitive position is realized only with a business model. It is a suitable business model that can offer more value to a group and bring more benefits to the company's owners and stakeholders. The results of this research showed that filmmakers in the Iranian cinema industry should reconsider their traditional business models. They can abandon the linear business model and adopt a new platform approach to their business. They can change many of their traditional methods of customer acquisition and retention to

become a platform business that creates value through collaboration with partners and consumers. Although Iran's VODs and OTTs have improved the quality of their products, they are still far from modern serialization products such as works produced on Netflix; But due to the fact that many Iranians show interest in local content, a significant part of audio and video content produced in Persian is limited to the programs of these platforms, and many Iranians still welcome their productions.

**Keywords:** Business, Cinema, Pandemic crisis, Creative industries, Osterwalder.

**Citation:** Mafi, Mahdi & Ansari, Manouchehr (2024). Business strategies of the Iranian cinema industry: The business model of the Iranian cinema industry in the Covid-19 Era. *Media Management Review*, 3(1), 54- 84. (*in Persian*)

---

Media Management Review, 2024, Vol. 3, No.1, pp. 54- 84  
doi: <https://doi.org/10.22059/MMR.2024.377421.1082>  
Published by University of Tehran, Faculty of Management  
Article Type: Research Paper  
© Authors

Received: January 05, 2024  
Received in revised form: February 14, 2024  
Accepted: April 08, 2024  
Published online: April 18, 2024





## استراتژی‌های کسب‌وکار صنعت سینمای ایران؛ مدل کسب‌وکار صنعت سینمای ایران در بحران کرونا

مهدی مافی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mahdimafi92@gmail.com

منوچهر انصاری (نویسندهٔ مسئول)

دانشیار، گروه مدیریت رسانه و ارتباطات، دانشکده‌گان تهران، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mansari@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** سینما به‌عنوان یک صنعت رسانه‌ای جا افتاده، مدل‌های کسب‌وکار متنوعی را تجربه کرده است؛ هرچند وضعیت آن در شرایط ایدئالی قرار ندارد. با پیش آمدن شرایط پاندمی در جهان، سینما یکی از تجارت‌های پُر سودی بود که آسیب شدیدی دید. هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل کسب‌وکار سینمای ایران، در وضعیت بحران، به‌ویژه در وضعیت پاندمی است.

**روش:** این پژوهش کاربردی، اکتشافی و کیفی است. جامعهٔ آماری آن، فعالان حوزه سینما و مالکان و مدیران کسب‌وکارهای سینمایی بود و نمونه‌گیری با روش گلولهٔ برفی و تا رسیدن به حد اشباع نظری انجام گرفت. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۵ نفر از فعالان حوزهٔ سینما و مالکان و مدیران کسب‌وکارهای سینمایی، با استفاده از تحلیل مضمون انجام و کدگذاری شد.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج مشتریان (مخاطبان) کسب‌وکار سینما، در هر دو وضعیت عادی و پاندمیک، طبقهٔ متوسط شهری هستند. فیلم‌سازان در وضعیت پاندمیک، به ساخت سریال روی آورده‌اند. هزینه‌ها در وضعیت پاندمیک تغییری نکرده است؛ اما دستمزد بازیگر افزایش یافته است. اکران آنلاین در پلتفرم‌ها و تولیدات VODها، اصلی‌ترین جریان درآمدی در زمان پاندمی و مقوله کمدی و سرگرمی، مهم‌ترین ارزش پیشنهادی سینمای ایران بوده است.

**نتیجه‌گیری:** نشناختن مخاطب، اصلی‌ترین چالش سینمای ایران در حوزه مدیریت کسب‌وکار است. تأثیرات شرایط پاندمی بر کسب‌وکار سینمای ایران، اگرچه کاهش تولید و ضربه‌های مالی و ریزش مخاطب بود؛ از طرفی فرصت‌های زیادی را همچون بهبود بسترهای توزیع، قالب‌های جدید سرگرمی، بهینه‌شدن تولید با استفاده از تکنولوژی، جلب سرمایه، تغییر بازار و حتی بهبود رابطه دولت و سینما و تبلیغات تخصصی‌تر ایجاد کرد.

**کلیدواژه‌ها:** کسب‌وکار، سینما، پاندمیک، بحران، استروالدر.

**استناد:** مافی، مهدی (۱۴۰۳). استراتژی‌های کسب‌وکار صنعت سینمای ایران؛ مدل کسب‌وکار صنعت سینمای ایران در بحران کرونا. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۳(۱)، ۵۴-۸۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۱/۳۰

doi: <https://doi.org/10.22059/MMR.2024.377421.1082>

بررسی‌های مدیریت رسانه، ۱۴۰۳، دوره ۳، شماره ۱، صص. ۵۴-۸۴

ناشر: دانشکدهٔ مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

بحران‌های جهانی، به‌طور عام روی سینما دو نوع تأثیر عمده می‌گذارند؛ دسته‌ای که کسب‌وکار این هنر - صنعت را رونق می‌بخشد و دسته‌ای دیگر که آن را به مرز تعطیلی می‌رساند. بسیاری از بحران‌های اجتماعی، باعث تعطیلی سالن‌های سینما می‌شوند که این موضوع روی کسب‌وکار هنر - صنعت هفتم تأثیر چشمگیری می‌گذارد؛ همان‌طور که در زمان همه‌گیری کرونا شاهد آن بودیم که با ایجاد پاندمی، بسیاری از کشورهای جهان سالن‌های سینمای خودشان را به‌دلیل محل تجمع انسان‌ها تعطیل کردند تا از انتقال ویروس کووید ۱۹ پیشگیری کنند (دی‌الساندرو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). جولیا استول در پژوهشی که ۱۳ ژانویه ۲۰۲۱ منتشر کرده است، بر اساس آخرین داده‌های بازار سینمای جهان توضیح می‌دهد که صنعت سینمای جهان، از ماه مارچ ۲۰۲۰ به‌خاطر پاندمی کرونا و تأثیری که روی سینمای دنیا گذاشته، درآمدی ۷ میلیارد دلاری را از دست داده است. مشکل جایی است که بر اساس این مقاله، اگر اوضاع تا ماه آوریل و می ۲۰۲۱ درست نشود - که نشد - سینما حدود ۱۰ میلیارد دلار دیگر هم ضرر خواهد کرد (استول<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). تراویس کلارک هم در چارچوب گزارشی که روز ۳ مارچ ۲۰۲۰، روی وبسایت بیزینس اینسایدر<sup>۳</sup> منتشر کرد، از ضرر ۲ میلیارد دلاری گیشه سینماهای چین خبر داد؛ زیرا این کشور مجبور شد که در تعطیلات سال نو چینی، سینماها را تعطیل کند. چیزی که نشان می‌دهد، بحران فروش به همه جهان رسیده است (کلارک<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). این موضوع تأثیر بسیار زیادی روی فروش فیلم‌های سینمایی گذاشته و با افت شدید بازار، بسیاری از شرکت‌ها را به راه‌های دیگری برای کسب سود وارد کرده است (دی‌الساندرو، ۲۰۲۰). برای ملموس‌تر شدن این فاجعه جهانی، بد نیست به آمار سال ۲۰۲۰ در قیاس با سال گذشته‌اش نگاهی بیندازیم. طبق اعلام رسمی، در سال ۲۰۱۹ پرفروش‌ترین فیلم سینماهای جهان «انتقام جویان: پایان بازی»<sup>۵</sup>، چیزی در حدود ۲/۷ میلیارد دلار فروش داشت (پایگاه رسمی باکس آفیس موجو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). در سال ۲۰۲۰ فیلم «شیطان‌کش: فیلم کیمتسو نویائیا: قطار موگن»<sup>۷</sup>، پرفروش‌ترین فیلم سال انیمه‌ای ژاپنی بوده است که فروش آن حتی به ۵۱۰ میلیون دلار نمی‌رسد (پایگاه رسمی باکس آفیس موجو، ۲۰۲۰). در سال ۲۰۱۹، از میان ۱۰ فیلم پرفروش جهان، نه اثر، بیش از یک میلیارد دلار در گیشه فروخته شد (پایگاه رسمی باکس آفیس موجو، ۲۰۲۰). فاجعه‌بارتر اینکه از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰، هیچ فیلمی نتوانسته بود با فروش زیر ۵۰۰ میلیون دلار در میان ۱۰ فیلم پرفروش جهان قرار گیرد (پایگاه رسمی باکس آفیس موجو، ۲۰۲۰). از سال ۲۰۰۷ به بعد، این اولین بار بود که پرفروش‌ترین فیلم سال، کمتر از یک میلیارد دلار فروش کرده بود و برای اولین بار در طول تاریخ این عنوان به یک محصول غیرآمریکایی داده شد.

در ایران مشکلات حتی بیشتر هم بود. اول از همه نظام استودیویی در کشور ما وجود ندارد. بخشی از فیلم‌ها به‌صورت دولتی تولید می‌شوند و برخی به‌صورت خصوصی. آثاری که حمایت دولت را دارند، اغلب دغدغه فروش را ندارند

1. D'Alessandro
2. Stoll
3. Business Insider
4. Clark
5. Avengers: Endgame
6. Box Office Mojo
7. Demon Slayer -Kimetsu no Yaiba- The Movie: Mugen Train

و آثار بخش خصوصی هم با تبعیت از خط تولید سنتی، توانایی ایجاد حاشیه امنیتی نداشتند که دوره کرونا را بگذرانند. در دوران همه‌گیری سینماهای کشور تعطیل شدند و حتی شایعه شد که برخی از سالن‌ها، به اجاره مراسم رسمی و عروسی درآمده‌اند تا بلکه حداقل هزینه‌های ثابت را به حساب مالک برگردانند. تولید آثار از رونق افتاد و خیلی از بازیگران و عوامل قدیمی سینما با مشکلات جدی مالی روبه‌رو شدند. اکران‌ها به تعویق افتادند و به همین واسطه، دست تهیه‌کنندگان هم خالی ماند. هیچ کس نمی‌دانست قرار است که چه اتفاقی رخ دهد و رفته‌رفته به‌صورت تجربی، سینمای ما آموخت که چطور می‌تواند خودش را از منجلاب چنین بحران‌هایی نجات دهد. اما این موضوع با هزینه سنگینی اتفاق افتاد و باعث ایجاد زیرساخت مناسب و یک مدل کسب‌وکار مدرن و استاندارد هم نشد و حتی اکنون هم شرایط به حالت عادی قبل از کرونا بازنگشته است.

در حال حاضر، هیچ کس تصور دقیقی از تأثیرهای بلندمدت این پاندمی وحشتناک ندارد؛ به همین خاطر حتی در هالیوود هم الگوی یکسانی پیش رو نیست. از طرفی سینماها ضرر شدیدی را تجربه کردند و از طرف دیگر رسانه‌های دیجیتال به سوددهی گسترده‌ای رسیدند و سبک زندگی مردم را برای همیشه تغییر دادند. خیلی از شرکت‌ها نمی‌دانند برای آینده از چه مدل کسب‌وکاری استفاده کنند، آن هم در شرایطی که با آغاز کرونا دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی هم به حالت تعطیل یا نیمه تعطیل درآمد و کسی نبود که نقشه راهی طراحی کند. این موضوع در سینمای ایران، به‌مراتب ضروری‌تر هم هست؛ زیرا حتی قبل کرونا هم نقشه مشخصی وجود نداشت. به همین خاطر طراحی یک مدل کسب‌وکار که به نقشه راه سینمای کشور تبدیل شود، ضروری به نظر می‌رسد. هم در سینمای دولتی و هم در سینمای بخش خصوصی، نبود یک مدل کسب‌وکار استاندارد و جهانی حس می‌شود. مدلی که وظیفه هر کس را در حیطه تخصصی خودش مشخص کند و به تهیه‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و مدیران فرهنگی کمک کند تا با استفاده از آن محصولات خودشان را به درآمدزایی واقعی برسانند تا نه تنها ورشکست نشوند که بتوانند بعد از مدتی با استقلال کامل به‌سمت الگوی استودیو‌داری روز دنیا بروند.

پژوهش حاضر به‌دنبال طراحی مدل کسب‌وکار برای صنعت سینمای ایران در وضعیت بحران‌های پاندمیک است. بدین منظور مدیریت صنعت سینمای ایران، چالش‌ها و فرصت‌های اساسی سینمای ایران در حوزه مدیریت و کسب‌وکار بررسی شده است.

## پیشینه نظری پژوهش

### مدل کسب‌وکار

مدل کسب‌وکار<sup>۱</sup> اساس روش یک سازمان برای ایجاد ارزش، نحوه انتقال و کسب آن را شرح می‌دهد. این ارزش می‌تواند، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی یا در موضوعات دیگر باشد. گاهی به فرایند ساخت مدل کسب‌وکار و ایجاد تغییرات در آن، نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌گویند که خود قسمتی از استراتژی تجاری است.

## سینما

سینما یک رسانه دیداری شنیداری مبتنی بر فناوری است که علاوه بر بُعد هنری، فعالیت اقتصادی نیز محسوب می‌شود. اثر سینمایی که فیلم سینمایی نامیده می‌شود، از عناصر تصویر (به صورت مجموعه‌ای از فریم‌ها) و صدا (گفت‌وگو، صدا و موسیقی) تشکیل شده است. یک فیلم بر اساس فیلم‌نامه و تلاش کارگردان، با هزینه تهیه‌کننده و مجموعه‌ای از بازیگرها، فیلم‌بردار و عوامل دیگر ساخته می‌شود. سینما جدیدترین شاخه هنر، به هنر هفتم معروف است که امروزه یکی از تولیدات هنری عمومی و محبوب را ارائه می‌کند. به محل پخش عمومی فیلم سینمایی نیز سینما گفته می‌شود.

## پاندمی

پاندمی، دنیاگیری یا جهان‌گیری، به حالتی از همه‌گیری یک بیماری گفته می‌شود که از مرز چند قاره فراتر رفته باشد. بیماری‌هایی مثل ایدز و کووید ۱۹، نمونه‌هایی از دنیاگیری بیماری در سال‌های گذشته هستند. به این حالت، همه‌گیری جهانی نیز گفته می‌شود. در زبان فرانسوی به آن پاندمی<sup>۱</sup> و در زبان انگلیسی به آن پاندمیک<sup>۲</sup> می‌گویند.

## کرونا

کروناویروس‌ها<sup>۳</sup> خانواده بزرگی از ویروس‌ها و زیرمجموعه کروناویروس هستند که از ویروس سرماخوردگی معمولی تا عامل بیماری‌های شدیدتری همچون سارس، مرس و کووید ۱۹ را شامل می‌شود. کروناویروس‌ها در دهه ۱۹۶۰ کشف شدند و مطالعه روی آن‌ها به‌طور مداوم تا اواسط دهه ۱۹۸۰ ادامه داشت. این ویروس به‌طور طبیعی در پستانداران و پرندگان شیوع پیدا می‌کند؛ با این حال تاکنون هفت کروناویروس منتقل شده به انسان، کشف شده است. آخرین نوع آن‌ها، کروناویروس سندرم حاد تنفسی ۲<sup>۴</sup>، در دسامبر ۲۰۱۹ در شهر ووهان چین با همه‌گیری در انسان شیوع پیدا کرد. کرونا ویروس پس از مدت کوتاهی تمام جهان را درگیر کرد.

