



# صنعت پویانمایی ایران

چشم انداز رقابت بین المللی صنعت پویانمایی ایران در  
افق ۱۴۰۴ (جلد ششم)

ناشر: دانش بنیان فناور

نوبت چاپ: اول

سال نشر: ۱۳۹۶

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۸۴۴-۵۷-۶



عنوان و نام پدیدآور: صنعت پویانمایی ایران / نویسندگان سیدحسین حسینی ... [و دیگران].  
مشخصات نشر: تهران، ریاست جمهوری، معاونت علمی و فناوری، مرکز ارتباطات و اطلاع‌رسانی،  
دانش بنیان فناور، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۶ ج.: مصور (رنگی)، نمودار (رنگی).

شابک: ج. ۱: ۹-۵۸-۶۸۴۴-۶۰۰-۹۷۸، ج. ۲: ۵-۵۶-۶۸۴۴-۶۰۰-۹۷۸،

ج. ۳: ۸-۵۵-۶۸۴۴-۶۰۰-۹۷۸، ج. ۴: ۶-۵۹-۶۸۴۴-۶۰۰-۹۷۸،

ج. ۵: ۲-۶۰-۶۸۴۴-۶۰۰-۹۷۸، ج. ۶: ۶-۵۷-۶۸۴۴-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: نویسندگان سیدحسین حسینی، سیدامیر آقایی، شهرداد اسحاق پور، احمدرضا  
حسینقلی نوری.

یادداشت: کتابنامه.

مندرجات: ج. ۱. فناوریهای صنعت پویانمایی. - ج. ۲. ساختار صنعت پویانمایی کشورهای  
پیشرو. - ج. ۳. صنعت پویانمایی ایران در اسناد بالادستی کشور. - ج. ۴. وضع موجود صنعت  
پویانمایی ایران. - ج. ۵. ساختار نهادی صنعت پویانمایی ایران. - ج. ۶. چشم‌انداز رقابت بین المللی  
صنعت پویانمایی ایران در افق ۱۴۰۴

موضوع: متحرک‌سازی -- ایران

موضوع: Animation (Cinematography) -- Iran

شناسه افزوده: حسینی، سیدحسین، ۱۳۶۴ شهرپور

شناسه افزوده: ایران. ریاست جمهوری. معاونت علمی و فناوری. انتشارات دانش بنیان فناور

رده بندی کنگره: ۸۹۷TR / ۵ / ص ۹ ۱۳۹۶

رده بندی دیویی: ۷۹۱/۴۳۳۴۰۹۵۵

شماره کتابشناسی ملی: ۴۹۷۵۸۶۰

چشم‌انداز رقابت بین‌المللی صنعت پویانمایی ایران در افق ۱۴۰۴  
(جلد ششم)

# فهرست

۳	دیباچه
۹	مقدمه
۱۳	مطالعه‌ی اسناد بالادستی
۱۷	ترسیم زنجیره‌ارزش صنعت
۲۵	ترسیم نگاهت نهادی صنعت
۳۱	بررسی تجارب کشورهای خارجی
۳۲	صنعت پویانمایی تایلند
۳۹	صنعت پویانمایی آلمان
۴۷	مطالعات سیستمی
۵۳	عوامل کلیدی
۵۵	تحلیل عوامل محیطی
۶۱	تحلیل محیط حاکم بر صنعت پویانمایی مبتنی بر عوامل کلیدی
۶۱	عامل اول: باور و حمایت حاکمیت به دلیل تأثیرگذاری اجتماعی-فرهنگی صنعت پویانمایی
۶۳	عامل دوم: سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی
۶۵	عامل سوم: آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی

عامل چهارم: تحقیق و توسعه‌ی هدفمند و سطح فناوری‌های اولویت‌دار.....	۶۷
عامل پنجم: توسعه‌ی بازار، تبلیغات و سلیقه‌سازی .....	۶۸
عامل ششم: کمیت و کیفیت ساختار تولیدات پویانمایی (فرم و محتوا) .....	۷۰
چشم‌انداز صنعت پویانمایی کشور در افق ۱۴۰۴.....	۷۳
اقدامات راهبردی توسعه‌ی صنعت پویانمایی کشور در افق ۱۴۰۴.....	۷۷
تشریح راهبردهای صنعت پویانمایی کشور در افق ۱۴۰۴.....	۸۳
نقشه‌ی راه پیاده‌سازی راهبردهای صنعت پویانمایی کشور در افق ۱۴۰۴.....	۹۵
راهبردهای کوتاه‌مدت .....	۹۶
راهبردهای میان‌مدت .....	۹۸
راهبردهای بلندمدت .....	۹۹



## دیباچه

صنعت پویانمایی به‌عنوان یکی از شاخه‌های راهبردی صنایع خلاق شناخته شده، که در جهان به سرعت در حال رشد است. این صنعت علاوه بر سودآوری و درآمدزایی بالا، تأثیرگذاری زیادی نیز بر جنبه‌ی فرهنگی دارد و از آنجا که کودکان و نوجوانان طیف وسیعی از مخاطبان محصولات پویانمایی را تشکیل می‌دهند، صنعت پویانمایی تأثیر قابل توجهی در فرهنگ‌سازی و سبک زندگی ایفا می‌کند. به همین دلیل، کشورهای پیشرو در تولید پویانمایی، دارای قدرت نرم در تغییرات هویت فرهنگی کشورها هستند و از طریق با پویانمایی‌های محبوب، فرهنگ کشورها را دستخوش تغییر قرار داده می‌شود. بر این اساس، کشورهای پیشرو، سرمایه‌گذاری قابل توجهی در این حوزه انجام داده‌اند بطوریکه کشورهای آمریکای شمالی و اروپایی، ۹۰ درصد سرمایه‌گذاری در صنعت پویانمایی جهان را به خود اختصاص داده‌اند.

با وجود آنکه ۹۰ درصد آثار پویانمایی تلویزیونی آمریکا و اروپا در آسیا تولید می‌شود، نزدیک به

چهل سال است که استودیوهای غربی امکانات تولید پویانمایی را ابتدا در ژاپن، سپس کره جنوبی و تایوان و اکنون در فیلیپین، مالزی، سنگاپور، ویتنام، تایلند، هند، اندونزی و چین به‌علاوه نیروی کار ارزان‌تر تأسیس و راه‌اندازی کرده‌اند.

اغلب فعالیت‌ها به‌منظور پیش‌تولید محصولات پویانمایی، در آمریکا یا کشورهای پیشرو انجام شده و سپس برای تولید به آسیا فرستاده می‌شود. بیش‌ترین شیوه‌ی تولید در آسیا شامل تولید پروژه‌های برون‌سپاری شده است که کم‌ترین ریسک را برای تیم تولید دارد. طبق آمارهای ارائه شده، ارزش بازار جهانی پویانمایی در سال ۲۰۱۶، در حدود ۲۲۰ میلیارد دلار محقق شده و نرخ رشد مرکب سالانه آن طی سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۶، ۱۳ درصد برآورد می‌گردد.

قابل ذکر است پنجاه فیلم پویانمایی پر فروش در جهان، طی بیست سال از ۱۹۹۱ تا ۲۰۱۳ جمعاً نزدیک به ۳۰ میلیارد دلار فروش داشته‌اند و ۵۰ فیلم پر فروش تاریخ جهان، پویانمایی است.

این روند تا به امروز به همین منوال ادامه پیدا کرده تا جایی که ۴ فیلم از ۵ فیلم پر فروش سال ۲۰۱۶، تماماً پویانمایی‌های سه‌بعدی کامپیوتری بوده‌اند. البته بقیه‌ی فیلم‌های پر فروش نیز، اغلب دارای پویانمایی و جلوه‌های ویژه بوده و بعضاً دارای تکنیک نمایش سه‌بعدی نیز هستند. در نتیجه صنعت پویانمایی چنانچه رونق مناسب داشته باشد، می‌تواند حتی از صنعت نفت نیز سودآورتر باشد.

این در حالی است که سرمایه‌گذاری اولیه برای خرید تجهیزات و زیرساخت‌های مورد نیاز تولید پویانمایی در کشور نسبت به سایر صنایع، بسیار پایین بوده و بعضاً در شهرستان‌ها نیز، حتی با سیستم‌های رایانه‌ای شخصی معمولی، امکان تولید پویانمایی وجود دارد. بر این اساس، عمده هزینه‌ی تولید پویانمایی، هزینه‌ی نیروی انسانی متخصص، ماهر و توانمند است.

در این راستا، با توجه به اینکه صنعت پویانمایی، صنعتی سخت‌افزار محور نیست، عمده توان صنعت مبتنی بر نیروی انسانی است که به دلیل تنوع تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای تولید محصولات پویانمایی، عملاً صنعت پویانمایی علاوه بر سودآوری، توان اشتغال‌زایی بالایی نیز دارد و افراد زیادی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در این صنعت فعالیت دارند.<sup>۱</sup>

با بررسی صورت گرفته، هزینه‌ی تولید هر دقیقه پویانمایی سریالی به‌طور میانگین دقیقه‌ای ۷۰۰۰ دلار در آسیا برآورد می‌شود. این در حالی است که به‌طور متوسط هزینه‌ی تولید هر دقیقه

۱. کارگردان، تهیه‌کننده، مدیر تولید، مدل‌ساز کاراکتر، طراح تولید، انیماتور، مدل‌ساز محیط، هنرمند ایجاد بافت، هنرمند نورپرداز، کامپوزیتور، صداگذار و...



پویانمایی در کشور ایران، در حدود ۱۵۰۰ تا ۲۰۰۰ دلار برآورد می‌شود. بر این اساس، مشاهده می‌شود تولید محصولات پویانمایی در کشور صرفه‌ی واقعی اقتصادی را برای کشورهای دیگر فراهم می‌آورد.

با وجود پتانسیل اقتصادی صنعت پویانمایی در کشور ما و قدمت تاریخی پویانمایی و متحرک‌سازی تصاویر، متأسفانه صنعت پویانمایی هنوز توسعه نیافته است و چالش‌های فراوانی پیش روی دارد. از سوی دیگر، به دلیل آنکه صنعت پویانمایی به‌عنوان یکی از صنایع راهبردی فرهنگی شناخته می‌شود، موضوع توجه به برنامه‌ریزی برای توسعه‌ی صنعت پویانمایی به‌عنوان یکی از مأموریت‌های ستاد توسعه‌ی فناوری‌های نرم و هویت‌ساز (فرهنگی) شناخته می‌شود.

بر این اساس، از یک سو با توجه به پتانسیل اقتصادی موجود در صنعت پویانمایی کشور و از سوی دیگر، تلاش‌های صورت گرفته توسط برخی فعالان و ذی‌نفعان حوزه‌ی پویانمایی برای تولید صنعتی محصولات پویانمایی و ارتقاء توانمندی فناوری و دانشی در مراحل مختلف تولید محصولات پویانمایی و نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی جهت توسعه‌ی صنعت پویانمایی، تدوین برنامه‌ی راهبردی توسعه‌ی صنعت پویانمایی کشور در افق ۱۴۰۴ از اسفندماه ۱۳۹۴ در دستور کار قرار گرفته است.