## پسا کرونا

در این پژوهش واژه «پسا کرونا» به معنای دوره پس از شیوع بیماری کرونا در جهان است؛ نه به معنای دوره‌ای در آینده که در آن خبری از کرونا در جهان نیست و همه چیز به روال عادی برمی‌گردد.

## تعاریف مدل کسب‌وکار

بدون شک نخستین چیزی که باید در این بحث گفت و نقطه آغازین پژوهش به حساب می‌آید، آن است که در کل مدل کسب‌وکار چیست؟ برای پاسخ به سؤال، می‌بایست به مفهومی ساده و همه‌فهم از مدل کسب‌وکار برسیم تا کارمان را به ساده‌ترین شکل ممکن پیش ببریم. اگرچه این تعریف ساده و مناسب، نباید پیچیدگی‌های نحوه عملکرد شرکت‌ها را بیش از حد ساده کند. به بیان دیگر، تعریفی که از مدل کسب‌وکار ارائه می‌شود، نباید ساده‌انگارانه باشد (استروالد و پیگنیور<sup>۵</sup>،

1. Pandémie
2. Pandemic
3. Coronaviruses
4. SARS-CoV-2
5. Osterwalder & Pigneur

۲۰۱۰). نقل قولی از مایکل پورتر<sup>۱</sup> در مقدمه کتاب «خلق مدل کسب‌وکار» آمده که می‌گوید: «مدل کسب‌وکار اساسی‌ترین گام در فرایند اندیشیدن به بقای سازمان است» (استروالد و پیگنیور، ۱۳۹۹). اسلیوتزکی سال ۱۹۹۶ مدل کسب‌وکار را کلیاتی در مورد انتخاب مشتریان، انجام وظایف و برون‌سپاری، ترکیب منابع، رفتن به بازار، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و تسخیر سود تعریف کرده است (اسلیوتزکی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). دو سال بعد، تیمرز مدل کسب‌وکار را نوعی معماری برای جریان محصول، خدمات یا اطلاعات دانسته که بازیگران و نقش آن‌ها در صحنه تجارب، شرحی از منافع بالقوه‌ای که برای بازیگران ایجاد می‌شود و شرحی از منابع درآمد را شامل می‌شود (تیمرز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). لیندر و کانترا در آغاز سده جدید، احتمالاً کوتاه‌ترین تعریف ممکن را ارائه کرده‌اند. آن‌ها معتقدند مدل کسب‌وکار منطق اصلی سازمان جهت ایجاد ارزش است (لیندر و کانترا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). پتروویچ و همکارانش هم مدل کسب‌وکار را عبارت از منطق سیستم کسب‌وکار در ایجاد خلق ارزش می‌دانند که پشت سر فرایندهای واقعی شرکت قرار می‌گیرد (پتروویچ، کیتل و تکستن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). در همین سال، اپلگیت نوشت: «مدل کسب‌وکار بیانگر پیچیدگی‌های کسب‌وکار است و این امکان را به ما می‌دهد تا ساختار، روابط موجود بین عناصر ساختاری و چگونگی پاسخ‌گویی آن‌ها به جهان واقعی را مطالعه و بررسی کنیم» (غلامی، ۱۳۹۶).

سال ۲۰۰۱ با گسترش اینترنت، فضای مجازی و تکنولوژی دیجیتال دو تن از پژوهشگران حوزه کسب‌وکار، زوت و آمیت، در خصوص اهمیت درک خلق ارزش در تجارت الکترونیک بحث کردند و از منابع خلق ارزش<sup>۶</sup> چارچوبی ارائه دادند. آن‌ها اعتقاد داشتند که یک مدل کسب‌وکار تشکیل شده است از: ساختار، محتوا و کنترل معاملات طراحی شده در راستای ایجاد ارزش به‌وسیله بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار (زوت و آمیت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). این دو مدل کسب‌وکار را ترکیب و هماهنگ‌سازی عوامل مؤثر در دادوستد برای بهره‌برداری از موقعیت‌های تجاری معرفی کردند. بر همین اساس محتوای مدل کسب‌وکار در واقع محصولات یا اطلاعات درگیر معامله و منابع و ظرفیت‌هایی هستند که برای مبادلات ضروری‌اند. مدل منابع خلق ارزش آمیت و زوت در تجارت الکترونیک، چهار بُعد خلق ارزش را شامل می‌شود: کارایی<sup>۸</sup>، قفل کردن<sup>۹</sup>، مکمل‌ها<sup>۱۰</sup> و ابتکارها<sup>۱۱</sup>.

## رویکردهای مدل کسب‌وکار

فابر و همکاران سال ۲۰۰۳، چهار حوزه در مدل کسب‌وکار را تحت تأثیر شرایط موجود در بازار دانستند: حوزه خدمات، حوزه مالی، حوزه تکنولوژی و حوزه سازمانی. آن‌ها در پژوهش خودشان به بررسی روابط میان این حوزه‌ها پرداختند. در

1. Michael Porter
2. Slywotzky
3. Timmers
4. Linder & Cantrell
5. Petrovic, Kittel & Teksten
6. Value Sources
7. Zott & Amitt
8. Efficiency
9. Lock-in
10. Complementarities
11. Novelty



رویکرد آن‌ها، برای ارائه ارزش به مشتری بر طراحی خدمات تأکید می‌شود؛ خدماتی که بر مبنای نیاز مشتریان هستند. مشتریانی که می‌توانند حقیقی یا حقوقی باشند (فابر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

رویکرد MAPIT متلی و گرسگارد<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، پنج بُعد اصلی دارد که به‌خاطر درک شرایط ساختاری، استراتژی‌ها، نقش و وظایف کسب‌وکار تبیین می‌شوند. این پنج بُعد عبارت‌اند از: بازار، بازیگران، محصول، خدمات، نفوذ یا تأثیر و معاملات. در این رویکرد بازار بالادستی و پایین دستی هم مورد تأکید است.

رویکرد IDEA در اصل بر پایه چهار ماژول قرار دارد: شناسایی، طراحی، ارزیابی و جمع‌آوری. پژوهشگران این رویکرد معتقدند که با تمرکز روی این موارد، می‌توان مدل کسب‌وکار طراحی کرد. گفتنی است که یکی از وجوه تمایز این رویکرد با سایر رویکردها، در جایی است که محققان و متخصصان بعد از تحلیل چهار ماژول مذکور، مدل کسب‌وکار را از دو بُعد زنجیره ارزش و مالکیت مورد بررسی قرار می‌دهند.

امرال ساوی در رویکرد VISOR چارچوب کامل‌تری را برای طراحی یک مدل کسب‌وکار ارائه می‌دهد. حتی غلامی معتقد است که رویکرد او به‌لحاظ کامل بودن و بررسی یکپارچه عوامل مؤثر در مدل کسب‌وکار، مهم‌ترین رویکرد است و از سه مدل قبلی کامل‌تر است (غلامی، ۱۳۹۶). طبق رویکرد VISOR برای طراحی مدل کسب‌وکار پنج مرحله وجود دارد؛ ارائه ارزش، رابطه کاربری، پلتفرم خدمات، مدل سازمان‌دهی و مدل درآمد.

بیشترین تأکید قریب به اتفاق رویکردها بر روی «ارزش ارائه شده» است. به‌طوری که فابر و همکاران، متلی و پدرسون در MAPIT پژوهشگران IDEA و امرال ساوی در VISOR هر کدام با ادبیات خودشان درجه اول اهمیت را به ارزش و ارائه آن به مخاطبان و مشتریان داده‌اند. بحث‌های مربوط به معاملات و جریان‌های درآمدی بعد از ارائه ارزش بیشترین تکرار را دارد و پس از آن هم مشتری و اهمیت زیر ساخت‌های شرکت در قریب به اتفاق پژوهش‌ها مشترک است. اگر نگاهمان مبتنی بر زنجیره ارزش باشد، شرکا، منابع و کانال‌های توزیع (و حتی ارتباطات پس از فروش با مشتری) هم مهم می‌شوند. به نظر می‌رسد که هر کدام از نظریه‌ها صنعت یا صنایع خاصی را در نظر گرفته‌اند؛ اما اشتراکات اصلی و پایه‌ای دارند که با الگوی ارائه شده توسط استروالد و پیگنیور (۲۰۰۴) سازگار است. در نتیجه به‌دلیل جامعیت مدل استروالد و در نظر گرفتن این موضوع که بسیاری از شرکت‌های خلاق و صنایع رسانه‌ای و سرگرمی از این مدل استفاده می‌کنند، در پژوهش پیش روی شما هم از مدل استروالد به‌عنوان چارچوب مفهومی تحقیق استفاده شده است.

## صنعت سینما

ایجاد شرایط پاندمی در سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ میلادی، باعث شده است که پژوهش‌های دانشگاهی در یک سال گذشته به‌سمت موضوعاتی برود که با محوریت این بحران سلامتی جهانی پیش می‌روند. به‌طبع تاریخچه چنین موضوعاتی فراتر از سال گذشته نمی‌رود. به همین دلیل طبق جست‌وجوهای انجام شده در پایگاه‌های علمی فارسی و انگلیسی زبان، هنوز موضوعی در ارتباط با مدل کسب‌وکار سینما در شرایط بحران پاندمی به ثبت نرسیده است. با وجود

1. Faber et al.

2. Leif Methlie Jarle Gressgård

این، پاندمی کرونا به سطحی از تأثیرگذاری در صنعت رسانه رسیده است که در ابعاد دیگری سوژه مقاله‌ها و پژوهش‌های متنوعی شود. بسیاری از شرکت‌های تولیدکننده فیلم‌های سینمایی در اقدامی که تا پیش از کرونا بیشتر در ایالات متحده مرسوم بود، به سینماهای ماشین‌رو روی آوردند. مارک فاکس از دانشگاه ایندیانا، اخیراً تأثیر پاندمی جاری را بر پدیده سینماهای ماشین‌رو بررسی کرده است و نتایج آن را در مقاله‌ای که ماه نوامبر ۲۰۲۰ منتشر شده به اشتراک گذاشته است (فاکس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). او توضیح می‌دهد که تفاوت عمده سینماهای ماشین‌رو در شرایط بعد از کرونا، نگرانی‌هایی بوده که بابت امنیت سلامت مخاطبان به وجود آمده است (فاکس، ۲۰۲۰)؛ چیزی که تا پیش از فراگیری کووید اصلاً به چشم نمی‌آمد. فاکس مدعی است در شرایط «عادی»، امنیت مخاطبان به موضوعاتی همچون کاهش سرعت وسیله نقلیه در فضای سینما، ممنوعیت درست کردن آتش در فضای باز، استفاده از الکل و موضوعاتی از این دست محدود بوده است (فاکس، ۲۰۲۰)؛ اما کرونا باعث شد که سیاست‌های جدیدی در این گونه سینماها ایجاد شود. برای مثال خیلی از محل‌های پخش فیلمی که به این طریق به نمایش آثار سینمایی اقدام می‌کردند تا پیش از دوره کرونا، دو فیلم نشان می‌دادند؛ چیزی که باعث می‌شد خانواده‌ها زمانی حدود بیش از ۴ ساعت را در مجموعه سپری کنند؛ اما به‌خاطر مسائل بهداشتی و اهمیت عدم استفاده از سرویس‌های بهداشتی عمومی، آن‌ها در شرایط پاندمی مجبورند فقط یک فیلم را نمایش دهند و از سرویس‌های بهداشتی، فقط در شرایط ضروری یا طبق عبارتی که در یکی از سینماهای کمدن تنسی آمده، «اورژانسی» استفاده شود (فاکس، ۲۰۲۰). از طرف دیگر، شرکت‌های بزرگ فیلم‌سازی، اکران بسیاری از آثار مهم و درجه یکی را که برای پخش در سالن‌های عادی سینما آماده کرده بودند، به زمان دیگری موکول کرده‌اند تا اوضاع سالن‌های سینما کمی عادی‌تر شوند. همین باعث شده تا سینماهای ماشین‌رو مجبور شوند آثار قدیمی‌تر را به نمایش بگذارند که لزوماً محبوبیت زیادی میان مخاطبان ندارد. مجموعه این مسائل باعث شد تا سینماهای ماشین‌رو نتوانند راه‌حلی قطعی برای درآمدزایی شرکت‌های سینمایی در شرایط پاندمی به حساب آیند (فاکس، ۲۰۲۰). با این حال شرایط قرنطینه و تعطیلی سالن‌های سینما باعث شد در تابستان ۲۰۲۰، سالن‌های سینمای سربازی که برای سینماهای ماشین‌رو استفاده می‌شوند، دوباره محبوبیت خودشان را پیدا کنند. فاکس ادعا می‌کند تابستان گذشته، میزان جست‌وجوی واژه «Drive in Theater» در گوگل در بالاترین سطح خود از پنج سال قبل تاکنون و چیزی حدود دو برابر بالاتر از سال‌های اخیر بوده است (فاکس، ۲۰۲۰). هرچند این محبوبیت در ماه‌های زمستان با افتی نسبی روبه‌روست که به‌طبع، به‌خاطر شرایط آب و هوایی است (فاکس، ۲۰۲۰).

به‌عنوان نمونه مشخص از فیلم‌هایی که سرنوشتی عجیب پیدا کردند، می‌توان به «زمانی برای مردن نیست» اشاره کرد. بیست‌وپنجمین فیلم از مجموعه جیمز باند که درست وسط همه‌گیری برای اکران آماده شد. این فیلم یکی از اولین قربانیان بزرگ سینما در قرنطینه جهانی هم شمرده می‌شود. «زمانی برای مردن نیست» چندین تأخیر را تحمل کرد تا سرانجام در سپتامبر ۲۰۲۱ به سینماها رسید. کووید ۱۹ تأثیر زیادی بر نمایش فیلم‌ها گذاشت و با انتشار آنلاین فیلم‌های پرفروش که قبلاً پیش‌ران‌های کلیدی باکس آفیس جهانی بودند، انواع آزمایش‌های رادیکال را توسط استودیوهای هالیوود برانگیخت. همان‌طور که تهیه‌کنندگان برای اکران در سینما تلاش می‌کردند، هیاهوی فیلم در بریتانیا و ایالات متحده

نشان داد که جیمز باند جدید ممکن است به تنهایی کسب‌وکار نمایش فیلم را نجات دهد و در نهایت تماشاگران را به سینماها بازگرداند. در واقع، موفقیت نهایی آن در باکس آفیس به برخی نشان داد که کووید، پلتفرم‌های پخش و کسب‌وکار سرگرمی‌های خانگی در نهایت باعث از بین رفتن سینما نخواهند شد. اما دوره‌های طولانی قرنطینه در بریتانیا، ایالات متحده و جاهای دیگر به کسب‌وکارهای رسانه‌های اینترنتی و دیجیتال اجازه داد تا جای پای محکم‌تری برای خود ایجاد کنند (هیگسون و ترودل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

### پیشینه تجربی پژوهش

وقتی از وینستون چرچیل خواسته شد که بودجه هنر را به نفع تلاش‌های جنگی کاهش دهد، او به سادگی پاسخ داد: «پس ما برای چه می‌جنگیم؟» همه‌گیری کووید ۱۹ چیزی کمتر از تمام جنگ‌هایی نبوده که انسان‌ها با آن‌ها جنگیده‌اند و تأثیر نامطلوبی بر صنعت هنر در سراسر جهان گذاشته است. صنایع فرهنگی و خلاق، به‌ویژه هنرهای نمایشی بیشترین آسیب را از این بحران دیده‌اند (آچاریا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). به دلیل ماهیت هنرهای نمایشی به‌عنوان یک عمل فرهنگی که مستلزم حضور فیزیکی مخاطب است که دیگر در شرایط همه‌گیری مجاز نبود، فعالیت‌های نمایشی جزء اولین فعالیت‌هایی بودند که متوقف شدند. این بیماری همه‌گیر تغییرات شدیدی را در صنعت هنر و فرهنگ به ارمغان آورد. با استفاده از «شرایط عادی جدید» در بخش خلاق کنسرت‌ها و اجراها به‌صورت آنلاین برای بسیاری از هنرمندان برگزار می‌شد؛ اما آن‌ها بار سنگینی را تحمل می‌کردند؛ به‌خصوص وقتی می‌دیدند نیاز به استفاده از هنر در میان مردم و مخاطبان رو به گسترش است؛ اما به‌راحتی گذشته نمی‌توان این نیاز را پاسخ داد. جو و نام در کره، پژوهشی در حوزه سبک زندگی و سرگرمی انجام دادند که نشان می‌داد تعداد افرادی که ترجیح زیادی برای برخی از فعالیت‌های تفریحی و سرگرمی (مانند تماشای بازی‌های ورزشی و هنرهای نمایشی) داشتند، از سال ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۰ با افزایش روبه‌رو بوده است که این باعث افزایش استفاده از رسانه‌های برفراز اینترنت<sup>۳</sup> شده است (جو و نام<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). اتفاقی که سوژه کتاب‌ها و پژوهش‌های چشمگیری شده است و پژوهش حاضر با رویکرد مسائل اقتصادی و کسب‌وکار نگاهی به منتخبی از آن‌ها داشته است.