در ادامه، کارگروه هم‌اندیشی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی صنعت پویانمایی متشکل از ۱۷ نفر از منتخبین فعالان و ذی‌نفعان صنعت تشکیل گردیده که ترکیب اعضای کارگروه عبارتند از:

ردیف	عنوان حوزه	تعداد نماینده
۱	تولید پویانمایی	۸ نماینده‌ی منتخب از تولیدکنندگان پویانمایی
۲	آموزش	۳ نماینده منتخب از مجموعه‌های آموزشی رسمی و مهارتی
۳	حوزه‌ی زیرساخت تولید	۳ نماینده منتخب از مجموعه‌های ارائه‌دهنده زیرساخت
۴	حوزه انجمن‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد	۱ نماینده
۵	حوزه سفارش‌دهندگان	۴ نماینده
۶	حوزه حاکمیتی	۳ نماینده

در ادامه، با برگزاری ۱۰ جلسه به صورت منظم، وضعیت موجود صنعت پویانمایی کشور شناسایی شده و مبتنی بر فرصت‌ها و پتانسیل‌های شناسایی شده، راهبردها و راهکارهای عملیاتی برای توسعه‌ی صنعت تدوین گردید. خلاصه‌ی موضوعات جلسات کارگروه هم‌اندیشی عبارتند از:

شماره‌ی جلسات	موضوعات	تاریخ جلسات
جلسه‌ی اول	بررسی کلی و کلان وضعیت پویانمایی کشور در قالب اسناد بالادستی صنعت و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای صنعت	۹۵/۰۴/۱۲
جلسه‌ی دوم	بررسی ساختار زنجیره‌ی ارزش صنعت پویانمایی کشور	۹۵/۰۴/۲۳
جلسه‌ی سوم	بررسی ساختار نظام نوآوری صنعت پویانمایی کشور	۹۵/۰۴/۲۶
جلسه‌ی چهارم	بررسی نتایج مطالعه‌ی سیستمی صنعت پویانمایی و بررسی عوامل اهرمی شناسایی شده و مؤثر بر توسعه‌ی صنعت پویانمایی کشور	۹۵/۰۵/۱۱
جلسات پنجم تا هفتم	بررسی نقاط قوت و ضعف و عوامل فرصت و تهدید صنعت پویانمایی کشور در قالب عوامل اهرمی شناسایی شده	۹۵/۰۵/۲۴، ۹۵/۰۵/۱۷، ۹۵/۰۶/۰۱
جلسه‌ی هشتم	بررسی متن چشم‌انداز و اهداف کیفی توسعه‌ی صنعت پویانمایی	۹۵/۰۶/۲۸
جلسات نهم و دهم	بررسی و تحلیل اقدامات راهبردی توسعه‌ی صنعت پویانمایی	۹۵/۰۷/۱۵

مهم‌ترین هدف از تدوین برنامه‌ی راهبردی، ایجاد همگرایی در بین فعالان و ذی‌نفعان صنعت پویانمایی کشور در جهت بهره‌مندی از نقاط قوت و پتانسیل‌های موجود در صنعت برای رسیدن به چشم‌انداز مطلوب بوده است که ارتقاء توانمندی صنعت پویانمایی به صنعت قابل رقابت بین‌المللی در افق ۱۴۰۴ هدف‌گذاری شده که در این مسیر، صنعت پویانمایی کشور به‌عنوان قطب تخصصی آموزش و پژوهش، زیرساخت و تولید صنعتی، مهد برگزاری بازارها، رویدادها و جشنواره‌های پویانمایی با محتوای «حلال» در محدوده‌ی کشورهای منطقه و جهان اسلام شناخته شود.

سند حاضر، خلاصه‌ای از نتایج بدست آمده از فعالیت‌های کارشناسی صورت گرفته جهت تدوین برنامه‌ی راهبردی توسعه‌ی صنعت پویانمایی کشور در افق ۱۴۰۴ را ارائه می‌نماید که بر اساس آن، نقشه‌ی راه توسعه‌ی صنعت پویانمایی تدوین شده است.

در این راستا، شایسته است ابتدا مراتب قدردانی خود را از یکایک اعضای کارگروه هم‌اندیشی برنامه‌ی راهبردی توسعه‌ی صنعت به‌دلیل صبر و استقامت در برگزاری جلسات فشرده‌ی کمیته‌ی فکری و مشارکت مؤثر در تحلیل نتایج کارشناسی ابراز کرده و از حضور صمیمانه و دلسوزانه‌ی نمایندگان سازمان‌ها و دستگاه‌های مرتبط با موضوع صنعت پویانمایی کشور شامل دبیرخانه‌ی کارگروه هنر، معاونت فرهنگی و اجتماعی مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع، دانشگاه صدا و سیما، دانشگاه هنر، مرکز صبا، شبکه‌ی نهال و پویا، شبکه‌ی امید، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، خانه‌ی پویانمایی انقلاب اسلامی و انجمن آسیفا سپاسگزاری نمایم.

همچنین لازم می‌دانم از توجه جدی و مؤثر نمایندگان فعالان بخش خصوصی در مشارکت بالا و منسجم جهت تدوین سند قدردانی نمایم.

در ادامه از زحمات آقای دکتر سید حسین حسینی به‌عنوان مجری طرح و آقای مهندس سید امیر آقایی به عنوان دبیر کارگروه رسانه و محتوای دیجیتال ستاد توسعه‌ی فناوری‌های نرم و هویت‌ساز و سایر عزیزانی که در تهیه و تولید این سند همکاری داشته‌اند، تقدیر می‌نمایم.

امید است سند تدوین شده بتواند منشأ همگرایی و خیرات و برکات برای توسعه‌ی صنعت پویانمایی کشور گردد.

با تشکر فراوان

سید محمد حسین سجادی نیری

دبیر ستاد توسعه‌ی فناوری‌های نرم و هویت‌ساز

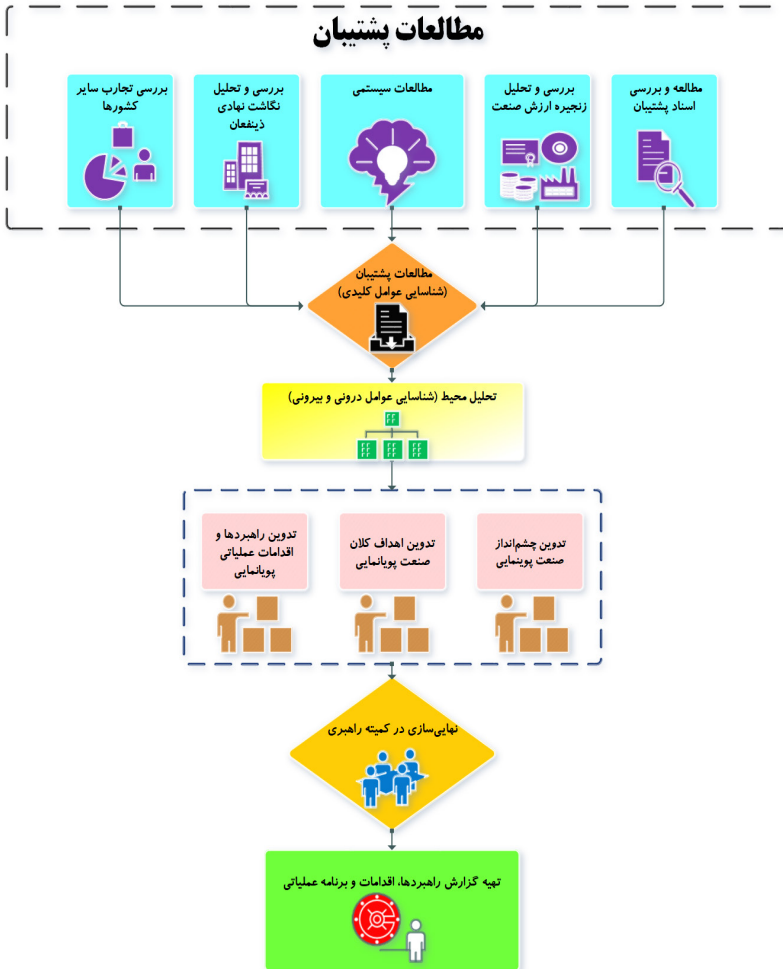


# فصل اول

## مقدمه

هدف از طرح تدوین سند راهبردی صنعت پویانمایی، شناسایی مشکلات، چالش‌ها و مسائل موجود در این صنعت، ارائه‌ی راهکارهای توسعه‌ای و اجرای آن جهت نیل به چشم‌انداز ترسیم شده است. در روند تهیه‌ی سند چشم‌انداز صنعت پویانمایی کشور، مطالعات تخصصی، عمیق و دقیق پشتیبان انجام شده تا ضمن حصول شناخت جامع از صنعت پویانمایی و وضع موجود آن، راهکارها و راهبردهای مؤثر و کارآمد تدوین شود.

شکل ۱ روند انجام این طرح را نشان می‌دهد و در ادامه به تشریح نتایج هر یک از مطالعات پشتیبان پرداخته شده است.



شکل ۱. فلوجارت روند تهیه‌ی سند چشم‌انداز صنعت پویانمایی کشور

مطابق با شکل ۱، شرح هر مطالعه و نتایجی که از هر مرحله احصاء شده در جدول ۱ تبیین

شده است.

جدول ۱. مطالعات پشتیبان انجام شده در روند تدوین سند چشم‌انداز صنعت پویانمایی کشور

ردیف	نام مطالعه	شرح مطالعه	نتایج احصاء شده
۱	مطالعه و بررسی اسناد بالادستی	بررسی و مطالعه‌ی اسناد کلان و بالادستی مرتبط با حوزه‌ی پویانمایی	ترسیم خطوط راهنما و شناسایی رویکردهای توسعه‌ای کشور
۲	بررسی و تحلیل زنجیره‌ی ارزش صنعت	تدوین نمودار زنجیره‌ی ارزش صنعت و شناسایی فعالیت‌های اصلی و پشتیبان که در صنعت پویانمایی ارزش افزوده ایجاد می‌کنند	بررسی و تحلیل شکاف بین وضع مطلوب و وضع موجود در هر یک از فعالیت‌های اصلی و پشتیبان
۳	بررسی و تحلیل نگاشت نهادی ذی‌نفعان	شناسایی نهادها، سازمان‌ها و ارگان‌های ذی‌نفع در صنعت پویانمایی و ترسیم نمودار نگاشت نهادی ذی‌نفعان	شناسایی خلأها، کمبودها و نابه‌سامانی نهادی در حوزه‌های مختلف فعال صنعت پویانمایی
۴	بررسی تجارب سایر کشورها (تایلند و آلمان)	بررسی و تحلیل ساختار نهادی صنعت پویانمایی دو کشور تایلند و آلمان و مطالعه‌ی مدل‌های توسعه‌ای این دو کشور	احصاء درس‌های آموخته شده از تجارب این دو کشور در توسعه‌ی صنعت پویانمایی و بررسی نظام نهادی آن‌ها در این صنعت
۵	مطالعات سیستمی	شناسایی زیرسیستم‌ها و متغیرهای اثرگذار در توسعه‌ی صنعت پویانمایی و ترسیم حلقه‌های بازخوردی رفتاری مرجع	شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در توسعه‌ی صنعت پویانمایی کشور
۶	مطالعه و تحلیل محیط	شناسایی عوامل محیطی درونی و بیرونی صنعت انیمیشن	احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید موجود در صنعت پویانمایی کشور





## فصل دوم

### مطالعه‌ی اسناد بالادستی

در قدم اول تدوین سند راهبردی صنعت پویانمایی کشور، مطالعات پشتیبان متعددی از جمله مطالعه‌ی اسناد بالادستی انجام شده است. اسناد بالادستی اسنادی هستند که خطوط راهنمای کلی و رویکردهای توسعه‌ای کل کشور را تبیین کرده‌اند. اسناد مرتبط با حوزه‌ی پویانمایی شامل ۸ سند اصلی است<sup>۱</sup> که عبارتند از:

۱. پیش‌نویس سند ملی نوآوری صنایع و محصولات فرهنگی و فناوری‌های نرم
۲. سیاست‌های کلی برنامه‌ی ششم توسعه‌ی کشور
۳. سیاست‌های کلی نظام در بخش اقتصاد مقاومتی
۴. نقشه‌ی جامع علمی کشور
۵. برنامه‌ی پنجم توسعه‌ی کشور

۱. لازم به ذکر است که اسناد ملی و بالادستی، مستقیماً در حوزه‌ی پویانمایی وجود ندارد و در این بررسی به رویکردهای توسعه‌ای اشاره شده و استنباط شده پرداخته شده است.

۶. سند راهبردی نظام جامع فناوری اطلاعات جمهوری اسلامی ایران
۷. سیاست‌های کلی نظام در بخش تولید ملی، بخش امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات و ارتباطات، بخش صنعت، بخش رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور، بخش تشویق سرمایه‌گذاری و بخش شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای
۸. سند چشم‌انداز ۱۴۰۴
- بررسی این اسناد با در نظر گرفتن ۴ مؤلفه صورت گرفته که به شرح زیر است:
- رویکرد توسعه‌ی صنعت:** خطوط راهنمایی که برای توسعه‌ی صنعت در نظر گرفته شده است.
- چشم‌انداز ترسیم شده:** جایگاه غایی صنعت که در افق ۱۴۰۴ ترسیم شده است.
- اهداف کمی و کیفی:** اهداف کمی و کیفی که جهت نیل به جایگاه ترسیم شده در اسناد مد نظر قرار گرفته است.
- اقدامات و راهبردها:** راهبردها و اقدامات عملی که به‌منظور توسعه‌ی صنعت اشاره شده است.