لی و همکاران در پژوهشی که سال ۲۰۲۳ منتشر شده «تأثیر کووید ۱۹ بر سود کالاهای فرهنگی» را بررسی کرده‌اند. در این پژوهش آن‌ها سراغ فیلم (به‌مثابه محصول)، موسیقی و هنر رفته‌اند و بعد از پژوهش، در شش کشور به این نتیجه رسیده‌اند که علاقه به محصولات فرهنگی با تحرک هم‌بستگی دارد و با کاهش تحرک، علاقه به فیلم، موسیقی و هنر به‌طور میانگین، به‌ترتیب ۳۵، ۲۷ و ۲۰ درصد افزایش پیدا می‌کند و این تغییرات حداقل هشت هفته پا بر جا می‌ماند (لی، یو، ژنگ و گو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). همین کمبود تحرک، خیلی از مخاطبان سینما را به مصرف‌کنندگان جدی وبسایت‌هایی مثل نتفلیکس و آمازون پرایم تبدیل کرد. این اقبال به VODها ما را وارد «عصر اقتصاد اشتراک»<sup>۶</sup> کرد

1. Higson & Treadwell

2. Acharya

3. OTT: Over-the-Platform

4. Joo & Nam

5. Li, Yu, Zhang & Guo

6. Subscription Economy

(سوفیا و آنیلکومار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). حالا دیگر مخاطبان لزوماً نمی‌خواهند مالکیت محصول فرهنگی را داشته باشند، بلکه از تنوع بی‌اندازه‌ای لذت می‌برند که پر از شگفتی‌های مداوم است و پایانی ندارد. به عقیده سوفیا و آنیلکومار، اگر یک مدل کسب‌وکار باشد که از دوران سخت پاندمی کووید ۱۹ جان سالم به در برد، بدون شک آن مدل کسب‌وکار شرکت‌های برپایه اشتراک است؛ به‌ویژه این مدل جدید ساده‌تر است، هزینه کمتری دارد، انعطاف پذیری بیشتری دارد و با سبک زندگی چندکاره مردم این زمان هم‌خوانی دارد؛ افراد می‌توانند در هر زمان از روز، فیلم سینمایی محبوبشان را در تلفن همراه خود ببینند و هم‌زمان روی تردمیل ورزش کنند، نوشیدنی بنوشند یا هر کار دیگری انجام دهند (سوفیا و آنیلکومار، ۲۰۲۳).

لوتار میکوس در سال ۲۰۲۰ به تولید و مصرف محصولات سینمایی و تلویزیونی در دوران کرونا پرداخته و آن را در جامعه آلمان بررسی می‌کند (میکوس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). او در این مقاله به پیشرفت‌هایی می‌پردازد که صنعت سینمای آلمان در زمان کرونا داشته است و توضیح می‌دهد که قرنطینه‌های خانگی این ایام باعث شده حداقل در آلمان مخاطبان جوان به سمت دیدن برنامه‌های تلویزیون ملی ترغیب شوند که دلیل اصلی آن بخش‌های خبری به حساب می‌آید. او همین‌طور توضیح می‌دهد که کرونا باعث افزایش مشترکان سرویس‌های پخش آنلاین فیلم و سریال<sup>۳</sup> در آلمان شده است (میکوس، ۲۰۲۰).

لیانگ و همکاران در پژوهشی که دسامبر ۲۰۲۰ منتشر شد، تأثیر انتشار زود هنگام فیلم‌ها در بازار اینترنت را روی گیشه آثار سینمایی بررسی کرده‌اند و تمرکز مطالعه خودشان را روی آمار کشور کره جنوبی گذاشته‌اند (لیانگ، برچ، چو و اسمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). آن‌ها توضیح می‌دهند که با پیدایش بسترهای انتشار فیلم اینترنتی، پخش فیلم‌های سینمایی در سال‌های اخیر به نسبت دهه گذشته، تغییرات شدیدی را پشت سر گذاشته است؛ اما تا قبل از آغاز دوره پاندمی یک چیز ثابت بود: اینکه شرکت‌های تولید فیلم‌های سینمایی ابتدا آثارشان را روی پرده‌های سالن‌های سینما اکران می‌کردند؛ سپس بعد از یک بازه ۱ تا ۳ ماهه آن را در شبکه نمایش خانگی توزیع می‌کردند که این توزیع می‌توانست به صورت فیزیکی یا اینترنتی باشد؛ اما با پیدایش پاندمی کرونا، خیلی از شرکت‌ها بر آن شدند تا فیلم‌هایشان را یا فقط در سامانه‌های VOD نزدیک به خودشان منتشر کنند یا هم‌زمان با اکران (در مناطقی که امکان اکران عمومی در سالن‌های سینما وجود داشت) آن را در فضای مجازی و شبکه نمایش خانگی پخش کنند. آن‌ها در نهایت به این نتیجه رسیده‌اند که انتشار زود هنگام آثار در فضای مجازی باعث کاهش درآمد گیشه‌های سینما شده؛ اما درآمد استودیوها در هشت هفته اول در کره را تا ۱۲ درصد افزایش داده است (لیانگ و همکاران، ۲۰۲۰).

کیونگ کیم در آوریل ۲۰۲۰، طی مقاله‌ای سراغ تأثیر فاصله‌گذاری اجتماعی روی درآمد گیشه سینماها رفته و آمار و ارقام خودش را در دوران پاندمی کرونا به ثبت رسانده است. در این مقاله که باز سراغ صنعت سینمای کره جنوبی رفته است، پژوهشگر توضیح می‌دهد که طبق آمار، کاهش تقاضای سراسری مردم باعث شده تا تقریباً چیزی حدود ۵۲ میلیون دلار از درآمد سینمای کره، در طول پنج هفته نخست قرنطینه در این کشور کسر شود؛ چیزی حدود ۳۵ درصد

1. Sophia & Anilkumar

2. Mikos

3. Video on Demands

4. Liang, Burtch, Cho & Smith

کاهش فروش. همین‌طور این مقاله ادعا می‌کند یک ضرر ۴۲ میلیون دلاری هم به‌خاطر عدم اکران فیلم‌های مهم و پایین آمدن سطح آثاری که اکران شده، رقم خورده است (کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

ویتکائوسکایته سال ۲۰۲۰ در مقاله خود، به انواع مدل‌های کسب‌وکار در صنعت سینما پرداخته است. هرچند با توجه به اینکه پژوهش به دوره قبل از کرونا برمی‌گردد، اثری از این پاندمی جهانی در آن دیده نمی‌شود تا به نوعی پاشنه آشیل این پژوهش باشد. در این مقاله ۱۰ نمونه از مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های فیلم‌سازی تحلیل و بررسی شده و ارتباط میان آن‌ها هم تبیین شده است. در این بین، دو گونه از مدل‌های کسب‌وکار به‌عنوان شاخه‌های اصلی شناخته شده‌اند که در پژوهش مذکور با عناوین «مدل استودیویی» و «مدل کسب‌وکار ۲.۰» شناخته می‌شوند (ویتکائوسکایته<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

مؤسسه مشاوره EY آمریکا هم در پژوهشی که سال ۲۰۲۰ منتشر کرده است، سراغ بیش از ۳۵۰ مدیر صنایع خلاق جهان رفته و بر اساس مصاحبه با آن‌ها تلاش کرده است به این سؤال پاسخ دهد: چطور کسب‌وکارهای رسانه و سرگرمی در عصر دگرگونی امروز، خود را بازآفرینی می‌کنند؟ طبق ادعای این پژوهش، بیش از یک سوم مدیران صنایع رسانه گفته‌اند که بدون بازآفرینی و نوآوری شرکتشان پنج سال آینده را نخواهد دید و ۵۰ درصد گفته‌اند که دیگر نمی‌توانند بر مدل‌های کسب‌وکار سنتی متکی باشند. تعجب‌برانگیز اینکه ۲۸ درصد آن‌ها نمی‌دانند از کجا باید شروع کنند (هریسون و ویسلر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). با توجه به اینکه پژوهش مذکور اصلاً کرونا را در نظر نگرفته است، به نظر می‌رسد مراحل آن پیش از پاندمی اخیر جلو رفته و فقط نتیجه در سال ۲۰۲۰ مورد انتشار واقع شده است؛ اما با این حال EY شرایط آینده صنعت رسانه را بر از عدم قطعیت می‌داند که در آن سه چیز قطعی وجود دارد: ۱. یک چشم‌انداز پویا و رقابتی؛ ۲. تغییرات فناوری و ۳. تغییرات در انتظارات مشتری (هریسون و ویسلر، ۲۰۲۰). هرچند می‌توان مدعی بود که بیماری کرونا، حتی روی این سه مورد هم اثر خودش را گذاشته است. در پایان این پژوهش، سه پیشنهاد به مدیران رسانه‌ها شده است. اول تغییرات عملیاتی برای اینکه شرکت به موازنه‌ای میان کارایی و اثربخشی برسد. دوم نوآوری و سوم تمرکز روی مهارت‌های اصلی و ساخت محیطی که به‌طور مداوم آموزش پذیر باشد و توسعه پیدا کند تا پیشرفت کسب‌وکار را پایدار کند (هریسون و ویسلر، ۲۰۲۰).

یکی از نکات بسیار جالب توجه در مورد بیماری کرونا و اثر آن روی سینما این بود که تقریباً هیچ کشوری نتوانست از اثرهای آن مصون بماند. به همین خاطر در سال‌های اخیر پژوهشگران خیلی از کشورهای دنیا سراغ مشکلات هنر هفتم پس از پاندمی بزرگ رفتند؛ فانیایوانویچی و همکاران اثرهای قرنطینه و محدودیت‌ها را روی سینمای رومانی دیده و آن را دست‌مایه پژوهش خودشان کرده‌اند. آن‌ها مصرف سینما و جایگزین‌های آن را سوژه مقاله علمی و پژوهشی خودشان قرار داده و به این نتیجه رسیده‌اند که طبق تحقیقات بعد از پاندمی مصرف سینمایی مخاطبان در رومانی تغییر کرده و به سمت VODها و سرویس‌های پخش آنلاین رفته است. این موضوع هم به‌خاطر محدودیت‌های اجتماعی بوده و هم به‌خاطر خطرهایی که سلامتی افراد را تهدید می‌کرده است (فانیایوانویچی، بابر، پانا و مانول<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴).

1. In Kyung Kim

2. Vitkauskaitė

3. Harrison & Whistler

4. Fanea-Ivanovici, Baber, Pană & Manole

اجازه دهید سری به چین بزنیم؛ محمد یعقوب، ژانگ جینگوو و همکارانشان به تأثیر پاندمی کرونا بر صنعت سینما و رسانه‌های برفراز اینترنت پرداخته‌اند. بر مبنای پژوهش آن‌ها رسانه‌های برفراز اینترنت یا OTT‌ها به صورت فزاینده‌ای بین نسل‌های جوان‌تر پذیرفته شده‌اند. یعقوب و همکارانش بر اساس نظرسنجی، رفتار ۵۹۲ نمونه آماری را در چین بررسی کرده‌اند و بر مبنای آن ادعا می‌کنند پنج فاکتور، رسانه‌های برفراز اینترنت را پس از کرونا به محبوبیت رسانده‌اند: این پنج فاکتور شامل دسترسی آسان، ژانرهای متنوع، کمبود زمان برای سینما رفتن، پاندمی کرونا و فیلم‌های جدید می‌شوند. نتایج پژوهش‌های آن‌ها همین‌طور نشان می‌دهد که مخاطبان امروزه ترجیح می‌دهند از طریق گوشی‌های هوشمندشان به رسانه‌های برفراز اینترنت دسترسی پیدا کنند. همین‌طور «بیلی بیلی»، «تسننت ویدیو» و «آی کی‌ی» محبوب‌ترین رسانه‌های چین در این حوزه به شمار می‌آیند. بر اساس پژوهش یعقوب و همکاران در آینده‌ای نزدیک سینما به‌خاطر قیمت فزاینده بلیط، پاندمی، کمبود محتوای باکیفیت و داستان فیلم‌ها با چالش جدی‌تری رو به رو خواهد شد (یعقوب، جینگ وو و امبکار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). چین به این جهت که به‌نوعی مهد کرونا بوده است، انگار احساس تکلیف و دین می‌کند تا پرچمدار پژوهش‌های این حوزه هم باشد. ژانگ و همکارانش در پژوهش سال ۲۰۲۳ سینمای چین را در پایان کووید ۱۹ تحلیل کرده‌اند. آن‌ها در بیان مسئله خودشان به نکته جالب توجهی اشاره می‌کنند. بر خلاف برخی پژوهش‌های دیگر ژانگ و همکارانش معتقدند سینمای چین در نسبت با سینمای آمریکا و سینمای بقیه کشورهای جهان وضعیت بهتری دارد. آن‌ها بررسی کرده‌اند که چطور چین با گذر از آمریکا امروز به‌عنوان بزرگ‌ترین گیشه سینمای جهان شناخته می‌شود. یکی از مهم‌ترین دلایلی که سینمای چین امروزه به سوددهی مناسبی رسیده به ادعای پژوهشگران این مقاله قوانین بهداشتی مناسبی است که در کشور اجرایی شده است. این نکته از آن جهت حائز اهمیت است که عموماً در پژوهش‌های مشابه، محققان به سمت مسائل تجاری و مدل‌های کسب‌وکار می‌روند و کمتر پیش می‌آید از نقش قوانین بهداشتی در بازگشایی کسب‌وکارها صحبتی به میان آید (ژانگ، سوانناسری و وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

یکی از بازارهای بسیار شلوغ و پُرطرفدار صنعت سینما، بدون شک کشور هند است؛ جایی که البته پاندمی هم روی خشن خودش را به بدترین شکل ممکن نشان مردمان سرزمین گاندی داد. همین اتفاق و تأثیرهایی که روی صنعت سرگرمی هندوستان داشت، موهانتی و میشرا را مجبور کرد تا مقاله‌ای تحت عنوان «ارزیابی تأثیر کووید ۱۹ بر ارزش‌گذاری شرکت‌های هندی با استفاده از یک مدل مالی» بنویسند. آن‌ها از ترسی نوشتند که به‌خاطر همه‌گیری، بازارهای سهامی را دربرگرفت و به‌شدت روی قیمت سهام‌ها اثر گذاشت. هرچند این دو ادعا کرده‌اند که «محرک‌های ارزش‌های بنیادی» شرکت‌ها در طول همه‌گیری کرونا، به‌شدت تغییر نمی‌کنند؛ حساسیت جریان‌های نقدی شرکت‌ها در طول همه‌گیری به ساختار هزینه آن‌ها بستگی دارد. موهانتی و میشرا یک مدل مالی را توسعه داده‌اند؛ اما به‌صورت تخصصی به سینما نپرداخته‌اند (موهانتی و میشرا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). هرچند در هند پژوهشگران دیگری هستند که به‌صورت تخصصی روی سینما در دوران پساکرونا هم کار کرده‌اند. کامپینی در مقاله‌ای که در ژورنال بین‌المللی مدیریت هنر به

1. Yaqoub, Jingwu & Ambekar  
2. Zhang, Suwannasri & Wang  
3. Mohanty & Mishra

چاپ رساند به مرور تجربه سینمای هند در دوران پسا کرونا پرداخت. زمانی که سوپرستارها مجبور بودند از جیب خرج کنند چرا که برخی برای دو سال یا بیشتر کار نداشتند. دلیل این موضوع آن بود که سینمای هند باید خودش را با مصرف دیجیتال وفق می‌داد (کامیننی و رنتشler<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در این مقاله یک نکته جالب توجه وجود دارد که نگاه نویسنده‌اش را از دیگران متفاوت می‌کند و آن این است که کامیننی و رنتشler، به‌درستی بحث تأثیر صنایع خلاق بر روحیه افسرده مردم را مطرح می‌کند؛ سینما برای هندی‌ها دو وجه کلیدی و مهم دارد: اول نقش آن در اقتصاد کشور و بعد اهمیت آن به‌عنوان یک سرگرمی نسبتاً کم‌خرج در پرت کردن حواس مخاطب از بحرانی که در آن دست و پا می‌زند. هرچند هند برای تصمیم‌گیری در مورد بخشی از موضوع چاره‌ای جز انتظار نداشت؛ چون بیشتر کیک بازار آن سهم، آمازون پرایم، دیزنی پلاس و نتفلیکس، سه غول بزرگ آمریکایی است (کامیننی و رنتشler، ۲۰۲۳).

شاید هرکسی فکر کند این غول‌های رسانه‌ای بدون مشکل از دوران کرونا گذر کرده‌اند و حتی به‌خاطر ارائه محتوای دیجیتال بازارشان رونق گرفته است. سولدو و شگرل، همین موضوع را سوژه مقاله ۲۰۲۳ خود کردند و تأثیر کرونا را به‌صورت خاص بر نتفلیکس سنجیدند. آن‌ها ادعا می‌کنند که همه‌گیری کووید ۱۹ و محدودیت‌های مربوط به آن، تأثیر زیادی بر تغییرات در رفتار مصرف‌کننده گذاشت و در نتیجه، روند موجود تحول دیجیتال را تسریع کرد. برای تطبیق با «شرایط عادی جدید»، باید فعالیت‌های خود را از راه دور سازماندهی می‌کردیم، از نحوه کار و نحوه یادگیری کودکان بگیریم تا نحوه سرگرم کردن خودمان. هدف این مقاله ارائه تحلیلی از نحوه انعکاس این بیماری همه‌گیر بر تجارت نتفلیکس از طریق تجزیه و تحلیل تعداد مشتریان، درآمد و قیمت سهام شرکت است. پژوهش انجام شده بر داده‌های ثانویه ارائه شده توسط گزارش‌های مالی، آمار، مقالات علمی و منابع خبری مرتبط که از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی آنلاین و جست‌وجوهای آنلاین به‌دست می‌آیند، متکی است (سولدو و شگرل<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). نتفلیکس با در دسترس بودن در بیش از ۱۹۰ کشور جهان، کتابخانه محتوای ویدئویی چشمگیر و فرایند ثبت نام بسیار ساده، موقعیت بسیار خوبی برای بهره‌مندی از محدودیت‌های اجتماعی در طول همه‌گیری داشت. میلیون‌ها نفر از افراد تحت قرنطینه با اشتراک در سرویس‌های نتفلیکس و تماشای محتوای آن به سرگرمی‌های خانگی روی آوردند. با وجود تمام چالش‌هایی که این شرکت در طول همه‌گیری با آن مواجه بود، سال ۲۰۲۰ از نظر تعداد مشتریان و درآمد سال رکوردشکنی برای نتفلیکس بود. سولدو و شگرل نتیجه می‌گیرند که درک چگونگی واکنش برخی صنایع به اختلال‌های ناگهانی در بازار و اینکه چقدر سریع می‌توانند کسب‌وکار خود را در یک محیط به‌سرعت در حال تغییر تطبیق دهند، گام مهمی برای رویارویی مؤثرتر با بحران‌های آتی است.

تایوان یکی از کشورهای در حال توسعه جهان است؛ اما در زمینه سینما آن‌ها حرف‌های زیادی برای گفتن دارند. حتی کسانی که به‌صورت حرفه‌ای پیگیر سینما نیستند و فقط هر سال فیلم‌های اسکار را می‌بینند هم، نام انگ لی را شنیده‌اند و تأثیرهای او بر سینمای جهان را دیده‌اند. کرونا مثل همه جهان روی بازار این کشور هم اثر گذاشت. آن و

هسو در پژوهش سال ۲۰۲۳ خودشان، مروری بر تأثیر کرونا روی صنعت سینمای تایوان داشته‌اند. این تحقیق، تغییرات توزیع فیلم ناشی از تأثیر کووید ۱۹ را در بازار سینمای تایوان مرور کرده است و مقایسه اولیه‌ای بین تعداد فیلم‌های اکران شده، تعداد سالن‌ها، روزهای نمایش، بلیت‌های فروخته‌شده و گیشه و کشورهای تولیدکننده فیلم را در این دوره نشان می‌دهد. هدف این مطالعه پرداختن به عواملی است که بر استراتژی بازار توزیع فیلم فعلی در تایوان تأثیر می‌گذارد. نتایج نشان می‌دهد که بین مرحله اکران فیلم و فروش تفاوت معناداری وجود دارد (آن و هسو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). این پژوهش پیشنهاد می‌کند تا اکران فیلم‌های هالیوودی کاهش پیدا کند تا در نتیجه، فرصت‌هایی را برای فیلم‌های داخلی فراهم کند. این مطالعه بیشتر به بررسی تحقیقات سیاست‌گذاری توزیع فیلم می‌پردازد.

تیلور از دانشگاه اوکلند در نیوزیلند با یک سؤال واضح سراغ پژوهش پساکرونایی خودش رفته است: «در تقابل سینما، پخش آنلاین و کووید، نیوزیلندی‌ها چطور فیلم مصرف می‌کنند؟» تجربه پژوهش او در نیوزیلند نشان می‌دهد که حتی با وجود باز شدن سینماها پس از محدودیت‌های قرنطینه‌ای هم چیزی به حالت سابق برگشته و مخاطبان ترجیح داده‌اند، کماکان به سینما نروند یا کمتر بروند. تیلور نتایج پژوهش خودش را بر اساس کار روی ۱۷۰ نمونه آماری از مردم کشورش به دست آورده که در اوج گسترش اومیکرون در فوریه ۲۰۲۲ انجام شده است (تیلور<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

کرونا اوضاع را برای سالن‌های کوچک سینما، فیلم‌های مستقل و شرکت‌های کوچکی که این آثار را تولید می‌کردند، به مراتب سخت‌تر کرد (لی، ویلسون و گوان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳)؛ چرا که آن‌ها بودجه بزرگی نداشتند که بتوانند مثل شرکت‌هایی مانند دیزنی جلوی موج ضررها را بگیرند. باس و همکاران در یک محدوده محلی سراغ تأثیرات کرونا بر سینما رفته‌اند؛ سال ۲۰۱۹ بود که سالن سینمای وست‌دیل در همبلتون بازگشایی شد. با این حال نرخ کاهنده مخاطبان آن را کم‌کم به یک مجموعه فرهنگی متروکه تبدیل کرد. همین باعث شد تا مسئولان وست‌دیل با همکاری دانشگاه مک‌مستر به فکر حل مشکل بیفتند. پژوهش باس و همکارانش نشان داد کرونا روی عادات‌های تماشای فیلم مخاطبان اثر گذاشته است. نکته جالب توجه که این پژوهش را از سایر پژوهش‌ها کمی متمایز می‌کند آن است که چون به سفارش یک مجموعه فرهنگی مشخص انجام شده بخشی از راه‌حل‌ها رنگ و بوی تجاری دارند. از جمله اولین پیشنهاد تیم پژوهشی دانشگاه مک‌مستر این است که وست‌دیل مدل کسب‌وکار خودش را تغییر دهد و به سمت سالن‌داری برود؛ به این معنا که سالن خودش را برای مراسم اجاره دهد و به جای پخش فیلم، اجراهای زنده را در دستور کار قرار دهد که نمی‌توان آن‌ها را به شکل دیجیتال و در منزل دید (باس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). در طرف مقابل ایر و همکارانش سراغ حل مشکلات کرونایی یک مجموعه سینمای زنجیره‌ای مشهور و بزرگ رفته‌اند؛ برای کسانی که به کشورهای حاشیه خلیج فارس سفر کرده‌اند، سینماهای «نووو» یک نام شناخته شده است. کرونا این غول رسانه‌ای منطقه غرب آسیا را هم به چالش کشید؛ چیزی که کاهش قابل توجه درآمد و فروش آن را به دنبال داشت. ایر و همکارانش با پژوهشی که نتایج آن در سال ۲۰۲۴ منتشر شد تلاش کرده‌اند با ارائه یک استراتژی جامع مشکل را برطرف کنند. این تحقیق روش‌شناسی

1. An & Hsu
2. Taylor
3. Li, Wilson & Guan
4. Bosse et al.



دقیقی را اتخاذ می‌کند؛ از ترکیبی از تحلیل‌های کمی و کیفی، از جمله بررسی‌های بازار، ارزیابی‌های مالی و مطالعات رفتار مصرف‌کننده، برای به دست آوردن بینش‌های عملی استفاده می‌کند. نتایج این مطالعه بینش‌های متفاوتی را در مورد نقاط قوت، ضعف و فرصت‌های استفاده نشده سینماهای نووو نشان می‌دهد. این امر بر اهمیت پذیرش فناوری‌های نوآورانه، کوشش در جریان‌های درآمدی جدید، و اولویت‌بندی رضایت مشتری به‌عنوان عناصر محوری «استراتژی بازاریابی» تأکید می‌کند. در نتیجه، این تحقیق بر اهمیت حیاتی انطباق فعال و آینده‌نگری استراتژیک در غلبه بر چالش‌های ناشی از همه‌گیری تأکید می‌کند (ایر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

سال ۲۰۲۳ مالهورتا و مالهورتا در مقاله‌ای به پیشرفت مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال در دوران پساکرونا پرداختند. به بیان آن‌ها پاندمی ما را مجبور به جست‌وجوی «یک شرایط عادی جدید» کرد و در نتیجه این اتفاق صنایع و کسب‌وکارها هم احتیاج به تغییر را حس کردند؛ چون باید خودشان را با شرایط جدید تطبیق می‌دادند. این البته لزوماً به‌معنای بد شدن اوضاع برای همه کسب‌وکارها نیست. کسب‌وکارهای دیجیتال پیشرفت خیره‌کننده‌ای در کارهای خودشان تجربه کردند. آن‌ها تلاش کردند تا در پایان به ارائه راه‌حلی برای کسب‌وکارها دست پیدا کنند (مالهورتا و مالهورتا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). به اعتقاد اورانکوویتز و همکارانش همه‌گیری، تغییرات قابل مشاهده‌ای در مدل توزیع فیلم را به وجود آورد که ناشی از رشد سریع پلتفرم‌های پخش است. محدودیت‌های ناشی از همه‌گیری، از جمله محدودیت‌های جابجایی و اشتغال، به این معنی بود که مدل توزیع فعلی باید تغییر می‌کرد. در عین حال، باعث شد که رفتارها و تغییرات خاصی در ترجیحات مخاطب ظاهر شود که ارزش پیشنهادی ارائه شده به بینندگان را ناکافی کند. پایداری توزیع فیلم هم جنبه تجاری و هم جنبه فرهنگی را در بر می‌گیرد و به‌دنبال ایجاد ارزشی است که از منظر اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی پایدار باشد. هدف مقاله اورانکوویتز و همکارانش شناسایی و کمی کردن قدرت عوامل مؤثر بر شکل‌گیری مدل‌های کسب و کار توزیع فیلم بوده و تلاش کرده تا شناسایی کند چه عواملی بر تغییر در مدل کسب‌وکار اتخاذ شده تأثیر می‌گذارند. نتایج تحقیق انجام شده نشان می‌دهد که در درجه اول عوامل اجتماعی و اقتصادی هستند که باعث ایجاد مدل‌های کسب‌وکار جدید برای پخش فیلم می‌شوند، در حالی که جنبه‌های محیطی کماکان در این زمینه دست کم گرفته می‌شوند (اورانکوویتز و بارتوسویچ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). به‌طور خلاصه، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل اجتماعی و اقتصادی به‌طور قابل‌توجهی بر تغییرات در مدل‌های کسب‌وکار توزیع فیلم تأثیر می‌گذارند، که ممکن است به توسعه پایداری صنعت تبدیل شود. توسعه پایدار به معنای ایجاد تعادل بین سه عامل پیشرفت تمدنی است: اقتصادی، اجتماعی و محیطی. همچنین به نظر می‌رسد که این وضعیت فقط در درازمدت تغییر می‌کند. با این حال، عوامل تعیین‌کننده تغییر مدل بدون شک بر ارزش‌های پیشنهادی برای ذی‌نفعان و توسعه مدل‌های جدید که اهداف توسعه پایدار را در نظر می‌گیرند، تأثیر می‌گذارد. نتایج ارائه شده در پژوهش‌های اورانکوویتز و همکاران، ممکن است وضعیت سایر بازارها را نیز نشان دهد؛ زیرا همه‌گیری کووید ۱۹ کل جهان را تحت تأثیر قرار داد و بر موقعیت‌های اجتماعی و

1. Iyer et al.

2. Malhotra & Malhotra

3. Orankiewicz & Bartosiewicz

اقتصادی کشورها تأثیر گذاشت. بنابراین، چالش‌های پیش روی توزیع فیلم قابل مقایسه است و تغییرات مشاهده‌شده در مدل‌های کسب‌وکار توزیع، ماهیت فراملی دارند؛ به‌ویژه با توجه به توسعه پلتفرم‌های پخش بین‌المللی. نتایج ارائه شده می‌تواند خروجی برای تحقیقات و تحلیل بیشتر مدل‌های کسب‌وکار در صنایع خلاق فراهم کند (اورانکوویتز و بارتوسویچ، ۲۰۲۳).