جدول ۲ جمع‌بندی بررسی اسناد بالادستی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. جمع‌بندی نکات احصاء شده از بررسی و تحلیل اسناد بالادستی مرتبط با صنعت پویانمایی

مؤلفه‌ها	موارد استنباط شده در حوزه‌ی صنعت پویانمایی
رویکرد توسعه‌ی صنعت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جلوگیری از تهاجم فرهنگی به‌وسیله‌ی اشاعه و احیای فرهنگ اسلامی - ایرانی</li> <li>• توسعه‌ی صادرات‌محور مبتنی بر حضور در بازارهای جهانی</li> <li>• تولیدات رقابت‌پذیر محصولات پویانمایی منطبق با استانداردهای جهانی</li> <li>• فعال‌سازی موتورهای اقتصاد دانش‌بنیان و توسعه‌ی آن در صنعت پویانمایی</li> <li>• توسعه‌ی منطبق بر استانداردهای ملی و شاخص‌های متناسب با ارزش‌های ملی و دینی</li> <li>• پویایی مدل‌های تجاری صنعت با توجه به تغییرات ذائقه‌ی مخاطبان</li> <li>• جلوگیری از ایجاد انحصار توسط نهادهای دولتی در صنعت پویانمایی</li> <li>• صیانت از فرهنگ ایرانی - اسلامی و ارزش‌های اخلاقی و جلوگیری از تهاجمات فرهنگی</li> <li>• بومی‌سازی دانش فنی مورد نیاز در زیرساخت‌های فناوری پویانمایی</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• دارا بودن حجم مؤثر بازار در منطقه و کشورهای اسلامی</li> <li>• افزایش سهم محصولات پویانمایی تولید داخل در بسته‌ی محصولات فرهنگی</li> <li>• کسب جایگاه برتر منطقه در حوزه‌ی دارا بودن تکنولوژی‌های نوین و به‌روز در طراحی و تولید محصولات پویانمایی</li> <li>• توانمندی در تولید علم و فناوری‌های راهبردی در صنعت پویانمایی کشور</li> <li>• کسب مرجعیت فناوری پویانمایی در منطقه</li> <li>• کسب جایگاه برتر فناوری تولید و توزیع پویانمایی در منطقه و جهان اسلام</li> <li>• کسب سهم مؤثر صنعت پویانمایی از تولید ناخالص داخلی</li> <li>• کسب رتبه‌های برتر تولیدکننده‌ی پویانمایی در منطقه</li> <li>• ارتقاء جایگاه ایران در اقتصاد صنعت پویانمایی</li> </ul>	<p><b>چشم‌انداز و اهداف کمی و کیفی</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• به‌روزرآوری و تکمیل شدن ساختار نهادی نظام ملی نوآوری در صنعت پویانمایی کشور</li> <li>• توسعه‌ی زیرساخت‌های موردنیاز در داخل برای تولید پویانمایی مطابق استاندارد بین‌المللی</li> <li>• ایجاد نظام آموزش شغلی- مهارتی برای ارتقاء مهارت و پرورش ایده‌های نو منابع انسانی در صنعت پویانمایی کشور</li> <li>• تأمین بسته‌های حمایتی مالی با توجه به اکوسیستم صنعت پویانمایی</li> <li>• ترویج محصولات پویانمایی تولید داخل با استفاده از فضای مجازی و رسانه‌های عمومی</li> <li>• ایجاد نظام ارزیابی و تدوین استانداردهای کیفی برای ارتقاء کیفی پویانمایی‌های تولیدی</li> <li>• نهادینه‌سازی نگرش اقتصادی به صنعت پویانمایی</li> <li>• توسعه‌ی زیرساخت‌های قانونی حفاظت مادی و معنوی از پویانمایی، ایده و فیلمنامه‌نویسی (تدوین نظام ارزیابی رعایت قانون کپی‌رایت)</li> <li>• برندسازی محصولات پویانمایی تولید داخل جهت حضور در عرصه‌ی بین‌المللی</li> <li>• تعیین متولی صنعت و ایجاد حلقه‌های مفقودی نهادی</li> <li>• تدوین استاندارد ملی برای تولید انبوه و صنعتی پویانمایی</li> <li>• تسهیل ارتباط دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی داخلی با مؤسسات و دانشگاه‌های فعال در آموزش تخصصی پویانمایی</li> <li>• تسهیل ارتباط و ایجاد شبکه‌ی بین شرکت‌ها و تولیدکنندگان داخلی با بازار و فعالان در سه سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی</li> <li>• ایجاد دوره‌های آموزشی و نشست‌های تخصصی مشترک با حضور اساتید و افراد موفق خارجی جهت انتقال تجربه و تکنولوژی</li> </ul>	<p><b>اقدامات و راهبردها</b></p>

## اقدامات و راهبردها

- تأسیس مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ی ایده در تمام مناطق کشور
- ایجاد پایگاه داده از عملکرد و ظرفیت‌های صنعت پویانمایی کشور در حوزه‌های مختلف و ارائه خدمات تحلیل روند بازار
- توسعه‌ی صنعت پویانمایی مبتنی بر تأمین نیازهای جامعه و تحولات جهانی و در مسیر مرجعیت علمی و فناوری کشور در منطقه و جهان اسلام
- اولویت‌بندی فناوری‌های صنعت پویانمایی کشور مبتنی بر مزیت‌های نسبی کشور
- ایجاد ساختار برای هدایت نیروی انسانی و توجه به ارتقاء مهارت‌های نیروی انسانی جهت ارتقاء فناوری‌های اولویت‌دار صنعت پویانمایی
- واگذاری فعالیت‌های تولیدی دولتی به بخش خصوصی صنعت پویانمایی و نقش‌آفرینی بخش خصوصی از طریق بازاریابی
- توسعه‌ی استانداردها، اصلاح قوانین، ایجاد نظامات ارزیابی و رتبه‌بندی و ایجاد بسته‌های تسهیلاتی
- توجه به تدوین برنامه‌ی عملیاتی برای فرهنگسازی خرید پویانمایی‌های تولید داخل
- ارتقاء موضوعات مختلف فرهنگی در کشور شامل میراث فرهنگی، هویت اسلامی-ایرانی، ارزش‌های انقلاب اسلامی، سبک زندگی اسلامی-ایرانی از طریق توسعه‌ی صنعت پویانمایی
- ترویج دستاوردهای کشور و انقلاب اسلامی در منطقه از طریق توسعه‌ی محتوای پویانمایی
- توسعه‌ی تولیدات پویانمایی با زبان‌های رایج بین‌الملل در رسانه‌های فرامرزی
- تدوین استانداردهایی جهت دانش‌بنیان شدن شیوه‌ی تولیدات پویانمایی
- توجه به نیروی انسانی صنعت پویانمایی و ارتقاء مهارت آن همزمان با توسعه و رشد صنعت
- توسعه‌ی صنعت پویانمایی در تعامل شرکتهای سازنده‌ی پویانمایی و مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی
- توسعه‌ی بخش غیردولتی در صنعت پویانمایی که در توسعه‌ی فناوری این صنعت نقش‌آفرین باشد
- ممنوعیت اخذ مالیات برای صادرات محصولات پویانمایی
- تقویت سازمان‌های سرمایه‌گذاری (مانند بانک‌ها و صندوق‌ها) برای توسعه‌ی صنعت پویانمایی به‌منظور افزایش رقابت بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی
- حمایت از تحقیق و توسعه و ایجاد زیرساخت آن در صنعت پویانمایی کشور جهت تولید پویانمایی مطابق با استاندارد جهانی
- همکاری با کشورهای منطقه در تولید پویانمایی به‌ویژه کشورهای اسلامی که سبب توسعه‌ی اشتغال نیروی کار ایرانی شود
- اطلاع‌رسانی فرصت‌های سرمایه‌گذاری برای تولید و فروش پویانمایی‌های تولید داخل در کشور
- توسعه‌ی شبکه‌های الکترونیکی و سامانه‌های اطلاعاتی به‌عنوان یک زیرساخت برای توسعه‌ی اکران آنلاین پویانمایی‌های تولید داخل

# فصل سوم

## ترسیم زنجیره ارزش صنعت

زنجیره ارزش مجموعه‌ای از عملیاتی است که در یک صنعت به صورت زنجیرگونه انجام می‌پذیرد تا به خلق ارزش منجر شود. محصولات از حلقه‌های این زنجیره عبور می‌کنند و در هر حلقه، ارزشی به محصول نهایی افزوده می‌گردد. بررسی زنجیره ارزش این امکان را فراهم می‌کند تا نقاط مغفول مانده‌ی حلقه‌های تولیدی صنعت مشخص شده و خلأها و مشکلات شناسایی شود. فعالیت‌های شناسایی شده در زنجیره ارزش به دو دسته‌ی فعالیت‌های اصلی<sup>۱</sup> و فعالیت‌های پشتیبان<sup>۲</sup> تقسیم‌بندی می‌شوند.

در بررسی زنجیره ارزش صنعت، شش فعالیت اصلی شناسایی شده‌اند که به شرح زیر است:

**پیش تولید:**<sup>۳</sup> فعالیت‌های نیازسنجی پیش از آغاز تولید، ایده‌پردازی و طراحی مفهومی در این بخش طبقه‌بندی شده‌اند.

**تولید:**<sup>۴</sup> کلیه‌ی فعالیت‌هایی که منجر به تبدیل طراحی مفهومی انجام شده به مدل‌سازی آماده‌ی

۱. فعالیت‌هایی که در روند تولید یک پویانمایی انجام می‌شود.

۲. فعالیت‌هایی که پشتیبانی‌کننده‌ی انجام فعالیت‌های اصلی هستند.

3. Pre Production

4. Production

رندر می‌شود، شامل فعالیت‌های تولید در نظر گرفته شده است.

**پس‌تولید:**<sup>۱</sup> فعالیت‌های کامپوزیت<sup>۲</sup> و تدوین جهت تولید نهایی یک پویانمایی یکپارچه در این قسمت جانمایی شده است.

**اکران:**<sup>۳</sup> کلیه فعالیت‌هایی که باعث اکران سینمایی یک محصول پویانمایی می‌شود در این بخش در نظر گرفته شد است.

**بازاریابی و انتشار:**<sup>۴</sup> فعالیت‌های بازاریابی که عموماً از مراحل اولیه‌ی شروع تولید یک محصول پویانمایی آغاز می‌شود در این بخش جانمایی شده‌اند.

**توزیع و عرضه به بازار:**<sup>۵</sup> فعالیت‌هایی نظیر توزیع و عرضه بر بستر سینمای خانگی و... در این بخش مد نظر قرار گرفته است.

در بخش فعالیت‌های پشتیبان ۱۰ فعالیت شناسایی شده که به شرح زیر است:

**تدوین چارچوب و ساختار نقد و بررسی:** این فعالیت شامل انواع مکانیزم‌های نقد و ارزیابی پویانمایی‌های موجود در بازار است که معمولاً از طریق وبسایت‌های خبری و اطلاع‌رسانی، برنامه‌های تلویزیونی و... منتشر می‌شود.

**زیرساخت‌های آموزش منابع انسانی:** کلیه مراکز و مؤسسات آموزشی که در حوزه پویانمایی فعالیت دارند در این بخش دسته‌بندی شده‌اند. مراکز آموزشی خصوصی، هنرستان‌های فنی حرفه‌ای، دانشگاه‌های علمی-کاربردی و... از جمله‌ی این مؤسسات هستند.

**تدوین استانداردها سازی، رتبه‌بندی ساخت پویانمایی، ارزیابی شرکت‌ها و نیروی انسانی:** تدوین استانداردها و ارزیابی پویانمایی ساخته شده و همچنین استانداردهای سازمانی و ارزیابی شرکت‌ها و نیروی انسانی فعال در صنعت پویانمایی، شامل این فعالیت هستند.

**تأمین و حمایت‌های مالی:** فعالیت‌هایی مانند وضع قوانین و ارائه‌ی راهکارهای سرمایه‌گذاری در صنعت، ارتباط با مؤسسات و صندوق‌های تأمین مالی داخلی و خارجی و... در این بخش دسته‌بندی می‌شوند.

1. Post Production
2. Composite
3. Release
4. Publishing & Marketing
5. Marketing & Distribution

**فرهنگ‌سازی:** علاوه بر ابعاد فنی ساخت پویانمایی، ابعاد محتوایی آن نیز مهم است و باید مطابق محتوای ایرانی اسلامی باشد. فعالیت‌های تحقیقاتی فرهنگی مانند مطالعه‌ی اثرگذاری فرهنگی پویانمایی و... در این بخش از فعالیت‌های پشتیبان خلاصه می‌شوند.