در بسیاری از کشورها، مقررات قرنطینه و فاصله‌گذاری اجتماعی تأثیر منفی بر صنایع فرهنگی و خلاق داشته است (اسنوبال و گاووس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). با افزایش نرخ واکسیناسیون و کاهش محدودیت‌ها، درک مسیرهای بهبود در بسیاری از زمینه‌ها مهم خواهد بود. مطالعات بسیار کمی وجود دارند که با استفاده از تکنیک‌های کمی، تأثیر قرنطینه‌ها بر اقتصاد را تخمین بزنند. تحقیقات منتشر شده نیز تحت تسلط اطلاعات کشورهای توسعه یافته است و اطلاعات زیادی از بافت کشورهای در حال توسعه وجود ندارد یا اگر باشد به‌صورت غیر رسمی است. وجه تمایز پژوهش اسنوبال و گاووس این است که با دو نظر سنجی در کشور آفریقای جنوبی تأثیر کووید ۱۹ را بر صنایع فرهنگی و خلاق بررسی کرده است. نتایج البته به‌صورت کلی تغییر زیادی ندارند و تأییدکننده سایر گزاره‌های اصلی مطرح شده در این پژوهش هستند؛ اما اسنوبال و گاووس به‌صورت تخصصی سراغ تخمین زمان بهبود رفته‌اند که می‌تواند حتی در کل قاره آفریقا حائز اهمیت باشد و به یک الگو تبدیل شود (اسنوبال و گاووس، ۲۰۲۲).

قبل از اینکه به جمع‌بندی پژوهش‌ها بپردازیم، باید این نکته را مورد توجه قرار داد که فضای دانشگاهی جهان تلاش‌های کمی روی تأثیرهای کووید در کشورهای در حال توسعه انجام داده است. بیشترین منابع و آمارها مربوط به آمریکای شمالی، اروپا و چین است که این لزوم انجام پژوهش‌هایی از این دست در کشور ما را نشان می‌دهد. از طرف دیگر، کار تخصصی روی مدل‌های کسب‌وکار سینما انجام نشده است. براینده مطالعه نگارنده از مقاله‌ها، رساله‌ها و کتاب‌های منتشر شده این است که بسیاری از پژوهشگران مشکلات در کسب‌وکار صنایع رسانه‌ای را به‌درستی رصد کرده‌اند؛ اما هنوز راه‌حل کافی و وافی ارائه نداده‌اند. بسیاری از پژوهشگران همان‌طور که در سطور بالا آمده اعتقاد به تغییرات قریب‌الوقوع صنعت سینما دارند؛ چیزی که با پاندمی کرونا بیشتر هم شده. بر اساس همین پژوهش‌ها مشخص است که این تغییرات (که بسیاری از آن‌ها ناکارآمدی سازمان‌ها را هم در پی داشته و دارد) در تمام زنجیره ارزش هنر - صنعت سینما پخش شده است. از فیلم‌هایی که به‌خاطر کووید ۱۹ کمتر ساخته می‌شوند، بودجه‌هایی که به‌خاطر ضررهای مالی سال ۲۰۲۰ کمتر شده‌اند و تولیداتی که کمیت و کیفیت آثار سال‌های قبل را ندارند، بگیرد تا مشکلاتی که در زمینه توزیع و رساندن آن‌ها به دست مخاطب وجود دارد. به‌طوری که یک استودیو ترجیح می‌دهد فیلمش را اکران نکند، یکی ترجیح می‌دهد بعداً اکران کند، یکی در فضای مجازی توزیع می‌کند و دیگری دست به اکران آنلاین یا ماشین‌رو می‌زند. به وضوح هنوز مدل کسب‌وکار جامعی برای صنعت سینما ارائه نشده که همین موضوع اهمیت پژوهش حاضر را دوچندان می‌کند.

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از شاخه پیمایشی خواهد بود. همچنین به لحاظ روش انجام تحقیق نیز، کیفی است. از آنجایی که این تحقیق درباره یک موضوع واقعی، عینی و پویا صورت گرفته است و از نتایج آن می‌توان به‌طور عملی استفاده کرد، یک تحقیق کاربردی است. با استفاده از روش گلوله برفی، با ۱۵ نفر از مالکان و مدیران کسب و کارهای سینمایی (شامل مؤسسه‌های فرهنگی دولتی، شرکت‌های تهیه فیلم، شرکت‌های پخش کننده، مؤسسه‌های فعال در حوزه آموزش و پژوهش‌های سینمایی، سایت‌های اینترنتی پخش فیلم آنلاین (VODها) و...) مصاحبه انجام گرفته است و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> و به روش تحلیل مضمون و کدگذاری توصیفی و تفسیری تحلیل شده است. از نظر روایی صوری، پس از طراحی سؤال‌ها، از یک گروه محدود از خبرگان نظرخواهی شد و نظرهای آن‌ها برای اصلاح سؤال‌ها اعمال شد.

پس از بررسی مصاحبه‌ها، در مجموع ۱۰ مضمون فراگیر (اصلی) و ۲۹ مضمون پایه، ۵۱۵ کد در مورد عناصر مدل کسب و کار استروالدر استخراج شد که عبارت‌اند از: بخش‌های مشتری، ارزش‌های پیشنهادی، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتری، جریان‌های درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، مشارکت‌های کلیدی، ساختار هزینه و وضعیت کلی. در جدول ۱ این عناصر مشاهده می‌شود.

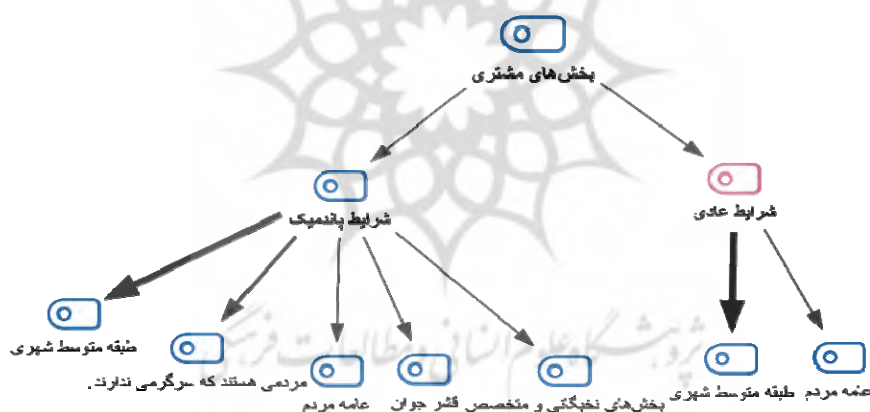
جدول ۱. کدگذاری و شکل‌دهی طبقات

تعداد کدها	مضمون فراگیر (اصلی)	
۲۸	بخش‌های مشتری	
۴۲	ارزش‌های پیشنهادی	
۵۸	کانال‌های توزیع	
۵۰	ارتباط با مشتری	
۹۷	جریان‌های درآمدی	
۶۰	منابع کلیدی	
۲۸	فعالیت‌های کلیدی	
۵۸	مشارکت‌های کلیدی	
۳۳	ساختار هزینه	
۲۰	چالش‌ها	وضعیت کلی
۱۶	فرصت‌ها	
۲۵	اثر پاندمیک	

## استخراج کدهای مربوط به مدل کسب‌وکار سینما در ایران

### بخش مشتریان<sup>۱</sup>

در بخش‌های مشتری مدل کسب‌وکار استروالدر هر سازمان باید تعیین کند به چه گروهی از مشتریان خدمت می‌کند. گروه‌هایی از افراد و سازمان‌ها که شرکت قصد دستیابی، خدمت و کمک به آن‌ها را دارد. بخش‌بندی با توجه به نوع نیاز، نوع توزیع، نوع ارتباط و نوع سودآوری صورت می‌پذیرد. تقسیم‌بندی‌های مؤثر به فیلم‌سازان کمک می‌کند تا منابع سرمایه‌گذاری را به مشتریان هدف تخصیص دهند. بر اساس یافته‌های مصاحبه، صنعت سینما در دو وضعیت عادی و پاندمیک چند بخش مشتری مجزا دارند؛ مخاطبان و مشتریان صنعت سینمای ایران در شرایط عادی به ترتیب فراوانی؛ طبقه متوسط شهری و توده مردم هستند. در واقع ۶۱ درصد مصاحبه‌شوندگان اذعان دارند امروزه مخاطب اصلی سینمای ایران طبقه متوسط شهرنشین هستند که هزینه می‌کند و به سینما می‌رود. در شرایط پاندمیک مشتریان صنعت سینما دسته‌بندی متفاوتی دارند؛ طبقه متوسط شهری، افرادی که سرگرمی ندارند، نخبگان و متخصصان، توده مردم، قشر جوان. ۵۳/۳ درصد مصاحبه‌شوندگان معتقدند طبقه متوسط شهری در شرایط پاندمیک مخاطب اصلی سینما هستند و این امر تفاوتی با شرایط عادی ندارد.

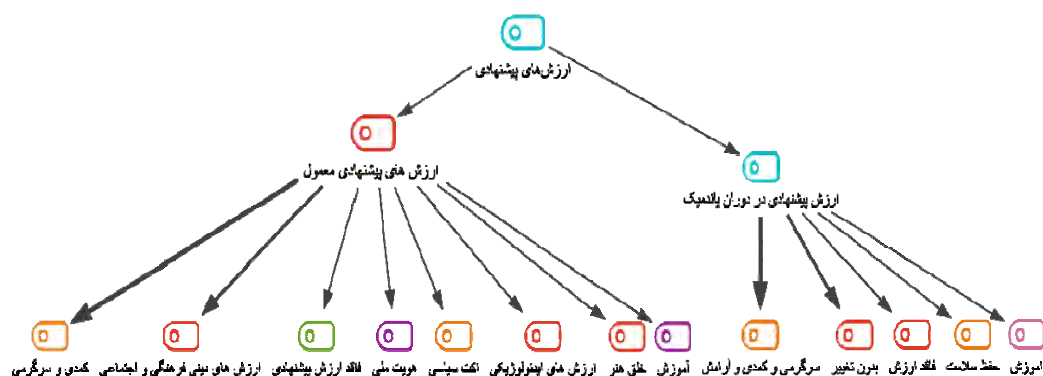


شکل ۱. بخش‌بندی مشتریان سینما (خروجی نرم‌افزار مکس کیودا)

### ارزش پیشنهادی<sup>۲</sup>

ارزش پیشنهادی بسته‌ای از محصولات و خدمات است که به‌منظور رفع نیاز، حل مشکل و کمک به مشتریان، ارزش خلق می‌کند. ارزش پیشنهادی می‌تواند پیشنهادی نوآورانه، جدید و بدیع باشد و یا نسبت به بازار کنونی تمایز ایجاد کند. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده می‌سازد. ارزش‌ها ممکن است کمی یا کیفی باشند. نتایج تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که ارزش پیشنهادی صنعت سینمای ایران در شرایط عادی و پاندمیک تفاوت چندانی باهم ندارد.

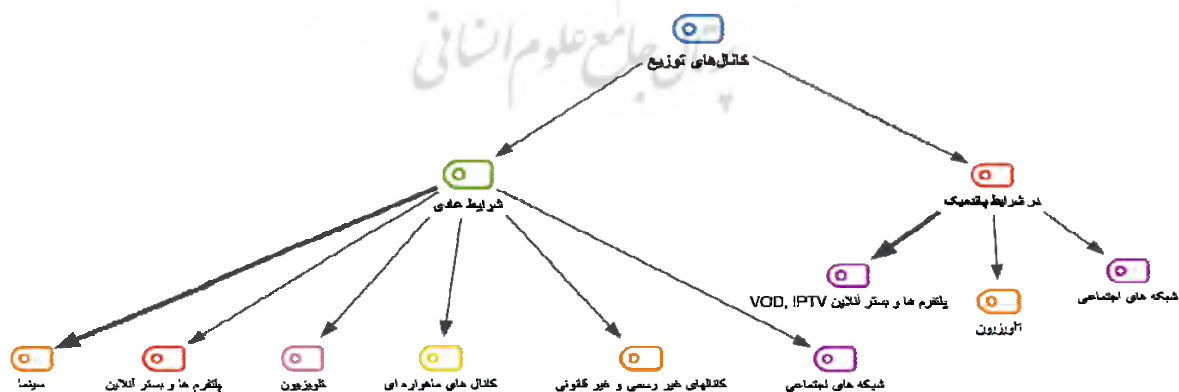
1. Customer segments- Who do you help?  
2. Value propositions- What do you do?



شکل ۲. ارزش پیشنهادی سینما (خروجی نرم‌افزار مکس کیودا)

### کانال‌های توزیع<sup>۱</sup>

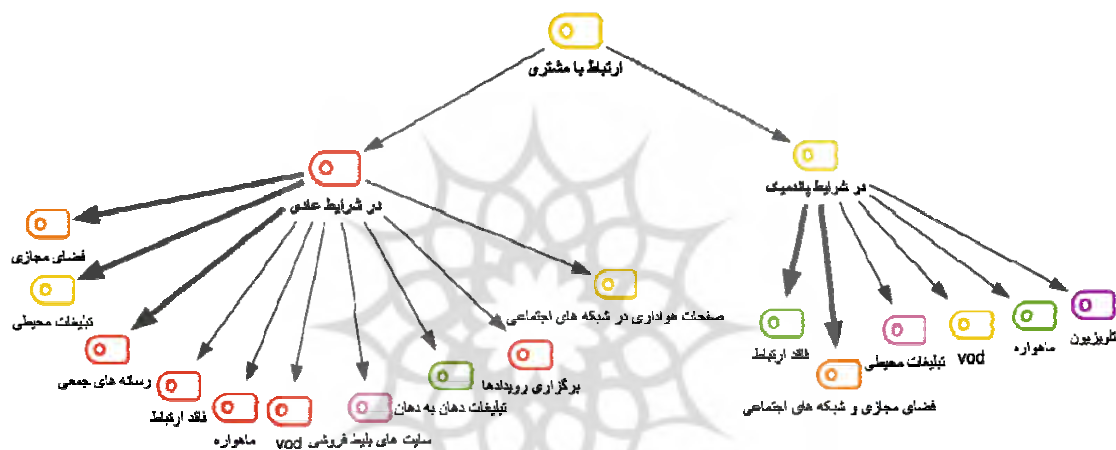
کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش، واسط میان شرکت با مشتریان آن است. کانال‌ها نقاط تماس با مشتریان هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا می‌کنند. کانال‌ها را می‌توان به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، همچنین کانال‌های اختصاصی شرکت و کانال‌های شریک تقسیم‌بندی کرد. کانال‌های توزیع، نحوه توزیع ارزش‌های پیشنهادی به مشتریان بوده و آن‌گونه که ارزش ارائه می‌شود را توصیف می‌کند. فازهای کانال شامل آگاهی، کمک به مشتری برای ارزیابی، امکان خرید، نحوه تحویل و خدمات پس از فروش است. نتایج مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که سینماگران ارزش پیشنهادی را به ترتیب از طریق اکران سینما، پلتفرم‌ها و بسترهای آنلاین، IPTV، VOD، تلویزیون، کانال‌های ماهواره‌ای، کانال‌های غیرقانونی و غیررسمی و شبکه‌های اجتماعی به مشتریان می‌رسانند. البته این کانال‌ها در شرایط پاندمیک تغییر خواهند کرد و بیش از نیمی از مصاحبه‌شوندگان (۶۲/۵ درصد) اذعان دارند پلتفرم‌ها و بسترهای آنلاین، IPTV و VOD به عنوان کانال‌های توزیع سینما مطرح هستند.