**زیرساخت‌های سخت‌افزاری و تجهیزات:** تجهیزات مورد نیاز برای ساخت پویانمایی مانند استودیوهای تخصصی و پیشرفته‌ی ساخت پویانمایی، موشن کیچرها، استودیوهای صدا، رندر فارم، سرورهای محاسبات ابری و زیرساخت‌های مورد نیاز صنعت پویانمایی مانند سینما، پهنای باند، شبکه‌های آنلاین نمایش فیلم و... شامل این بخش خواهند بود.

**زیرساخت‌های نرم‌افزاری و ارتباطی:** علاوه بر تجهیزات، برای ساخت پویانمایی زیرساخت‌های نرم‌افزاری نیز نیاز است مانند نرم‌افزارهای گرافیکی و برنامه‌نویسی، فروشگاه‌های اینترنتی، شبکه‌های آنلاین پخش فیلم، پورتال‌ها و... علاوه بر موارد ذکر شده، وجود بانک‌های اطلاعاتی از صنعت نیز جزء این فعالیت پشتیبان طبقه‌بندی می‌شود.

**تنظیم قوانین و مقررات:** قوانین حاکمیتی و حمایتی از صنعت پویانمایی مانند حقوق مالکیت فکری، قوانین کپی‌رایت و حل و فصل دعاوی و... در این بخش قرار می‌گیرد.

**پشتیبانی کارآفرینی:** حمایت از فعالیت شرکت‌های نوپا و استارت‌آپ در مراکز رشد، پارک‌های علم و فناوری و غیره و به‌طور کلی هرگونه فعالیتی در حمایت از توسعه‌ی شرکت‌های سازنده‌ی پویانمایی در این بخش از فعالیت‌های پشتیبان دسته‌بندی می‌شود.

**نظارت و بازرسی، اعطای مجوز و گواهینامه:** اموری که به‌منظور نظارت بر حسن اجرای قوانین و اعمال حاکمیت بر ساخت پویانمایی انجام می‌شوند در این بخش دسته‌بندی خواهند شد. همچنین اعطای مجوز نشر و توزیع نیز در این فعالیت جای خواهند داشت.

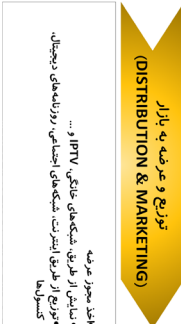
در نهایت، وضع موجود هر یک از فعالیت‌های شناسایی شده با وضع مطلوب در افق ۱۴۰۴ با استفاده از نظر خبرگان، مقایسه و بر روی خلأها و مشکلات زنجیره‌ارزش صنعت تحلیل صورت گرفته است. جهت اخذ نظر خبرگان، شاخص‌های ارزیابی برای هر یک از فعالیت‌های اصلی و پشتیبان تعریف و از طریق پرسشنامه، نظرات جمع‌آوری و بر روی نتایج آن تحلیل صورت پذیرفته است. شکل ۲، نمای کلی زنجیره‌ارزش را نشان می‌دهد.

## فعالیت‌های پشتیبان

<p>زیر ساخت‌های آموزش منابع انسانی (مراکز آموزشی تخصصی، هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای، دانشگاه‌های علمی-کاربردی و ...)</p>	<p>تدوین استاندارد و زمینه‌ی ساخت پروانه‌ی ارزیابی شرکت‌ها و نیروی انسانی</p>	<p>زیرساخت‌های برادفاری و ارتباطی (بانک‌های اطلاعاتی، فروشگاه‌های اینترنتی، شبکه‌های آنلاین پیشی فیلم و ...)</p>	<p>زیرساخت‌های سخت‌افزاری و تجهیزات (اسموت‌پوهی تخصصی و پیشرفته ساخت پروانه‌ی، سیستم‌ها، پهنای باند، پر تاها، موشن گچرها، اسموت‌پوهی صدا رندر فارم ...)</p>	<p>پشتیبانی کارآفرینی (مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری و ...)</p>
<p>تدوین چارچوب و ساختار نقد بررسی (وسایط‌های خبری و اطلاع‌رسانی، برنامه‌های تلویزیونی و ...)</p>	<p>تامین و حمایت‌های مالی (بانک‌های سرمایه‌گذاری در صنعت ارتباط با موسسات و صندوق‌های تامین مالی تخصصی و خارجی و ...)</p>	<p>فرهنگ‌سازی (سینک اپری - اسلامی پروانه‌ی، مطالعات پیرامونی در رابطه با اثرگذاری مجزای پروانه‌ی و ...)</p>	<p>تثقیق قوانین و مقررات (حقوق مالکیت فکری، قوانین گم‌بایت و حل و فصل دعای ...)</p>	<p>نظارت و بازرسی، امتحالی مجوز و گواهینامه</p>



## فعالیت‌های اصلی



شکل ۲: نمودار زنجیره ارزش صنعت پروانه‌ی کشور



شکل ۳ میزان شکاف وضع فعلی فعالیت‌های اصلی و پشتیبان در زنجیره ارزش صنعت پویانمایی کشور را با وضع مطلوب نشان می‌دهد. رنگ‌های گرم‌تر نشان‌دهنده‌ی فاصله‌ی بیشتر با وضع مطلوب و در نتیجه نمایانگر ضعف بیش‌تر صنعت در آن فعالیت است (طیف رنگ‌ها از قرمز تا سبز در نظر گرفته شده است). ضعف‌های اصلی موجود در فعالیت‌های زنجیره ارزش صنعت پویانمایی به ترتیب میزان شکاف وضع موجود با وضع مطلوب، عبارتند از:

#### ۱. توزیع و عرضه به بازار

- عدم دسترسی به کانال‌های توزیع جهانی
- عدم شناخت صحیح توزیع‌کنندگان فعلی به اصول و مبانی حرفه‌ای توزیع محصولات

#### ۲. اکران

- عدم وجود عادت و فرهنگ سینما رفتن در میان آحاد جامعه
- کافی نبودن تعداد سینماها و فضای اکران در کشور
- عدم وجود سازوکار اکران پویانمایی‌های کوتاه در سینما

#### ۳. بازاریابی و انتشار

- عدم شناخت مناسب از بازارهای هدف و شیوه‌های نوین نشر
- عدم ارتباط با بازارهای بین‌المللی

#### ۴. تنظیم قوانین و مقررات

- عدم رعایت حقوق مالکیت فکری و معنوی و در نتیجه عدم امکان پرورش، تجاری‌سازی و فروش ایده (خلاً قانونی و مقرراتی در این حوزه)
- نبود قوانین مشخص و صریح در زمینه‌ی فروش محصولات پویانمایی خارجی و در نتیجه، ارزان‌فروش آن‌ها و کاهش رقابت تولیدات داخلی

#### ۵. پیش‌تولید

- انجام نادرست نیازسنجی پیش از تولید (شناسایی صحیح مخاطبان و ذائقه‌ی آن‌ها، بازارهای هدف، تهیه‌ی طرح کسب و کار و...)

- ضعف در تدوین و تهیه‌ی طرح کسب و کار و در نتیجه عدم موفقیت در جذب سرمایه‌گذاران

- به روز نبودن محتواها و داستان‌های پویانمایی‌های تولید داخل مطابق با سلیقه عام و در نتیجه کاهش جذابیت و اقبال عمومی نسبت به پویانمایی بومی

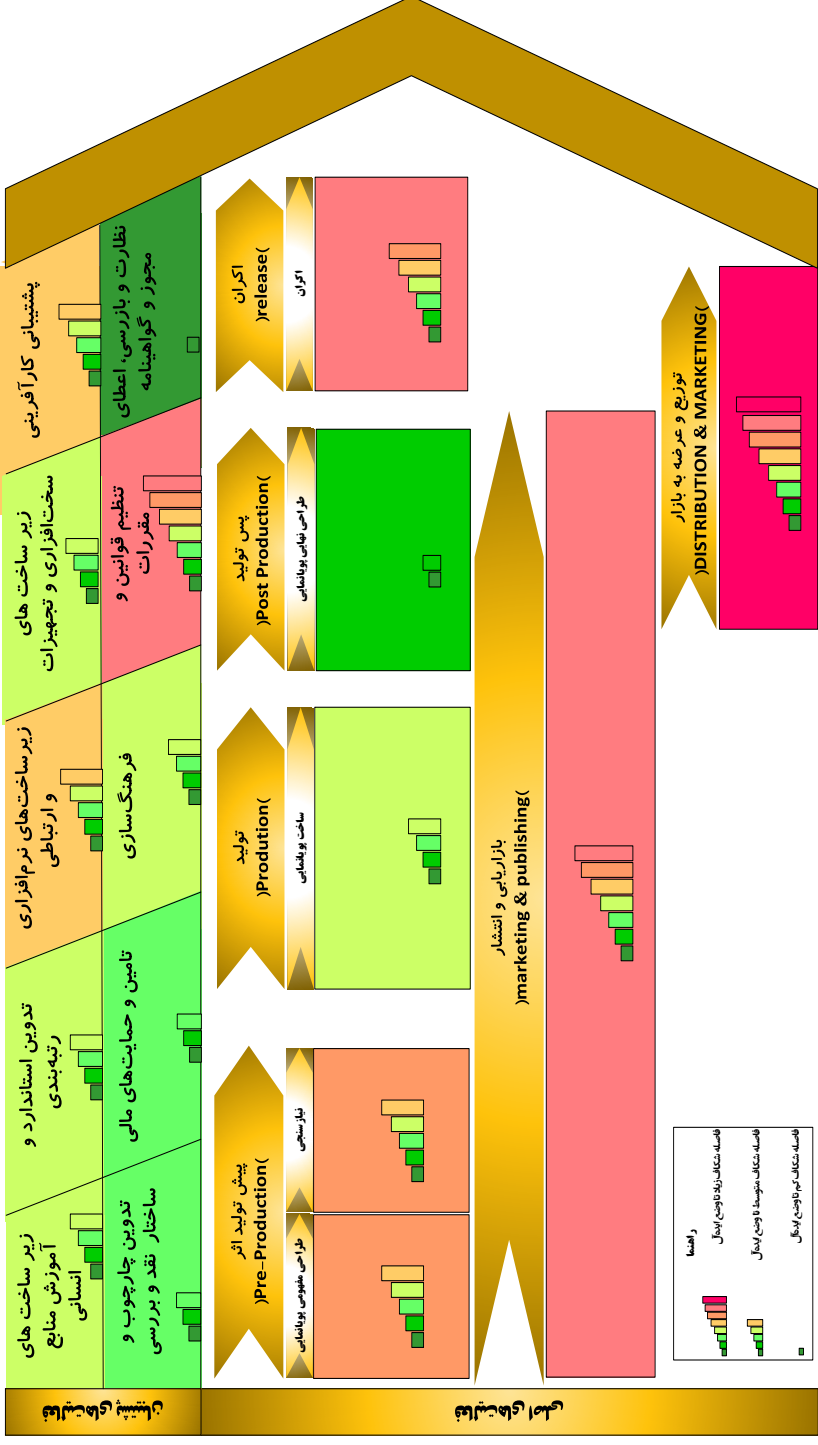
#### ۶. پشتیبانی و کارآفرینی

- کمبود مراکز رشد و شتاب‌دهنده

#### ۷. زیرساخت‌های نرم‌افزاری و ارتباطی

- عدم استفاده از لایسنس‌های اورجینال نرم‌افزارهای تولید و تدوین پویانمایی

- کمبود و گران بودن پهنای باند و در نتیجه، اقبال کم نسبت به استریم آنلاین<sup>۱</sup> و پخش IPTV و VOD<sup>۲</sup>ها



شکل ۳. شکاف وضع فعلی با وضع مطلوب مطابق با نظر خبرگان



## فصل چهارم

### ترسیم نگاهت نهادی صنعت

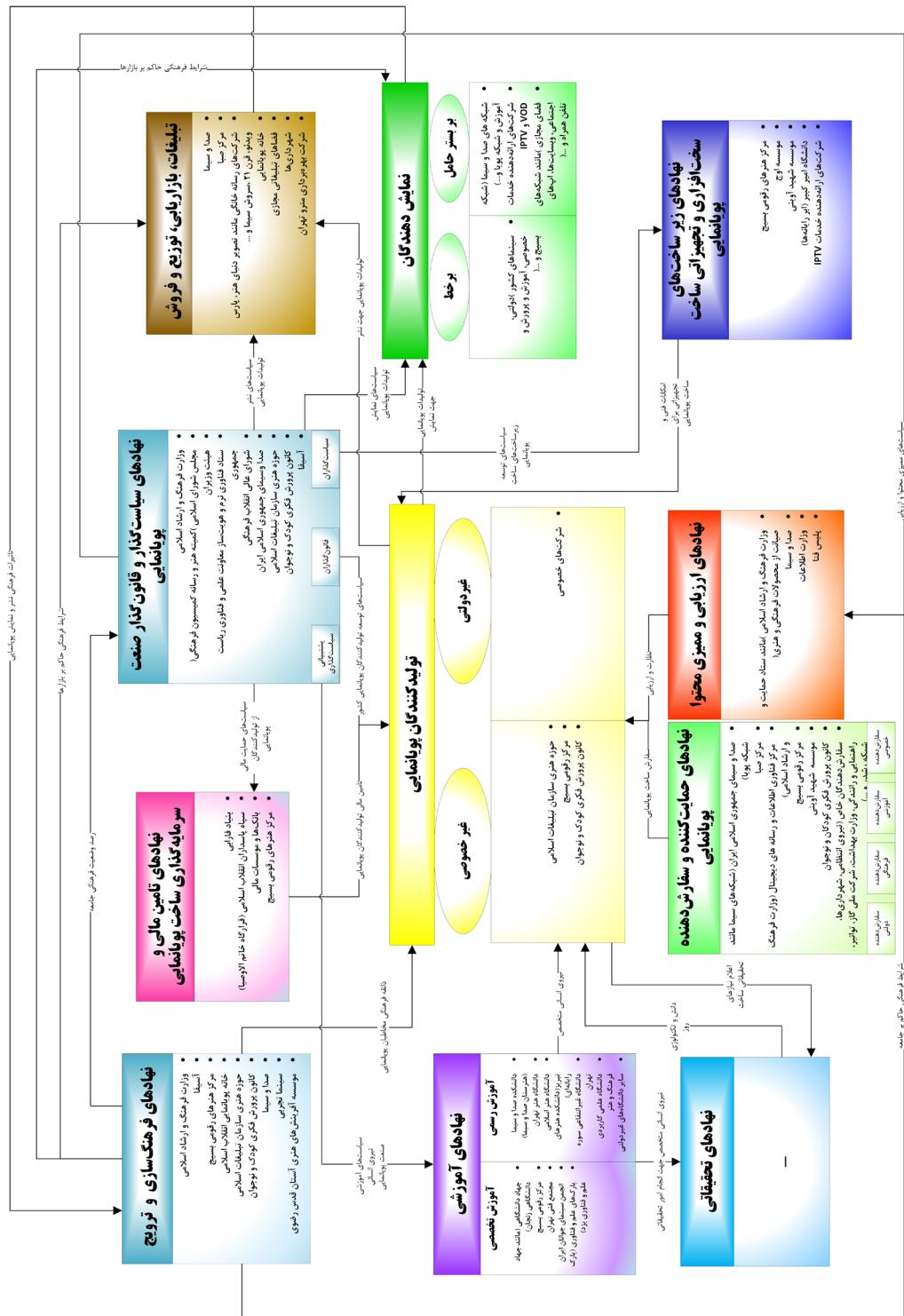
بخش دیگری از مطالعات پشتیبان به ترسیم نگاهت نهادی ذی نفعان صنعت پویانمایی اختصاص دارد. پیش‌نیاز هرگونه سیاست‌گذاری، شناخت وضعیت موجود و درک شکاف‌های ساختاری و نهادی با وضعیت مطلوب است. لذا در تدوین سیاستها چارچوب خاصی نیاز است که اولاً کارکردها و فعالیت‌های لازم را فهرست کرده باشد (دسته‌بندی نهادی)، ثانیاً سازمان‌ها و نهادهای فعال در حوزه‌ی کارکردی مشخص شده باشد و ثالثاً ارتباطات بین آنها ترسیم گردد. این چارچوب نگاهت نهادی نامیده می‌شود که در واقع نمایی ساده و در عین حال جامع از وضعیت موجود است که با بررسی آن می‌توان نقایص موجود در اجزاء و روابط میان اجزاء نظام نهادی را شناسایی و تحلیل کرد. در این بخش بر اساس ۱۱ حوزه‌ی کارکرد نهادی شناسایی شده، سازمان‌ها، شرکت‌ها، ارگان‌ها و... جانمایی شده‌اند که به شرح زیر هستند:

- **نهادهای سیاست‌گذار و قانون‌گذار (۹ نهاد):** نهادهایی که مسئولیت و مقام سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری در حوزه‌ی صنایع فرهنگی و به‌ویژه حوزه‌ی پویانمایی را دارند.

- **نهادهای فرهنگ‌سازی و ترویج (۹ نهاد):** نهادهایی که رسالتشان، ترویج ارزش‌ها و آرمان‌های انقلاب اسلامی با استفاده از ابزار چندرسانه‌ای پویانمایی است.
  - **نهادهای تأمین مالی و سرمایه‌گذاری (۳ نهاد):** نهادهایی که خدمات مالی و سرمایه‌گذاری از جمله پرداخت وام، سرمایه‌گذاری مستقیم، ارائه‌ی تضامین مالی و... در تولید محصولات پویانمایی ارائه می‌کنند.
  - **نهادهای تبلیغاتی، بازاریابی، توزیع و فروش فیزیکی (۶ نهاد):** نهادهایی که خدمات تبلیغاتی، بازاریابی، شبکه‌ی مویرگی توزیع و... را به تولیدکنندگان ارائه می‌کنند.
  - **حامیان و سفارش‌دهندگان پویانمایی (۶ نهاد):** کلیه‌ی نهادها و سازمان‌های سفارش‌دهنده‌ی تولید پویانمایی متناسب با اهداف سازمانی و نیاز خود در این بخش جانمایی شده‌اند.
  - **نمایش‌دهندگان (۴ نهاد):** نهادهایی که در زمینه‌ی نمایش پویانمایی‌های سینمایی و سریالی به مخاطبان فعالیت دارند.
  - **تولیدکنندگان پویانمایی (۳ نهاد دولتی):** نهادهای تولیدکننده‌ی محصولات پویانمایی.
  - **نهادهای آموزشی (۱۰ نهاد):** نهادهایی که در حوزه‌ی برگزاری دوره‌های آموزشی، رشته‌های دانشگاهی مرتبط با پویانمایی و... فعالیت دارند.
  - **نهادهای زیرساخت‌های سخت‌افزاری و تجهیزاتی ساخت پویانمایی (۵ نهاد):** نهادهایی که خدماتی همچون خدمات رندر فارم<sup>۱</sup>، موشن کپچر<sup>۲</sup>، موشن کنترل<sup>۳</sup>، ضبط صدا، تدوین و... به تولیدکنندگان ارائه می‌کنند.
  - **نهادهای ارزیابی و ممیزی محتوا (۳ نهاد):** نهادهایی که نیروی انسانی، تولیدات و محتوای آن و شرکت‌های فعال در حوزه‌ی صنعت پویانمایی را ارزیابی می‌کنند.
  - **نهادهای تحقیقاتی (+ نهاد):** نهادهایی که فلسفه‌ی وجودی آن‌ها، انجام تحقیق و توسعه در راستای توسعه و پیشرفت فناوری‌های صنعت پویانمایی است.
- در نهایت با ترسیم نگاشت نهادی، خلأها، کمبودها و نابسامانی نهادی تحلیل و بررسی شد. شکل ۴ نگاشت نهادی ترسیم شده از وضعیت ذی‌نفعان صنعت پویانمایی کشور را نشان می‌دهد.

---

1. Renderfarm  
2. Motion Capture  
3. Motion Control



شکل ۴: نمای کلی نمودار نگاشت نهادی صنعت پویانمایی کشور

پس از بررسی و تحلیل نگاشت نهادی ذی‌نفعان صنعت پویانمایی کشور، می‌توان گفت که چالش‌ها و مشکلات ساختاری به شرح زیر است:

### ۱. نهادهای سیاست‌گذار و قانون‌گذار صنعت پویانمایی

- نبود متولی مشخص جهت همسو نمودن سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای و در نتیجه عدم کارایی برنامه‌ریزی‌های فعلی

### ۲. نهادهای تأمین مالی و سرمایه‌گذاری ساخت پویانمایی

- عدم فعالیت مؤثر مؤسسات مالی، اعتباری و بانک‌ها در سرمایه‌گذاری پروژه‌های تولید پویانمایی
- فعال نبودن صندوق‌های سرمایه‌گذاری در تأمین مالی در راستای افزایش رقابت‌پذیری تولیدات پویانمایی بومی

### ۳. تبلیغات، بازاریابی، توزیع و فروش

- نبود مؤسسات و شرکت‌های توزیع‌کننده‌ی تخصصی پویانمایی
- فعال نبودن شرکت‌های بازاریابی تخصصی پویانمایی در داخل و در سطح بین‌الملل

### ۴. نمایش دهندگان

- کمبود سینما در سطح کشور و در نتیجه کمبود فضای اکران
- توسعه نیافتن نمایش بر بسترهای حامل مانند IPTV، فضای مجازی و...

### ۵. نهادهای فرهنگ‌سازی و ترویج

- فعال نبودن سمن‌ها<sup>۱</sup> در فرهنگ‌سازی و ترویج ارزش‌ها از طریق پویانمایی

### ۶. نهادهای آموزشی

- عدم تجهیز اماکن آموزشی به تکنولوژی‌های روز
- به‌روز نبودن محتواهای درسی و قدیمی بودن
- عدم توجه به آموزش‌های عملی در دانشگاه‌ها
- عدم ارتباط بین بخش صنعت و دانشگاه
- نبود مراکز مرجع آموزشی (با حضور پیشکسوتان و افراد با تجربه)
- کمبود برگزارکنندگان دوره‌های آموزشی و کارگاهی

۱. سازمان‌های مردم‌نهاد



- کمبود مؤسسات آموزشی تخصصی
- کیفیت پایین دوره‌های تخصصی فعلی
- ۷. نهادهای زیرساخت‌های سخت‌افزاری و تجهیزات ساخت پویانمایی
  - کیفیت پایین تجهیزات خدمات زیرساخت پویانمایی
- ۸. نهادهای ارزیابی و ممیزی محتوا
  - عدم وجود نهادهای تخصصی نقد و بررسی تولیدات پویانمایی
- ۹. نهادهای تحقیقاتی
  - عدم وجود نهادها و سازمان‌ها با رسالت انجام تحقیق و توسعه پیرامون فناوری‌ها و تکنیک‌های فنی حوزه‌ی پویانمایی
  - نبود اندیشکده، اتاق فکر و پژوهشکده به‌منظور ایده‌پروری



## فصل پنجم

### بررسی تجارب کشورهای خارجی

انجام مطالعات تطبیقی (بنچمارک) در صنایع مختلف روشی مناسب و با کارایی بالا جهت اکتساب تجارب سایر کشورها و ایده‌برداری در حوزه‌های مختلف است. این مطالعه دیدگاه‌های نظام‌های حاکم بر صنایع و رویکردهای دولت‌ها به‌منظور توسعه را نشان می‌دهد. در این بررسی، صنعت پویانمایی دو کشور تایلند و آلمان مورد مطالعه قرار گرفته است. کشور آلمان به‌عنوان یک کشور پیشرفته در صنعت پویانمایی‌های تلویزیونی انتخاب شده که دارای زیرساخت‌های نوین و مدیریت مردم‌نهاد است و به‌عنوان یک نمونه منطقی و قابل دستیابی می‌تواند محسوب شود.

از طرف دیگر صنعت پویانمایی تایلند با توجه به رشد قابل توجه آن، به‌عنوان یک کشور نه‌چندان پیشرفته در نظر گرفته شده که از نظر حجم تولیدات صنعتی مشابه وضعیت کشور ما است.

هدف از انجام این بررسی تقلید و الگوبرداری نیست چراکه شاخص‌های بسیاری از صنعت پویانمایی این دو کشور با کشور ایران متفاوت است. این بررسی با تأکید بر روی مطالعه‌ی نظام

ساختاری و نهادی و رویکردهای توسعه‌ای آن‌ها انجام و در نهایت نکات برجسته و درس‌های آموخته از تجربه‌ی این دو کشور در صنعت پویانمایی به‌وسیله‌ی تحلیل نظام ساختاری و رویکردهای توسعه‌ای و مقایسه‌ی آن با وضعیت فعلی صنعت پویانمایی کشور، تبیین شده است. منابع استفاده شده در روند انجام این مطالعه، اسناد راهبردی منتشر شده‌ی دو کشور، سایت‌های نهادها و سازمان‌ها و وبسایت‌های خبری است.