شکل ۳. کانال توزیع سینما (خروجی نرم‌افزار مکس کیودا)

### ارتباط با مشتری<sup>۱</sup>

ارتباط با مشتری (مخاطب) مقوله‌ای است که فیلم‌سازان به منظور پاسخ به نیازهای مشتری و درآمد پایدار دارند که شامل ارتباط از طریق فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی، تبلیغات محیطی، تبلیغات رسانه‌های جمعی، برگزاری رویدادها، شبکه‌های ماهواره‌ای، صفحات هواداری در شبکه‌های اجتماعی، سایت‌های بلیط فروشی، VOD و پلتفرم‌ها و تبلیغات دهان‌به‌دهان می‌شود. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد ۲۵ درصد مصاحبه‌شوندگان اصلی‌ترین راه ارتباطی سینما با مخاطبان را هم در شرایط عادی و هم پاندمیک، فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی می‌دانند و ۲۱ درصد معتقدند سینما در دوران پاندمیک فاقد ارتباط با مشتریان (مخاطبان) است.



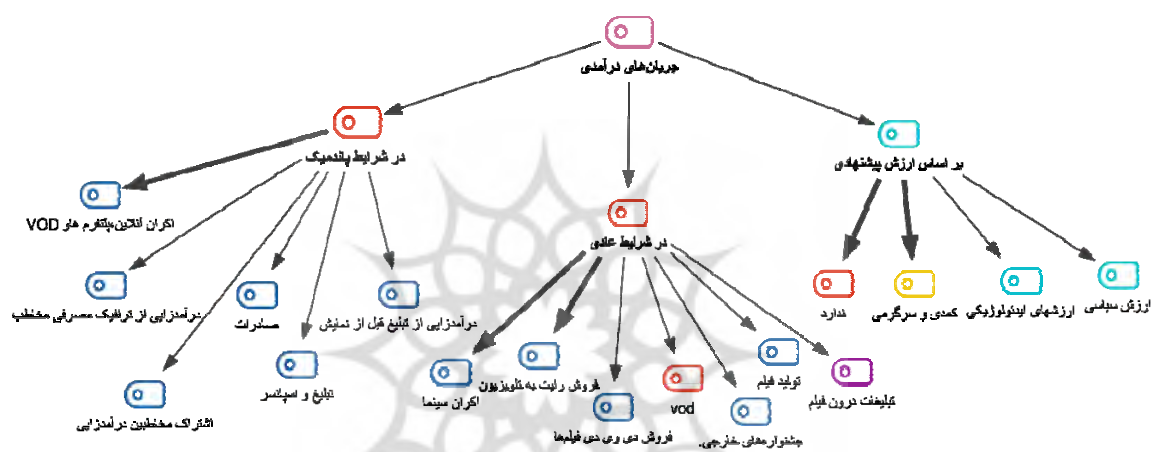
شکل ۴. ارتباط با مشتری (خروجی نرم‌افزار مکس کیودا)

### جریان‌های درآمد<sup>۲</sup>

درآمدی که از بخش‌های مشتری به ازای ارزش به صورت تراکنش یا به شکل تکرارپذیر حاصل می‌شود. قیمت مبتنی بر مذاکره، مزایده، بازار، محصول، مشتری، بازده و زمان گذاشته می‌شود. این شامل فروش محصولات و خدمات، حق استفاده، حق عضویت، انجام تبلیغات و... است. کانال‌های درآمدی کسب‌وکار سینما به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: اکران سینما، فروش رایت به تلویزیون، تولید فیلم، VOD، فروش DVD، تبلیغات درون فیلم و جشنواره‌های خارجی. بالطبع این کانال‌ها در شرایط پاندمیک تغییر می‌یابند به طوری که ۷۸/۶ درصد مصاحبه‌شوندگان اذعان دارند اکران آنلاین و پلتفرم‌های VOD اصلی‌ترین جریان درآمدی در زمان پاندمی بوده است و پس از آن به ترتیب فراوانی تبلیغ و اسپانسر، اشتراک مخاطبان، تبلیغ قبل از نمایش، ترافیک مصرفی مخاطب و صادرات در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

1. Customer relationships- How do you interact?  
2. Revenue streams- How much will you make?

اگرچه نزدیک به نیمی از مصاحبه‌شوندگان اذعان دارند این جریان‌های درآمدی به‌واسطه ارزش پیشنهادی سینما نیست؛ چون در کل، ارزش پیشنهادی چشمگیری برای مخاطب ندارد؛ اما همین اندک جریان درآمدی حاصل از ارزش پیشنهادی به اعتقاد ۴۷ درصد از مصاحبه‌شوندگان مربوط به ارزش پیشنهادی کم‌دی و سرگرمی سینماست که به مخاطب ارائه می‌شود. محور دیگری که در این بخش مورد بررسی قرار گرفت شیوه‌های درآمدزایی سینماگران باتجربه بود که به عقیده مصاحبه‌شوندگان در رتبه اول درآمدزایی از پلتفرم‌های VOD قرار دارد و سپس سریال‌سازی، فروش رایت فیلم، تیزر تبلیغاتی، کسب درآمد از جوایز و حضور در جشنواره خارجی و برگزاری ورکشاپ‌ها به‌عنوان راه‌های درآمدزایی سینماگران باتجربه در ایران مطرح شده است.

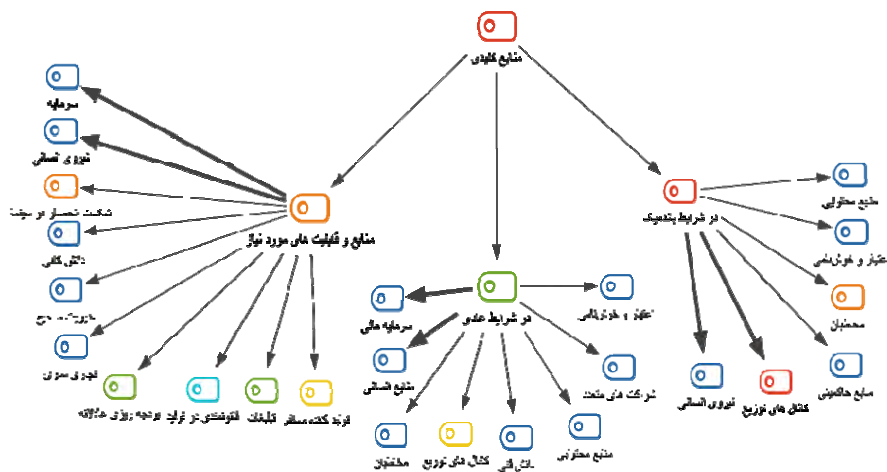


شکل ۵. جریان‌های درآمدی (خروجی نرم‌افزار مکس کیودا)

## منابع کلیدی<sup>۱</sup>

خلق و ارائه ارزش، دسترسی به بازار، ارتباط با مشتری و کسب درآمد معلول منابع کلیدی هستند. منابع کلیدی می‌توانند تحت تملک شرکت، اجاره‌شده و تأمین‌شده توسط شرکا باشد. صنعت سینما برای اینکه سرپا بماند و به کسب‌وکار ادامه دهد به منابع کلیدی که از مهم‌ترین دارایی‌ها برای مدل کسب‌وکار هستند نیاز دارد از جمله: منابع انسانی، سرمایه مالی، مخاطبان، کانال‌های توزیع، دانش فنی، منابع محتوایی، اعتبار و خوش‌نامی، شراکت‌های متعدد و ... .

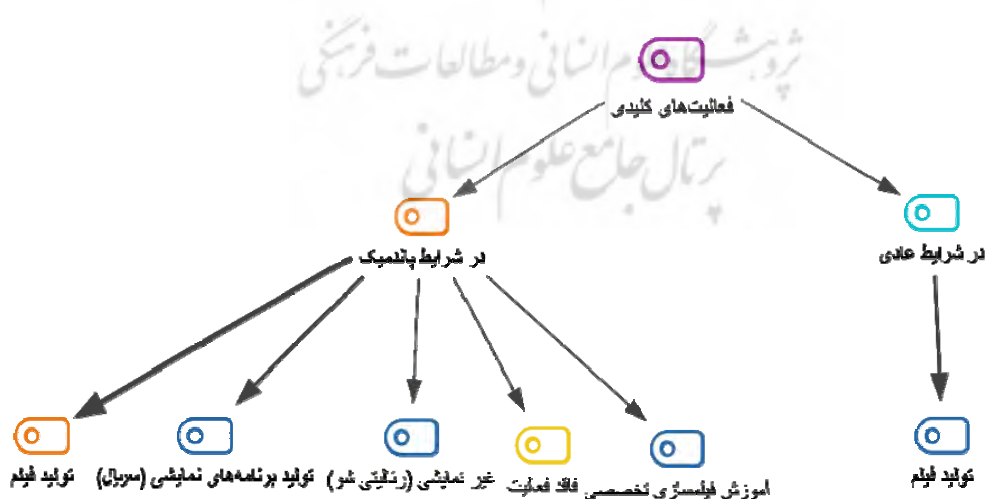
نتایج کدگذاری مصاحبه‌ها نشان می‌دهد نوع منابع کلیدی در شرایط پاندمیک متفاوت است و ۳۵/۷ درصد از مصاحبه‌شوندگان معتقدند کانال‌های توزیع مهم‌ترین منبع کلیدی است و بعد از آن نیروی انسانی، منابع حاکمیتی، مخاطب، اعتبار و خوش‌نامی و منابع محتوایی.



شکل ۶. منابع کلیدی صنعت سینمای ایران (خروجی نرم‌افزار مکس کیودا)

### فرایندها و فعالیت‌های کلیدی<sup>۱</sup>

آنچه شرکت انجام می‌دهد و مهم‌ترین کارهایی که مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار است فعالیت‌های کلیدی است. هر مدل کسب‌وکار نیاز به تعدادی فعالیت کلیدی دارد. فعالیت کلیدی بسته به نوع مدل، متفاوت است. فعالیت‌های اصلی سینما تولید و ساخت فیلم سینمایی است اما در شرایط پاندمیک فعالیت‌های دیگری اضافه می‌شود. ۲۸ درصد مصاحبه‌شوندگان معتقدند فیلم‌سازان در شرایط پاندمیک به ساخت سریال روی آوردند و در رتبه‌های بعدی تولیدات غیر نمایشی (رتالیته شو) و آموزش فیلم‌سازی تخصصی قرار دارد.



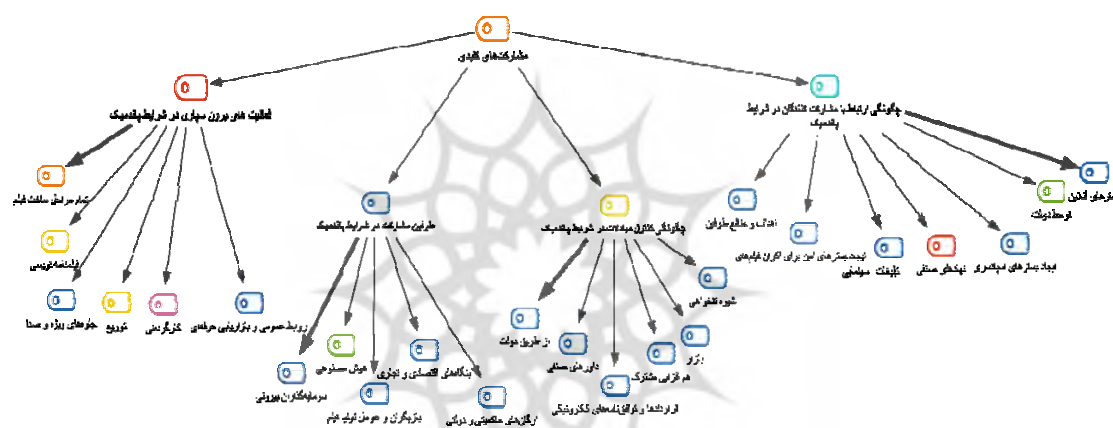
شکل ۷. فعالیت‌های کلیدی صنعت سینمای ایران (خروجی نرم‌افزار مکس کیودا)

1. Key activities- How do you do it?



### مشارکت‌های کلیدی<sup>۱</sup>

مشارکت‌های کلیدی شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا هستند که صنعت به آن‌ها نیاز دارد. مشارکت‌ها شامل مواردی مانند ائتلاف با همکاران، همکاری با رقبا، سرمایه‌گذاری مشترک و... می‌شود. از آنجاکه محتوا، یکی از مهم‌ترین منابع کلیدی برای یک کسب‌وکار جاری است، مشارکت نزدیک با ارائه‌دهندگان محتوا برای کسب‌وکار حیاتی است. ۴۷ درصد مصاحبه‌شوندگان معتقدند، در شرایط پاندمی اکثر فیلم‌ها تمام مراحل ساخت فیلم سینمایی را برون‌سپاری می‌کنند. ۲۳ درصد اذعان دارند، فعالیت‌های روابط عمومی و بازاریابی برون‌سپاری می‌شود. طرفین مشارکت بیشتر سرمایه‌گذاران بیرونی و ارگان‌های حاکمیتی و دولتی هستند و ارتباط با مشارکت‌کنندگان از طریق بسترهای آنلاین و کنترل مبادلات مشارکتی بیشتر از طریق دولت اعمال می‌شود.



شکل ۸. مشارکت‌های کلیدی سینمای ایران (خروجی نرم‌افزار مکس کیودا)

### ساختار هزینه‌ها<sup>۲</sup>

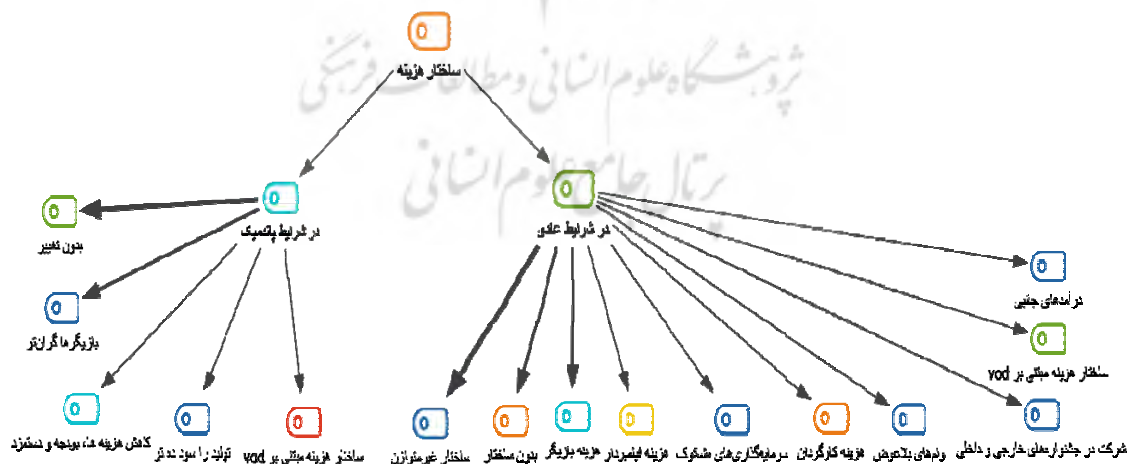
تمام هزینه‌هایی که اجرای مدل کسب‌وکار با خود به همراه دارد در ساختار هزینه، تشریح می‌شود. هزینه‌ها در هر مدل با توجه به دو سر طیف «ارزش محور بودن - هزینه محور بودن» تعیین می‌شوند.

ساختارهای هزینه دو خصوصیت دارند:

۱. **هزینه‌های ثابت<sup>۳</sup>:** هزینه‌هایی مانند استهلاک سخت‌افزار کامپیوتری، تبلیغات ماهانه، هزینه‌های مربوط به پشتیبانی سامانه (دامین و...) اجاره استودیو، حقوق کارمندی که ثابت هستند و...
۲. **هزینه‌های متغیر<sup>۴</sup>:** هزینه‌هایی مانند دستمزد نیروی انسانی، هزینه طراحی که نسبت به میزان کالا و خدمات تولیدشده تغییر می‌کنند و...

1. Key partners- Who will help you?
2. What will it cost?
3. Fixed costs
4. Variable costs

هزینه‌های فیلم‌سازی در ایران طی سالیان اخیر، همواره به یکی از بحث‌های داغ میان فعالان و رسانه‌های این جریان تبدیل شده است. عمده هزینه‌های فیلم‌سازی شامل دستمزد فیلم‌نامه‌نویس، کارگردان، بازیگر نقش اول چهره، بازیگر نقش مکمل، آهنگساز، تهیه‌کننده، تدوینگر، فیلم‌بردار، گریمور، لوکیشن، مدیر تولید و... است بودجه توسط تهیه‌کننده یا مدیر تولید یک پروژه با مشاوره و همکاری حسابدارهای شرکت‌های فیلم‌سازی یا شبکه‌های تلویزیونی در پیش‌نویس‌های متعددی تهیه می‌شود. پس از ویرایش‌ها و کسر هزینه‌های اضافی و صرفه‌جویی تا حداکثر میزانی که مورد قبول عوامل ساخت از جمله کارگردان یا تهیه‌کننده اجرایی پروژه قرار بگیرد، نسخه نهایی آن به دست می‌آید. هزینه‌های ساخت معمولاً شامل چهار مرحله پیش‌تولید (نوشتن فیلم‌نامه، انتخاب بازیگران، تست‌گیری، پیدا کردن لوکیشن‌های فیلم‌برداری و...)، مرحله تولید (هزینه‌های تولیدمثل دستمزد عوامل و بازیگران، هزینه‌های اجرایی و...)، مرحله پس از تولید (جلوه‌های ویژه بصری نظیر CGI، تدوین و موسیقی و بیمه...) و مرحله چهارم، هزینه‌های تبلیغاتی و بازاریابی است. سه مرحله اول هزینه‌های یک پروژه شامل ردیف بودجه می‌شود؛ اما در مورد مرحله چهارم یعنی تبلیغات ماجرا کمی متفاوت است. معمولاً هزینه‌های تبلیغاتی یک پروژه خارج از ردیف بودجه و توسط شرکت پخش‌کننده اثر تأمین می‌شود. این هزینه‌ها می‌تواند شامل طراحی پوستر و کمپین، تهیه و انتشار تیزرها و مواردی از این قبیل باشد؛ اما در برخی فیلم و سریال‌ها که به سفارش یک شبکه خاص ساخته شده و از آن شبکه نیز پخش می‌شود، هزینه‌های تبلیغاتی نیز بر عهده آن شبکه خواهد بود، پس می‌توان در مورد آن‌ها، مرحله چهارم را هم وارد ردیف بودجه کرد. نیمی از مصاحبه‌شوندگان معتقدند این هزینه‌ها در شرایط پاندمیک تغییری ندارد؛ اما دستمزد بازیگر در شرایط پاندمیک افزایش می‌یابد.



شکل ۹. ساختار هزینه سینما (خروجی نرم‌افزار مکس کیودا)

## وضعیت کلی کسب‌وکار سینمای ایران؛ چالش‌ها و فرصت‌ها

بر اساس نتایج بررسی، دو چالش عمده کسب‌وکار سینمای ایران، مخاطب و سرمایه‌گذاری است. سینمای ایران مشکلات زیادی از تولید، ساخت و اکران فیلم‌ها گرفته تا مشکل کمبود سالن‌های سینما و هزینه ساخت سینما را تا به امروز به خود دیده است. تعداد کم سالن‌های سینما و نبود سینما در بعضی از شهرها، قدیمی بودن سالن‌های سینمایی که چندین سال از ساخت آن‌ها می‌گذرد، تجهیز نبودن و کمبود بودجه و سرمایه برای نوسازی آن‌ها و ساخت سالن‌های سینمایی جدید از جمله مشکلاتی است که سینمای ایران با آن دست‌وپنجه نرم می‌کند.

مهم‌ترین چالش حال حاضر سینماها، افزایش فشارهای اقتصادی بر عموم مردم و به‌خصوص طبقه متوسط به‌عنوان مشتری اصلی سینما در ایران است. این گروه به‌صورت طبیعی بخشی از هزینه‌های رفاهی‌شان را تقلیل می‌دهند که سینما یکی از در دسترس‌ترین گزینه‌ها برای حذف از سبد خانوار و جایگزینی با شبکه نمایش خانگی است. در این روش، تماشاگران همواره می‌توانند محصولات سینمای ایران را بافاصله چند ماه تماشا کنند و با توجه به آنکه همواره در حال تماشای آثار پیشین هستند، وقفه‌ای در دسترسی به آثار برای آن‌ها حاصل نمی‌شود. سریال‌ها و فیلم‌های خارجی نیز سهم چشمگیری از سبد مصرف این گروه را تشکیل می‌دهند و بدین ترتیب عادت می‌کنند به سینما نروند.

یکی از مهم‌ترین مباحثی که در سال‌های اخیر زیاد در سینما مطرح می‌شود بحث سرمایه‌گذاری با مبالغ بالا و شائبه‌های پول‌شویی در تولید بعضی فیلم‌هاست. بودجه‌های کلانی که توسط عده‌ای به سینما وارد می‌شود و هزینه‌های هنگفت ساخت بعضی فیلم‌ها علامت سؤال‌های بی‌شماری را به وجود آورده؛ چنین مواردی محل مناقشه زیادی بوده و از طرف دیگر تأمین بودجه یک فیلم در سینما آن قدر حیاتی و جدی است که بدون در نظر گرفتن آن تصور سینمای پویا و متفکر غیرممکن است؛ چون تأمین سرمایه برای فیلم‌های تجاری جای نگرانی ندارد، این سینمای اندیشمند با موضوعات اجتماعی و خاص است که همیشه درگیر بحران تهیه سرمایه است؛ به‌خصوص در شرایط امروز جامعه، این مهم چالش بزرگی برای سینماگران به وجود آورده است. سخت‌گیری‌ها در تولید فیلم تا آنجاست که بعضی سینماگران نمی‌دانند چه باید بسازند و چه تصویری از جامعه ارائه دهند و همین نکته خود سبب فراری شدن بسیاری از سرمایه‌گذاران در سینما شده است.

### جدول ۲. مدل کسب‌وکار سینمای ایران بر اساس مدل استروالد

بخش‌های مشتریان	ارتباط با مشتری	ارزش‌های پیشنهادی	فعالیت‌های کلیدی	شرکای کلیدی
- توده مردم	- فضای مجازی	- کمدی و سرگرمی	- تولید فیلم سینمایی	- روابط عمومی و بازاریابی
- طبقه متوسط شهری	- تبلیغات محیطی	- فاقد ارزش پیشنهادی	- تولیدات غیر نمایشی (رنالتی شو)	- فیلم‌نامه‌نویسی
- قشر جوان	- تبلیغات رسانه‌های جمعی	- ارزش‌های دینی، فرهنگی، اجتماعی	- تولیدات نمایشی (سریال)	- کارگردانی
- نخبگان و متخصصان	- برگزاری رویدادها	- هویت ملی	- آموزش فیلم‌سازی تخصصی	- جلوه‌های ویژه صدا
	- صفحات هواداری در			- توزیع
				- دولت

بخش‌های مشتریان	ارتباط با مشتری	ارزش‌های پیشنهادی	فعالیت‌های کلیدی	شرکای کلیدی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- افرادی که سرگرمی ندارند</li> <li>- شبکه‌های اجتماعی</li> <li>- سایت‌های بلیط‌فروشی</li> <li>- تبلیغات دهان‌به‌دهان</li> <li>- فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی</li> <li>- VOD و پلتفرم‌ها</li> <li>- ماهواره</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش</li> <li>- خلق هنر</li> <li>- اکت سیاسی</li> <li>- ارزش‌های ایدئولوژیکی</li> <li>- حفظ سلامت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منابع انسانی</li> <li>- سرمایه مالی</li> <li>- مخاطبان</li> <li>- کانال‌های توزیع</li> <li>- دانش فنی</li> <li>- منابع محتوایی</li> <li>- اعتبار و خوش‌نامی</li> <li>- شراکت‌های متعدد</li> <li>- کانال‌های توزیع</li> <li>- منابع حاکمیتی</li> <li>- تولیدکننده مستقل</li> <li>- تبلیغات</li> <li>- اخلاق حرفه‌ای</li> <li>- ارتباطات</li> <li>- مدیریت صحیح</li> <li>- تجاری‌سازی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- داورهای صنفی</li> <li>- شیوه‌تنخواهی</li> <li>- قراردادهای و توافق‌نامه‌های الکترونیکی</li> <li>- بازار</li> <li>- هم‌افزایی مشترک</li> <li>- بسترهای آنلاین</li> <li>- بسترهای اسپانسر</li> <li>- تبلیغات</li> <li>- سرمایه‌گذاران بیرونی</li> <li>- ارگان‌های حاکمیتی و دولتی</li> <li>- بازیگران و عوامل فیلم</li> <li>- بنگاه‌های اقتصادی و تجاری</li> <li>- هوش مصنوعی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اکران سینما</li> <li>- پلتفرم‌ها و بسترهای آنلاین، IPTV, VOD</li> <li>- تلویزیون</li> <li>- کانال‌های ماهواره‌ای</li> <li>- کانال‌های غیرقانونی و غیررسمی</li> <li>- شبکه‌های اجتماعی</li> </ul>
				<p style="text-align: center;"><b>کانال‌های توزیع</b></p>
<b>جریان‌های درآمدی</b>		<b>ساختار هزینه</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اکران سینما</li> <li>- فروش رایت به تلویزیون</li> <li>- تولید فیلم</li> <li>- VOD</li> <li>- فروش DVD</li> <li>- تبلیغات درون فیلم</li> <li>- جشنواره‌های خارجی</li> <li>- اکران آنلاین، پلتفرم‌ها، VOD</li> <li>- تبلیغ و اسپانسر</li> <li>- اشتراک مخاطبین</li> <li>- تبلیغ قبل از نمایش</li> <li>- ترافیک مصرفی مخاطب</li> <li>- صادرات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساختار غیر متوازن</li> <li>- بدون ساختار</li> <li>- هزینه بازیگر</li> <li>- ساختار هزینه مبتنی بر VOD</li> <li>- هزینه کارگردان</li> <li>- هزینه فیلم‌بردار</li> <li>- کاملاً سنتی</li> <li>- وام‌های بلاعوض</li> <li>- شرکت در جشنواره‌های خارجی و داخلی</li> <li>- درآمدهای جانبی</li> <li>- سرمایه‌گذاری‌های مشکوک</li> <li>- ساختار هزینه مبتنی بر VOD</li> <li>- تولید سودتر</li> </ul>			

### نتیجه‌گیری

تعیین مدل کسب‌وکار به‌عنوان ضرورتی استراتژیک در صنعت سینما، برای کسب منافع اهمیت بسیار دارد. یکی از عوامل مهم در انتخاب مدل کسب‌وکار نوع راهبردی است که مالکان و ذی‌نفعان انتخاب می‌کنند. در این میان اهمیت بازاریابی

و شناسایی نیازهای مشتریان، قلمرو بازار و سهم بازار نسبت به رقبا قابل توجه است. هرچند برخی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که در کل سینمای ایران را نمی‌توان صنعت نامید؛ چون سینما هنوز در ایران به مدیریت اعتبار نرسیده تا بتواند ادراک مشتریان را از برند خود ارزیابی کند و شهرت سینما را بهبود ببخشد و وفاداری مخاطبان را حفظ کند و از آن‌ها بازخورد دریافت کند و به شهرت و اعتبار دست یابد تا بازار رقابتی شکل بگیرد و درآمدزایی صورت گیرد.

دستیابی به جایگاه رقابتی مطلوب تنها با یک مدل کسب‌وکار تحقق می‌پذیرد. مدل کسب‌وکاری مناسب است که می‌تواند ارزش بیشتری را به یک گروه پیشنهاد دهد و منافع بیشتری را به مالکان و ذی‌نفعان شرکت برساند. در این پژوهش تلاش شد که ضمن شناسایی ابعاد تحلیل مدل کسب‌وکار و تشخیص اجزای اصلی مربوط به هر بعد، تصویری از هر سطح ارائه شود و در نتیجه مدل‌سازی مفهومی صورت گیرد.

نتایج این پژوهش نشان داد که فیلم‌سازان صنعت سینمای ایران باید در مدل‌های کسب‌وکار سنتی خود تجدیدنظر کنند. آن‌ها می‌توانند مدل کسب‌وکار خطی را رها کرده و یک رویکرد جدید پلتفرم را برای کسب‌وکار خود به کار گیرند. آن‌ها می‌توانند بسیاری از روش‌های معمول خود برای جلب و نگهداری مشتریان را برای تبدیل شدن به کسب‌وکار پلتفرم که از طریق همکاری با شرکا و مصرف‌کنندگان ارزش ایجاد می‌کند تغییر دهند. گرچه پلتفرم‌های VOD و شبکه نمایش خانگی ایران کیفیت محصولات خود را ارتقا داده‌اند، اما هنوز هم فاصله زیادی تا محصولات سریال‌سازی روز دنیا همچون آثار تولید شده در شبکه نتفلیکس دارند؛ اما به دلیل اینکه بسیاری از ایرانیان نسبت به محتوای بومی علاقه نشان می‌دهند، بخش قابل توجهی از محتوای صوتی و تصویری تولید شده به زبان فارسی محدود به برنامه‌های همین پلتفرم‌ها می‌شود و کماکان بسیاری از ایرانیان از تولیدات آن‌ها استقبال می‌کنند.