## صنعت پویانمایی تایلند

تایلند با نام رسمی پادشاهی تایلند، کشوری در شبه‌جزیره‌ی هندوچین واقع در جنوب شرقی آسیا است. در سال‌های اخیر دولت تایلند به توسعه‌ی صنعت محتوای دیجیتال از جمله صنعت پویانمایی توجه بسیاری کرده است. قوت این صنعت بیش‌تر ناشی از خدمات تولید و پساتولید و گرافیک کامپیوتری است. توسعه‌ی صنعت پویانمایی در تایلند از حدود سال ۱۹۴۵ آغاز شده است. در آن زمان هیچ‌گونه حمایت دولتی از این صنعت صورت نمی‌گرفت. در سال ۱۹۸۷ بزرگ‌ترین شرکت تولید پویانمایی در این کشور یعنی Kantana با یک شرکت ژاپنی همکاری کرده و تعدادی پویانمایی سه‌بعدی و جلوه‌های ویژه برای تبلیغات و فیلم و برنامه‌های تلویزیونی تولید کرد. در سال ۲۰۰۶ اولین فیلم پویانمایی موفق تایلند یعنی Kan Kluay توسط همین شرکت ساخته شد. پس از آن فیلم‌های پویانمایی بیش‌تری تولید شده و صنعت پویانمایی تایلند رشد عجیبی به میزان حدوداً ۲۰۰،۰۰۰ دلار را تجربه کرد. خیلی از شرکت‌هایی که در سطح جهانی قرار داشتند در تایلند سرمایه‌گذاری کردند. علت این امر را می‌توان در نیروی کار فنی ارزان، حمایت‌های دولت تایلند از سرمایه‌گذاری و همچنین در زیرساخت‌های توسعه‌یافته‌ی تایلند جست‌وجو کرد. در حال حاضر صنعت پویانمایی تایلند به‌عنوان یکی از صنایع مطرح در امر تحقق سیاست‌های اقتصاد خلاق<sup>۱</sup> به‌شمار می‌رود. پرفروش‌ترین پویانمایی که در تایلند ساخته شده «افسانه‌ی ربات‌ها»<sup>۲</sup> محصول سال ۲۰۱۲ بوده است. ارزش بازار صنایع بازی و پویانمایی تایلند در فاصله‌ی سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۳ و روند روبه‌رشد این صنایع در نمودار زیر قابل مشاهده است.

۱. اقتصاد خلاق بر پایه‌ی استفاده‌ی مردم از تصور خلاقشان برای ارتقای ارزش یک ایده بنا شده است. بخش‌های عمده‌ی این اقتصاد هنر، محصولات و خدمات فرهنگی، سرگرمی، رسانه، تحقیق و توسعه و نوآوری هستند.

2. The Giant King

ارزش کل محتوای دیجیتال تایلند<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۳ رقم ۴۳۴ میلیون بوده است که ۱۳۱ میلیون آن متعلق به صنعت پویانمایی و ۱۲۵ میلیون از آن بازی‌های آنلاین بوده است. صادرات کل محتوای دیجیتال تایلند در سال ۲۰۱۴، ۴۶ میلیون دلار بوده است که ۱۷.۴ میلیون از آن به پویانمایی اختصاص داشته است. نرخ رشد صنعت پویانمایی تایلند ۱۱ درصد سالانه است. طبق پیش‌بینی‌های آژانس توسعه‌ی صنعت نرم‌افزار تایلند صنعت پویانمایی در سال ۲۰۱۶ ۲۰.۷٪ رشد خواهد داشت. پرفروش‌ترین پویانمایی که در تایلند ساخته شده «افسانه‌ی ربات‌ها» محصول سال ۲۰۱۲ بوده است. ارزش بازار صنایع بازی و پویانمایی تایلند در فاصله‌ی سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۳ و روند روبه‌رشد این صنایع در نمودار زیر قابل مشاهده است.

ارزش کل محتوای دیجیتال تایلند در سال ۲۰۱۳ رقم ۴۳۴ میلیون بوده است که ۱۳۱ میلیون آن متعلق به صنعت پویانمایی و ۱۲۵ میلیون از آن بازی‌های آنلاین بوده است. صادرات کل محتوای دیجیتال تایلند در سال ۲۰۱۴، ۴۶ میلیون دلار بوده است که ۱۷.۴ میلیون از آن به پویانمایی اختصاص داشته است. نرخ رشد سالانه‌ی صنعت پویانمایی تایلند ۱۱ درصد است و طبق پیش‌بینی‌های آژانس توسعه‌ی صنعت نرم‌افزار تایلند صنعت پویانمایی در سال ۲۰۱۶ ۲۰.۷٪ رشد خواهد داشت.

## آژانس توسعه‌ی صنعت نرم‌افزار

این آژانس توسط وزارت‌خانه‌ی اطلاعات و ارتباطات ایجاد شده و تحت نظارت آن قرار دارد. شایان ذکر است که پویانمایی در تایلند علاوه بر آنکه در زمره‌ی صنایع فرهنگی جای می‌گیرد، صنعتی به‌شدت مرتبط با صنعت نرم‌افزار و حتی در زیرمجموعه‌ی آن دیده می‌شود. بنابراین در موارد بسیاری سیاست‌ها و اقدامات مرتبط با صنعت پویانمایی در زیرمجموعه‌ی صنعت نرم‌افزار اجرایی می‌شود. این آژانس یک سازمان عمومی است که در جهت توسعه و ارتقای صنعت نرم‌افزار، بازی و پویانمایی ایجاد شده است. از جمله وظایف این آژانس می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- همکاری با وزارت اطلاعات و ارتباطات در جهت تدوین برنامه‌ها و سیاست‌ها
- تدوین قوانین و شاخص‌های مرتبط با صنعت پویانمایی
- ارتقای بازار نرم‌افزار و پویانمایی تایلند و همچنین فرآیند تولید آن‌ها از طریق مشوق

۱. شامل صنعت بازی و صنعت پویانمایی تایلند

ها، کمک‌های مالی و وام

- ارتقای سطح حفاظت از مالکیت معنوی و ارائه‌ی مشاوره‌ی جامع به شرکت‌ها در این جهت
- شناسایی شرکای بالقوه خصوصاً در خارج از کشور برای سرمایه‌گذاری مشترک (به‌منظور ارتقاء توان مالی و بازاریابی شرکت‌های محلی)
- برگزاری رویدادها و برنامه‌های مختلف جهت ارتقای صنایع دیجیتال از جمله پویانمایی
- پشتیبانی مالی و غیرمالی از آموزش نیروی انسانی
- تأمین زیرساخت تجهیزات برای شرکت‌ها
- ارائه‌ی خدمات مشاوره‌ی تخصصی
- دفتر شرکت‌های کوچک و متوسط<sup>۱</sup>

این دفتر در زیرمجموعه‌ی وزارت تجارت قرار دارد و سیاست‌گذار کلیدی شرکت‌های کوچک و متوسط تایلند که پویانمایی نیز جزئی از آن‌ها است، محسوب می‌شود. می‌توان گفت این دفتر یک آژانس مرکزی است که با سیستم‌ها و نهادهای مؤثر بر شرکت‌های کوچک و متوسط جهت ارتقای سطح این شرکت‌ها همکاری می‌کند. از مأموریت‌های دفتر فوق‌الذکر می‌توان به موارد ذیل اشاره داشت:

- تدوین طرح جامع و برنامه‌ی عملیاتی توسعه‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط و پیشنهاد سیاست برای بهبود قوانین و ضوابط مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط
- اعطای پروانه، حمایت و توسعه‌ی سیستم‌های ارتقاء شرکت‌های کوچک و متوسط و یکپارچه‌سازی تمام آژانس‌های دولتی و خصوصی درگیر در امر ارتقای شرکت‌های کوچک و متوسط
- توسعه‌ی دانش و پایگاه داده در خصوص شرکت‌های کوچک و متوسط جهت پشتیبانی از پیشنهاد‌های سیاستی

## هیئت سرمایه‌گذاری تایلند<sup>۱</sup>

هیئت سرمایه‌گذاری تایلند زیرمجموعه‌ی دفتر نخست‌وزیری تایلند است و رشد و ارتقای سرمایه‌گذاری در تایلند را بر عهده دارد. این هیئت اطلاعات و خدمات مختلفی را برای سرمایه‌گذاران فراهم می‌کند که از آن جمله می‌توان به اعطای مشوق‌های مالیاتی، ارائه‌ی خدمات مشاوره‌ای و اطلاعاتی به سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، برگزاری سمینارهای آموزشی سرمایه‌گذاری و شناسایی شرکای سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی و تأمین‌کنندگان اشاره کرد.

## مرکز ملی فناوری کامپیوتر و الکترونیک<sup>۲</sup>

این مرکز یک سازمان دولتی است که توسط آژانس ملی توسعه‌ی علم و فناوری<sup>۳</sup> ایجاد شده است. مسئولیت اصلی آن توسعه در زمینه‌های الکترونیک، محاسبات، ارتباطات راه دور و فن‌آوری اطلاعات از طریق فعالیت‌های تحقیق و توسعه است. از آنجایی که صنعت پویانمایی در ذیل صنعت محتوای دیجیتال دسته‌بندی می‌شود، یکی از حوزه‌های فعالیت‌ها و تحقیقات این مرکز محسوب می‌شود.

## دپارتمان توسعه‌ی تجارت بین‌الملل<sup>۴</sup>

دپارتمان توسعه‌ی تجارت بین‌الملل یک سازمان دولتی است که زیرمجموعه‌ی وزارت تجارت تایلند قرار دارد و نقش اصلی را در ارتقای صادرات تایلند ایفا می‌کند. صنعت پویانمایی نیز همانند سایر بخش‌های صنعتی کشور از خدمات این دپارتمان می‌تواند استفاده کند. این دپارتمان مأموریت‌های اصلی خود را بدین شرح اعلام کرده است:

- گسترش بازار محصولات و خدمات تایلند
- توسعه و ایجاد ارزش افزوده برای محصولات و خدمات صادراتی

1. Board Of Investment
2. National Electronics and Computer Technology Center (NECTEC)
3. National Science and Technology Development Agency

این آژانس در زیرمجموعه‌ی وزارت علم و فناوری قرار دارد و مسئولیت پشتیبانی از تحقیقات علم و فناوری و کاربرد آن‌ها در اقتصاد تایلند را بر عهده دارد.

4. Department of International Trade Promotion (DITP)

- فراهم کردن اطلاعات تجاری
- افزایش توان بالقوه‌ی صادرکنندگان تایلندی در بازارهای بین‌المللی

## هیئت سانسور

در این هیئت که در زیرمجموعه‌ی وزارت فرهنگ فعالیت می‌کند، مقامات رسمی وزارتخانه‌های آموزش و پرورش<sup>۱</sup>، امور دانشگاهی<sup>۲</sup> و همچنین ارتش و دپارتمان امور مذهبی<sup>۳</sup> حضور دارند و کار ممیزی و سانسور فیلم، پویانمایی و بازی‌های ویدیویی را انجام می‌دهند.

## پارک نرم‌افزار تایلند<sup>۴</sup>

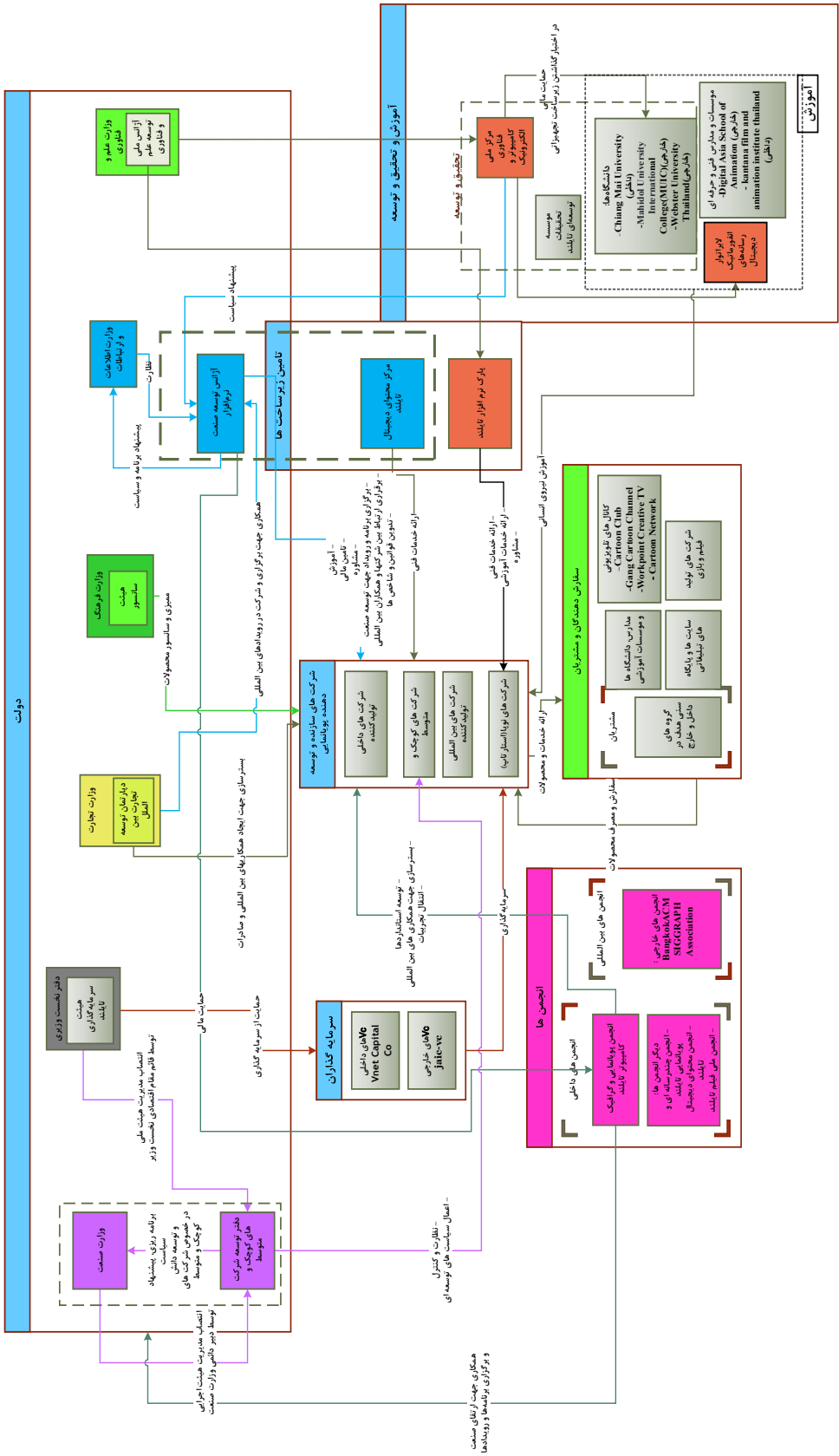
این پارک یک سازمان دولتی زیرمجموعه‌ی آژانس ملی توسعه‌ی علم و فناوری تایلند است که با بخش خصوصی نیز ارتباط نزدیکی دارد. این سازمان وظیفه‌ی حمایت و تقویت فعالان عرصه‌ی نرم‌افزار از جمله فعالان صنعت پویانمایی را برعهده دارد و آن‌ها را در مواردی چون تأمین نیروی انسانی، بازاریابی، تضمین سرمایه‌گذاری و دستیابی به آخرین فناوری روز یاری می‌رساند. این سازمان به شرکت‌های نوپا از لحاظ مکان و تجهیزات نیز یاری می‌رساند. از دیگر فعالیت‌های پارک نرم‌افزار می‌توان به برگزاری دوره‌های آموزشی، صدور گواهینامه‌های استاندارد کیفیت و پشتیبانی از همکاری‌های محلی و بین‌المللی اشاره کرد.

شکل ۵ نداشت نهادی ذی‌نفعان صنعت انیمیشن تایلند را نشان می‌دهد.

---

1. Ministry of Education  
2. the Ministry of University Affairs  
3. Department of Religious Affairs  
4. Thailand Software Park





شکل ۵. نگاشت نهادی صنعت پویانمایی تایلند

## نکات آموخته شده از بررسی صنعت پویانمایی تایلند

- وجود یک سازمان متمرکز برای تجمیع برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری صنعت پویانمایی، انجام امور مربوط به پرداخت تسهیلات، ارائه‌ی مشاوره و ارائه‌ی خدمات زیرساخت
- حمایت از سرمایه‌گذاری از طریق در نظر گرفتن مزایایی مثل معافیت‌های مالیاتی. به‌عنوان مثال در برخی حوزه‌ها از جمله پویانمایی پروژه‌هایی که دارای فعالیت‌های اولویت‌دار طبقه‌بندی شده هستند، از پرداخت عوارض تجهیزات و مالیات بر درآمد به مدت ۸ سال معاف می‌شوند. همچنین از سرمایه‌گذاران خارجی حوزه‌هایی نظیر پویانمایی و فیلم و کارتون جهت گرفتن ویزا و اخذ مجوز و طی کردن فرآیند مهاجرت پشتیبانی به عمل می‌آید.
- ترغیب شرکت‌های تولیدکننده به تولید محصولات مشترک با تولیدکنندگان و سرمایه‌گذاران خارجی و اختصاص بودجه‌ی مخصوص برای پروژه‌های تولید مشترک
- توجه ویژه به شرکت‌های کوچک و متوسط و همچنین استارت‌آپ‌ها. دفتر توسعه‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط مسئول اعمال سیاست‌های توسعه‌ای شرکت‌های کوچک و متوسط بوده است و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. همچنین آژانس توسعه‌ی صنعت نرم‌افزار تعدادی از شرکت‌های کوچک و استودیوهای تولید پویانمایی را مستقیماً تحت حمایت خود دارد.
- توجه ویژه به ارتقای دانش و مهارت منابع انسانی و توسعه‌ی استانداردهای مربوط به منابع انسانی فعال در صنعت پویانمایی. یکی از استراتژی‌های اصلی آژانس توسعه‌ی صنعت نرم‌افزار آموزش و توسعه‌ی مهارت‌های منابع انسانی و ارتقای استاندارد پرسنل صنعت پویانمایی است.
- حمایت مالی دولت از انجمن‌ها و همکاری با آن‌ها برای حضور پویانمایی تایلند در صحنه‌های بین‌المللی. به‌عنوان مثال می‌توان به برگزاری نمایشگاه بین‌المللی محصولات نرم‌افزاری در سال ۲۰۱۴ اشاره کرد که چندین نهاد دولتی و چند انجمن در برگزاری آن با یکدیگر مشارکت داشته‌اند.
- توجه به موضوع قانونمندی‌سازی استفاده از شخصیت و امر صدور مجوز شخصیت. یکی از بخش‌های اصلی صنعت پویانمایی تایلند مربوط به مجوز شخصیت است که دولت تایلند نیز به آن توجه کرده و آژانس توسعه‌ی صنعت نرم‌افزار قانونمندی‌سازی استفاده از شخصیت و کمک به صدور مجوز شخصیت را به‌عنوان یکی از فعالیت‌های اصلی خود اعلام می‌کند.
- مشارکت بخش‌های تحقیق و توسعه‌ای خصوصاً مرکز ملی فناوری کامپیوتر و الکترونیک در

امر تدوین سیاست‌های توسعه‌ی صنعت پویانمایی

- تدوین قوانین و شاخص‌های مربوط به صنعت پویانمایی. آژانس توسعه‌ی صنعت نرم‌افزار مسئولیت این امر را بر عهده دارد. در ضمن انجمن پویانمایی و گرافیک کامپیوتر تایلند در کنار آژانس مذکور جهت رساندن شرکت‌ها و پرسنل صنعت پویانمایی به سطح استانداردهای بین‌المللی تلاش می‌کنند.

- برگزاری رویدادها، سمینارها و تعیین جوایز در بخش پویانمایی در سطح ملی و بین‌المللی جهت ارتقای صنعت پویانمایی و همچنین شرکت فعال در رویدادها و برنامه‌های بین‌المللی جهت شبکه‌سازی در سطح بین‌المللی و گسترش بازار پویانمایی تایلند.

- تأمین زیرساخت‌های تجهیزاتی و فناورانه‌ی لازم برای توسعه‌ی صنعت اعم از مصادیق کلی مانند فناوری اطلاعات و مصادیق خاص مانند مرکز محتوای دیجیتال بانکوک که توسط آژانس توسعه‌ی صنعت نرم‌افزار ایجاد شده و تجهیزات لازم برای تولید پویانمایی را در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهد.

- ارائه‌ی مشاوره و اطلاعات صنعت از سوی دولت و انجمن‌ها به شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران. آژانس توسعه‌ی صنعت نرم‌افزار، هیئت سرمایه‌گذاری تایلند، انجمن پویانمایی و گرافیک کامپیوتر تایلند و دپارتمان توسعه‌ی تجارت بین‌الملل از جمله نهادهایی هستند که شرکای سرمایه‌گذاری مشترک را شناسایی کرده، اطلاعات ملی و بین‌المللی صنعت را در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند و به آن‌ها خدمات مشاوره‌ی تخصصی ارائه می‌کنند.

## صنعت پویانمایی آلمان

آلمان معادن و ذخایر طبیعی قابل توجهی ندارد و شدیداً به واردات وابسته است و تکیه‌ی اصلی اقتصادی این کشور به صنعت و توان علمی خود است. یکی از صنایع آلمان که جزء ۵ رتبه‌ی اول جهان است، صنایع سرگرمی و چندرسانه‌ای این کشور است. در یک چهارم اول سال ۲۰۱۶، سهم درآمدی صنایع سرگرمی و چندرسانه‌ای از کل تولید ناخالص ملی در حدود ۰٫۳ درصد بوده است. نهادهای ذی‌نفع در صنعت پویانمایی آلمان عمدتاً در حوزه‌ی فیلم و محصولات چندرسانه‌ای فعالیت دارند و پویانمایی از جمله فعالیت‌های زیرمجموعه‌ی آن‌ها محسوب می‌شود. در سال ۲۰۱۱، در حوزه‌ی پویانمایی و تصاویر متحرک، چهار فعالیت اکران، تولید، توزیع و پس‌تولید صنعت پویانمایی

آلمان به ترتیب ۱۷، ۱۴، ۱۳، ۸ درصد ارزش افزوده ایجاد کرده است. بدین ترتیب بیش‌ترین درآمدزایی حوزه‌ی صنعت پویانمایی در بخش اکران بوده و پس از آن تولید پویانمایی با ۱۴ درصد ارزش افزوده قرار گرفته است. دلیل این موضوع، بین‌المللی بودن صنایع فیلم و پویانمایی آلمان است و تولیدات خارجی سهم بسزایی در بازار این کشور به خود اختصاص داده‌اند.

آلمان بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴ با تولید ۱۹ فیلم پویانمایی حائز رتبه‌ی دهم در جهان بوده است. تعداد افراد شاغل در صنعت پویانمایی آلمان بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۳ افزایشی بیش از ۴۰ درصد را تجربه کرده است. پرمخاطب‌ترین فیلم‌های پویانمایی در آلمان، پویانمایی‌های ساخت آمریکا هستند که توسط توزیع‌کنندگان آلمانی در کشور اکران و توزیع شده‌اند. پرمخاطب‌ترین فیلم پویانمایی که در آلمان ساخته شده<sup>۱</sup> رتبه‌ی بیستم را در میان سایر رقبای خود کسب کرده است که این نشان‌دهنده‌ی جذابیت بالای تولیدات آمریکایی نسبت به آلمانی است.