از طرفی در بازار کسب‌وکار در هر حوزه و زمینه‌ای رقابتی وجود دارند. اگر مؤسسان و مدیران این مجموعه‌ها نتوانند مزیت‌های رقابتی بالایی ایجاد کنند طبیعتاً از بازار حذف خواهند شد. سهم عمده گردش مالی حیرت‌انگیز صنعت سینما در کشورهای توسعه‌یافته (به‌طور اخص آمریکا و هالیوود) را می‌توان مربوط به استفاده از دانش مدیریت و بازاریابی در تمام مراحل خلق یک اثر سینمایی (از پیش‌تولید تا اکران و پس از اکران) دانست. توجه به راهبردهای صحیح رقابت در بازار کسب‌وکار به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند با کمک استراتژی‌های مناسب به فعالیت خود ادامه دهند. دو اصل مهمی که در این زمینه باید مورد توجه فعالان صنعت سینما قرار گیرد عبارت‌اند از: چگونگی بقا در بازار و چگونگی رقابت در بازار

این راهبردها با تشخیص و تجهیز انواع نیازها، فرصت‌ها، تقاضاها، دارایی‌ها، سرمایه‌ها و منابع پنهان مادی و معنوی بازاریابی و فروش، استفاده درست از آن‌ها به‌عنوان مزیت‌های رقابتی آینده و تقویت قابلیت‌ها و مزیت‌های موجود به دست خواهد آمد. به‌کارگیری تکنیک‌های بازاریابی اثربخش و خلاقانه (بیشتر در بخش معرفی سالن‌ها) در نهایت در یک‌چرخه علی و معلولی، هم به پیشرفت صنعت سینما (به‌لحاظ سودآوری) و هم به ارتقای سطح تکنیک سینما (به‌لحاظ کیفیت آثار) منجر می‌شود.

اصلی‌ترین منبع درآمدی سینما از فروش بلیت فیلم‌های سینمایی است. فرمول پخش فیلم در ایران مشخص است

به این نحو که ۱۰ درصد از عواید فروش فیلم به پخش‌کننده، ۵۰ درصد به سینمادار و چیزی حدود ۴۰ درصد هم به صاحب فیلم تعلق می‌گیرد. در حالی که هدف از بازاریابی در صنعت سینما همان هدف اصیل بازاریابی یعنی معرفی یک محصول و ویژگی‌های آن به مشتری با هدف ارضای یک نیاز مشخص است. در سینما محصول همان فیلم است و مشتری، (عموماً) مخاطبی است که به‌طور بالقوه ممکن است بخشی از زمان فراغت خود را به سینما برود. با این رویکرد، بازاریابی در سینما را می‌توان در دو بخش طبقه‌بندی کرد: معرفی فیلم و معرفی سالن نمایش‌دهنده<sup>۱</sup>.

هر یک از این دو بخش تکنیک خاص خود را طلب می‌کند. معرفی فیلم را می‌توان از زمان شروع ساخت و در قالب کمپین‌های تبلیغاتی آغاز کرد. پس از ساخت و در زمان اکران نیز می‌توان از روش‌های دیگری بهره برد. استفاده از رایج‌ترین روش‌ها مثل تیزر تلویزیونی و بیلبوردهای خیابانی و یا روش‌هایی که در کشور ما به‌تازگی مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ مانند برگزاری مراسم فرش قرمز برای فیلم، طراحی برنامه افتتاحیه اکران و یا اکران‌هایی با حضور چهره‌های شاخص از این قبیل هستند.

مورد دوم که در ایران بسیار کمتر دیده می‌شود (شاید بتوان گفت اصلاً دیده نمی‌شود)، معرفی سالن نمایش‌دهنده است. در کشورهای توسعه‌یافته سالن‌های سینما از طریق روش‌های مختلفی سعی بر معرفی سالن خود و جذب مشتریان وفادار دارند. معرفی سالن سینما اهمیت بیشتری نسبت به معرفی فیلم دارد؛ چرا که موفقیت تکنیک‌های بازاریابی برای تبلیغ یک سالن سینما، به مشهور شدن آن سالن منجر می‌شود. نتیجه طبیعی این اتفاق، افزایش مشتریان (مخاطبان تماشای فیلم) سالن موردنظر است. این افزایش از یک طرف موجب سودآوری و موفقیت تجاری مالکان سالن‌ها شده و از طرف دیگر با افزایش فروش فیلم نمایش داده شده، موجبات موفقیت تجاری تهیه‌کنندگان و سرمایه‌گذاران فیلم فراهم می‌شود. موفقیت تجاری یک تهیه‌کننده، به احتمال زیاد، اصلی‌ترین دلیل ادامه کار وی در این حیطه خواهد بود و همین امر موجب پویایی و پیشرفت سینما می‌شود.

### پیشنهاد‌های کاربردی

بر مبنای مطالب مطرح شده چند پیشنهاد کاربردی به صنعت سینمای ایران تقدیم می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که سینمای ایران اگر می‌خواهد در بحران‌های آینده با مشکلاتی که گذشت روبه‌رو نشود، باید از همین امروز دست به اقدامات زیرساختی و مهمی بزند که نمونه‌هایی از آن ذکر شد و در ادامه به‌عنوان پیشنهاد کاربردی می‌آید. شایان ذکر است که این پیشنهادها به بخش‌های مخلف صنعت (نظیر تولید، توزیع و...) مربوط می‌شود؛

اول از همه افزایش همکاری با پلتفرم‌های آنلاین است؛ در شرایطی که خیلی از فیلم‌های سه سال اخیر سینمای ما هنوز فرصت اکران سینمایی پیدا نکرده‌اند، پلتفرم‌ها روزه‌روز محصولات جدیدی را مقابل مخاطبان قرار می‌دهند. تهیه‌کنندگانی که امروز از راه‌های سنتی توزیع سینما بهره‌ای ندارند، می‌توانند به‌صورت جدی سراغ OTT‌ها بروند. همین‌طور شرکت‌های تولید فیلم و تهیه‌کنندگان مستقل می‌توانند به ایجاد روابط استراتژیک و همکاری‌های بلندمدت با پلتفرم‌های آنلاین هم فکر کنند. چیزی که در دنیا تبدیل به امری مرسوم شده اما در ایران چندان انجام نمی‌شود.

پیشنهاد بعدی تنوع در محتواست؛ برنامه‌ریزی برای تولید محتواهای گوناگون می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی مهم برای ارتقای ارزش پیشنهادی سینمای ایران شناخته شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد محتوای سرگرمی در ژانر کمدی می‌تواند حتی اقبال بیشتری هم داشته باشد. هرچند نباید از خلاقیت غافل شد. مخاطبان همیشه دوست ندارند به لحظات کلیشه‌ای بخندند.

موضوع قبل، خود می‌تواند ما را به پیشنهاد سوم برساند، یعنی ارتقای تجربه مشتری؛ با توجه به اینکه اطلاعات دقیق و مشخصی از مخاطبان و نیازهای آن‌ها در سینمای ما وجود ندارد تمرکز بر تحلیل دقیق نیازها و تمایلات مشتریان، به‌خصوص در شرایطی مانند بحران کووید ۱۹ می‌تواند رمز موفقیت یک گروه فیلم‌سازی باشد و به ارتقای تجربه مخاطبان کمک کند. استفاده از تکنولوژی می‌تواند به توسعه بازار و صنعت سینما کمک کند. تکنولوژی در مرحله تولید می‌تواند پروژه‌ها را ارزان‌تر کند و موجب بهینه‌سازی هزینه‌ها شود. همین‌طور استفاده سالن‌های پخش کننده از تکنولوژی، می‌تواند تجربه متفاوتی برای مخاطبان ایجاد کند تا آن‌ها را از کنج منزل بیرون کشیده و وادار به رفتن به سالن‌های سینما کند. چیزی که چرخ‌های اقتصاد سینما را می‌چرخاند.

## منابع

استروالدر، الکساندر و پیگنیور، ایو (۱۳۹۹). *خلق مدل کسب‌وکار با پیش‌گفتار دکتر علینقی مشایخی*. (چاپ دوازدهم). (غلامرضا توکلی، بابک وطن‌دوست، حسام‌الدین ساروقی، بهامین توفیقی، مترجمان)، (اثر اصلی ۲۰۰۴). تهران: انتشارات آریانا قلم.

غلامی، ناصر (۱۳۹۶). *طراحی مدل کسب‌وکارهای ورزشی با رویکرد کارآفرینانه*. تهران: دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی.

## References

- Acharya, C. (2023). The culture shock of COVID-19: A study to understand the effects of pandemic on the art and culture industry. In *Reshaping the Business World Post-COVID-19*(pp. 127-149). Apple Academic Press.
- An, P. Y. & Hsu, W. C. (2023, May). Facing social crises: A research exploring on the impact of COVID-19 to the Taiwan cinema industry. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2685, No. 1). AIP Publishing.
- Bosse, A., Sinha, R., Verbeke, A., Sadeghi, I., Khattar, J. & Gravely, E. (2023). *Investigating COVID-19 impacts on independent cinemas, local film viewing habits, and demographics for the Westdale*. McMaster University.
- Clark, T. (March 3, 2020). China's box office is down nearly \$2 billion as movie theaters remain closed amid coronavirus concerns. *Business Insider*. Archived from the original on March 4, 2020. Retrieved March 9, 2020.
- D'Alessandro, A. (March 15, 2020). Weekend Box office headed to 22-year-low at \$58M+ as coronavirus fears grip nation. *Deadline Hollywood*. Archived from the original on March 15, 2020. Retrieved March 15, 2020.

- Fanea-Ivanovici, M., Baber, H., Pană, M. C. & Manole, A. M. (2024). Consumption of cinema and substitutes—at the crossroads during the pandemic. *Quarterly Review of Film and Video*, 41(4), 515-538.
- Farber, B.A., Ort, D. & Mayopolous, G. (2020). Psychotherapists' preferences for television and movies during the early stages of the COVID-19 pandemic. *Journal of Clinical Psychology*, 76(8), 1532-1536. doi: 10.1002/jclp.23005.
- Fox, M. (2020). Drive-in theatres and audience rules of conduct: Before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Audience & Reception Studies*, 17(2), 66-94.
- Gholami, N. (2016). *Designing a sports business model with an entrepreneurial approach*. Tehran: Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Khwarazmi University. (in Persian)
- Harrison, J. & Whistler, M. (2020). *How are media and entertainment businesses reinventing in an age of transformation?* Retrieved from [https://www.ey.com/en\\_us/tmt/how-the-media-and-entertainment-enterprise-is-evolving](https://www.ey.com/en_us/tmt/how-the-media-and-entertainment-enterprise-is-evolving). Accessed January 2021.
- Higson, A. & Treadwell, M. (2023). No Time to Die, the Bond Franchise and Global Hollywood: Film Release Patterns during Covid-19. *Journal of British Cinema and Television*, 20(4), 413-435.
- Iyer, S. S., Malhotra, S., Reyes Jr, F. E., Subramanian, R., Singh, R. & Anwar, S. (2024). Strategy For Business Recovery In Novo Cinemas. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 7923-7942.
- Joo, S. & Nam, Y. (2023). In the era of COVID-19, is watching TV through OTT services becoming a digital leisure activity of choice? *Journal of Leisure Research*, 54(5), 646-666.
- Kamineni, R. & Rentschler, R. (2023). No Lights, No Camera, No Action: Indian movie industry practitioner perspectives on life after the pandemic. *International Journal of Arts Management*, 25(2), 72-78.
- Kim, K. (2020). *The impact of social distancing on box-office revenue: Evidence from the COVID-19 pandemic*. Available at Social Science Research Network Website: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3578822](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3578822). Accessed January 2021.
- Li, Q., Wilson, D. & Guan, Y. (2023). *The global film market transformation in the post-pandemic era: Production, distribution and consumption* (p. 180). Taylor & Francis.
- Liang, Y., Burtch, G., Cho, D., & Smith, M.D. (2020). The impact of early digital movie releases on box office revenue: Evidence from the Korean market. *IO: Empirical Studies of Firms & Markets eJournal*.
- Linder, J. & Cantrell, S. (2000). Changing business models: Surveying the landscape. A *Working Paper from the Accenture Institute for Strategic Change*.
- Malhotra, R. & Malhotra, D. K. (2023). The rise of digital business models: Thriving in the post-COVID Era. *The Journal of Applied Business and Economics*, 25(7), 7-17.



- Methlie, L. B., & Gressgård, L. J. (2006). Exploring the relationship between structural market conditions and business conduct in mobile data service markets. *Journal of Electronic Commerce Research*, 7(1).
- Mikos, L. (2020). Film and television production and consumption in times of the COVID-19 pandemic—the case of Germany. *Baltic Screen Media Review*, (8), 30-34.
- Mohanty, P. & Mishra, S. (2023). Assessing the impact of COVID-19 on the valuation of Indian companies using a financial model. *International Journal of Emerging Markets*, 18(9), 2133-2151.
- Olsberg, SPI (2020). *Global screen production – the Impact of film and television production on economic recovery from COVID-19*. Retrieved from <https://www.o-spi.co.uk/wp-content/uploads/2020/06/Global-Screen-Production-and-COVID-19-Economic-Recovery-Final-2020-06-25.pdf>. Accessed January 2021.
- Orankiewicz, A. & Bartosiewicz, A. (2023). The COVID-19 pandemic and the adoption factors of film distribution business models in the context of sustainability. *Sustainability*, 15(15), 11721.
- Osterwalder A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approaches*. PhD thesis. L'Ecole des Hautes Etudes Commercialese de l'Université de Lausanne
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2019). *Creating a business model with a foreword by Dr. Alinqi Mashayekhi*. (12<sup>th</sup> ed.). (Gholamreza Tawakoli, Babak Vatandoost, Hesamuddin Saroqi, Bahamin Tofighi, Translators), (original work 2004). Tehran: Ariana Qalam Publications. (in Persian)
- Petrovic, O., Kittel, C. & Teksten, R.D. (2001). Developing business models for ebusiness, *International Conference on Electronic Commerce*, Vienna, October 31. – November 4
- Slywotzky, A.J. (1996). *Value migration: How to think several moves ahead of the competition*. Harvard Business Review Press.
- Snowball, J. D. & Gouws, A. (2022). The impact of COVID-19 on the cultural and creative industries: determinants of vulnerability and estimated recovery times. *Cultural Trends*, 32(3), 207–230. <https://doi.org/10.1080/09548963.2022.2073198>
- Soldo, L. & Schagerl, C. (2023). Impact of the covid-19 pandemic on netflix. *MAP Education and Humanities*, 3(1), 75-82.
- Sophia, A. & Anilkumar, A. (2023). *A study on the impact of covid-19 on subscription based business model and promotional strategies of netflix and spotify* (Doctoral dissertation, St Teresa's College (Autonomous), Ernakulam).
- Stoll, J. (2021). *Global film industry revenue losses due to the Coronavirus 2020*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1104224/film-industry-revenue-loss-coronavirus-worldwide>. Accessed January 2021.

- Taylor, S. (2023). *At the crossroads of cinema, streaming, and COVID-19: How New Zealanders consume film* (Doctoral dissertation, ResearchSpace@ Auckland).
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Vitkauskaitė, I. (2020). Types of film production business models and their interrelationship. *Informacijos Mokslai*, 89, 43-54.
- Yaqoub, M., Jingwu, Z. & Ambekar, S. S. (2024). Pandemic impacts on cinema industry and over-the-top platforms in China. *Media International Australia*, 191(1), 105-128.
- Zhang, J., Suwannasri, I. & Wang, L. (2023). The analysis of cinemas in China after the end of COVID-19. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 4(1), 48-64.
- Zott, C. & Amitt, R. (2001). Measuring the performance implications of business model design: evidence from emerging growth public firms, Fontainebleau, France. *INSEAD Working Paper Series*, 1-48.