## کمیسیون فدرال فرهنگ و رسانه<sup>۲</sup>

این نهاد متولی اصلی فرهنگ و امور مربوط به رسانه‌ها در آلمان است و بیش‌تر تمرکز آن بر حمایت و صیانت از فرهنگ و انجام فعالیت‌های ترویجی تأثیرگذار بر آن است. در این راستا، صنعت فیلم و پویانمایی به دلیل تأثیرگذاری زیاد آن بر مسائل فرهنگی، از جمله صنایع مورد توجه این کمیسیون است. از جمله وظایف این کمیسیون می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- ابلاغ برنامه‌ها و طرح‌های حمایتی به هیئت فدرال فیلم آلمان و نظارت بر حسن اجرا
- تخصیص بودجه به هیئت فدرال فیلم آلمان، به جهت اجرای برنامه‌ها و سیاست‌ها
- حمایت از برگزاری رویدادها و نمایشگاه‌های مرتبط این حوزه و اهدای جوایز ارزنده به برگزیدگان آن‌ها
- تجهیز سینماها و نمایش‌دهندگان محصولات فیلم و پویانمایی به تجهیزات به‌روز و دیجیتالی به‌وسیله‌ی ابلاغ طرح‌های حمایت مالی و اجرای آن توسط هیئت فدرال فیلم

1. Die Konferenz der Tiere (2010)

2. The Federal Government Commissioner for Culture and Media (BKM)

## هیئت فدرال فیلم آلمان<sup>۱</sup>

این هیئت نهادی ملی است که به تمامی علایق و سلایق حوزه‌ی فیلم و پویانمایی تسهیلات مالی و خدمات مشاوره‌ای اعطا می‌کند. همچنین هیئت فدرال فیلم آلمان به‌عنوان بازوی اجرایی کمیسیون فدرال فرهنگ و رسانه عمل کرده و طرح‌ها و لوایح حمایتی این کمیسیون را اجرا می‌کند. از مهم‌ترین اقدامات این هیئت می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- رصد عملکرد و ارائه‌ی برنامه‌های بهبود ساختار و عملکرد صنعت فیلم و پویانمایی آلمان
- تلاش برای رعایت قانون کپی رایت، حمایت از نیروی انسانی و پشتیبانی از حضور جوانان در این عرصه
- ارتقاء فعالیت‌های ترویج دیجیتالی میراث آلمان
- حمایت از حضور در عرصه‌های بین‌المللی از طریق تجزیه و تحلیل عملکرد صنعت فیلم و پویانمایی آلمان در بازارهای بین‌المللی
- رصد عملکرد صنعت فیلم و پویانمایی در داخل به‌خصوص در سینماها و شبکه‌های تلویزیونی از نظر وضعیت اقتصادی و اثرات فرهنگی آن
- پشتیبانی از شرکت‌های خارجی جهت فعالیت در آلمان از طریق اعطای تسهیلات مالی با شرایط ویژه
- ایجاد همکاری بین صنعت فیلم و پویانمایی آلمان با تلویزیون و نمایش‌دهندگان برای تقویت این صنعت
- ارائه‌ی مشاوره به مقامات دولتی فدرال در رابطه با مسائلی که بر جذابیت صنعت فیلم و پویانمایی آلمان تأثیر می‌گذارد
- هماهنگ‌سازی فعالیت‌های صنعت با اتحادیه‌ی اروپا
- تلاش برای انسجام و هماهنگی ارائه‌ی تسهیلات مالی بین مقامات فدرال و مقامات دولتی

## صندوق فدرال فیلم آلمان<sup>۱</sup>

این نهاد، تحت مدیریت هیئت فدرال فیلم آلمان است و هدف آن، حمایت مالی از صنعت فیلم و پویانمایی آلمان در داخل و بازارهای بین‌المللی است تا تولیدکنندگان داخلی، توان رقابت‌پذیری را داشته باشند و حضور کمپانی‌ها در آلمان برای ساخت فیلم، جذاب باشد.

## وزارت فدرال اقتصاد و تکنولوژی<sup>۲</sup>

این وزارتخانه جهت افزایش نوآوری، قدرت رقابت‌پذیری و مهارتی صنایع فیلم و پویانمایی آلمان، اقدام به ارائه‌ی تسهیلات مالی می‌کند. نظارت بر اجرای این امر توسط وزارت فدرال فرهنگ و رسانه انجام شده و متولی انجام آن، هیئت فدرال فیلم آلمان است. برنامه‌ها و سیاست‌های کلی این وزارتخانه در راستای حمایت از صنعت فیلم و پویانمایی این کشور به صورت زیر تعریف شده است:

- افزایش جذابیت تولید فیلم در جغرافیای کشور آلمان
- رشد و توسعه‌ی خلاقیت، نوآوری، تکنولوژی و تولیدات دیجیتالی در تمام فرآیندها و مراحل تولید فیلم و پویانمایی
- انتقال تکنولوژی و دانش در میان تولیدکنندگان در جهت قدرتمندی صنعت فیلم و پویانمایی آلمان
- تشویق تهیه‌کنندگان و تولیدکنندگان به حمایت از نوآوری و ایجاد فضای آزاد فرهنگی و خلاقانه در این صنعت

## وزارت فدرال دادگستری و حمایت از مصرف‌کننده

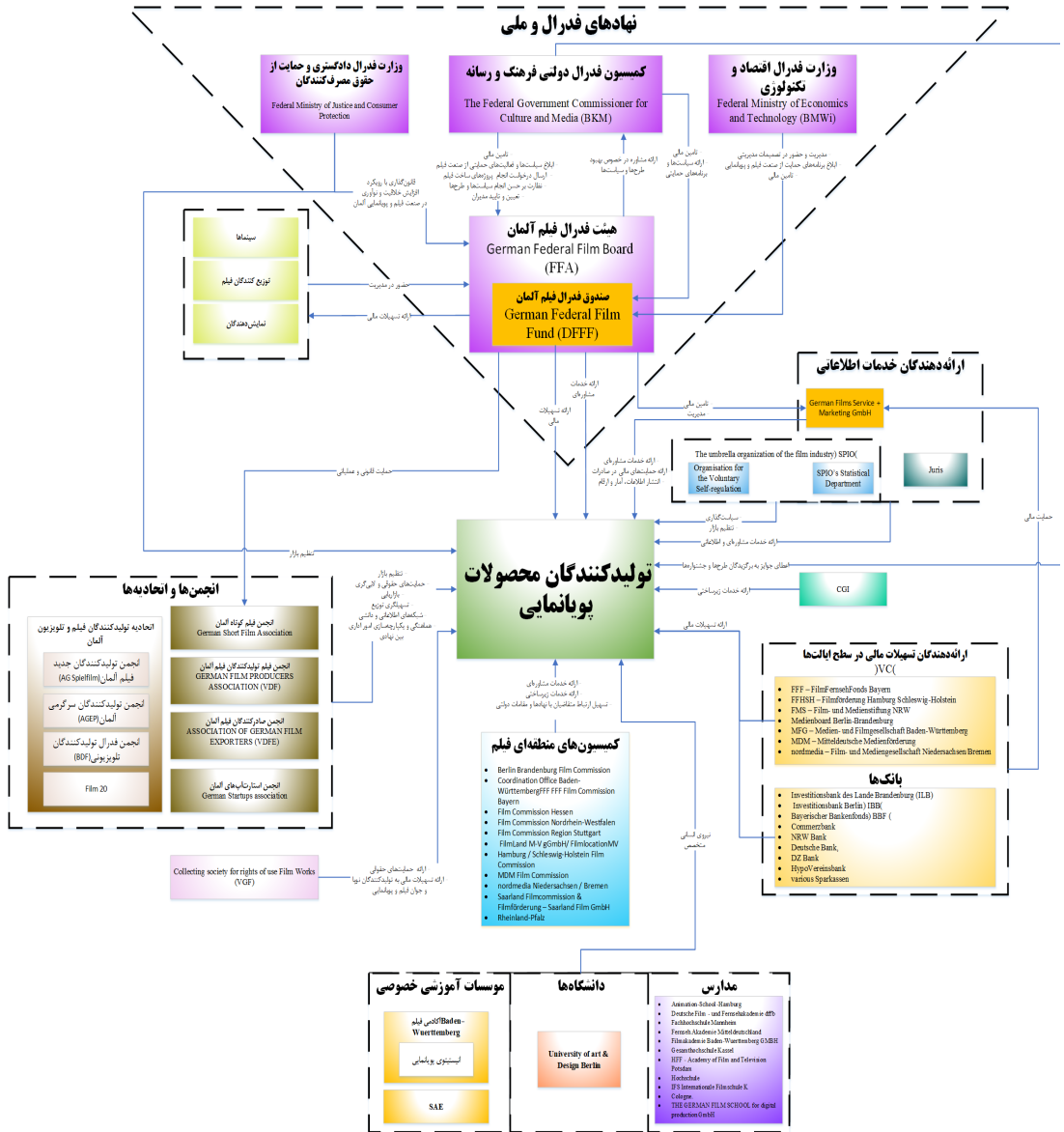
این وزارتخانه جزء وزارتخانه‌های ملی محسوب شده و وظیفه‌ی قانون‌گذاری و تنظیم بازار را بر عهده دارد. نهاد فوق در حوزه‌ی صنعت فیلم و پویانمایی آلمان، قوانین حمایتی و توسعه‌ای الزام‌آوری را تصویب کرده که از جمله می‌توان به قانون «اقدامات برای توسعه‌ی صنعت فیلم»<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۴ اشاره کرد که نهادهای ذی‌ربط را موظف به ارائه‌ی تسهیلات حمایتی از بخش‌های مختلف صنعت فیلم و پویانمایی کرده است.

1. German Federal Film Fund (DFFF)  
 2. Federal Ministry of Economics and Technology (BMWi)  
 3. Law on measures to promote the German film

## مؤسسه‌ی ملی مشاوره و بازاریابی فیلم آلمان<sup>۱</sup>

این نهاد، یک مؤسسه‌ی ملی و مرکزی مشاوره‌ای است که به شرکت‌ها و استودیوها در حوزه‌ی پویانمایی خدمات مشاوره‌ای، خدمات شبکه‌ی خبرگان، اطلاع‌رسانی از طرح‌های حمایتی دولتی ارائه می‌کند.

شکل ۶ نمودار نگاشت ذی‌نفعان صنعت پویانمایی آلمان را نشان می‌دهد.



شکل ۶. نگاهت نهادی ذی‌نفعان در صنعت پویانمایی آلمان



## نکات آموخته شده از بررسی صنعت پویانمایی آلمان

- حمایت از تمامی سلاقی، حوزه‌ها و سبک‌های مختلف و وجود حمایت‌های دولتی برای هر نوع پویانمایی با هر محتوا
- فعالیت گسترده‌ی تلویزیون‌های خصوصی در پخش پویانمایی (از ۱۲ شبکه‌ی تلویزیونی، ۱۱ شبکه خصوصی هستند)
- حضور پررنگ، مؤثر و پرتعداد انجمن‌ها و اتحادیه‌ها به‌عنوان بازوی قدرت سیاسی و لابی‌گری جهت حفظ منافع و حقوق صنفی و هماهنگ‌کننده‌ی ساختاری بخش‌های مختلف صنعت
- اعمال داوطلبانه‌ی ممیزی محتوایی توسط تولیدکنندگان محصولات پویانمایی و همکاری خودجوش تولیدکنندگان در رده‌بندی تولیدات (سازندگان، خود به تعیین رده و محتوای محصولات پویانمایی خود اقدام می‌کنند)
- تأکید بر بازار آزاد و بین‌المللی و عدم تعیین محدودیت حضور شرکت‌ها، کمپانی‌ها و حتی محصولات خارجی در بازار داخلی آلمان
- وجود یک نهاد در سطح ملی به‌منظور هماهنگی برنامه‌ها، سیاست‌ها و طرح‌های مختلف حمایتی و ایجاد یکپارچگی بین آن‌ها (هیئت فدرال فیلم)
- فعالیت مراکز تخصصی رصد و جمع‌آوری اطلاعات عملکرد و ظرفیت‌ها و همچنین امکان دسترسی به محتواها به‌صورت الکترونیکی
- عدم دخالت و حضور مستقیم مقامات دولتی در طول زنجیره‌ی ارزش صنعت پویانمایی آلمان
- حمایت مالی و توجه به تمام بخش‌های صنعت از جمله تولیدکنندگان و تهیه‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و کمپانی‌های نشر، نمایش‌دهندگان مانند سینماها، تلویزیون و...
- توجه و تأکید بر تولیدات پویانمایی‌های کوتاه (زیر ۵ دقیقه) با اعطای تسهیلات مالی ویژه و برگزاری فستیوال‌ها و اعطای جوایز ارزنده به طرح‌های برتر
- تأکید و توجه به تولید فیلم‌های کودکان مخصوصاً برای مخاطبان خارجی
- تخصیص بودجه‌ی دولتی به‌منظور گسترش و توسعه‌ی خلاقیت در صنایع کشور از جمله صنعت فیلم و پویانمایی
- توجه خاص به استارت‌آپ‌ها به‌وسیله‌ی ایجاد یک انجمن مستقل جهت حمایت از ایده‌های نو
- میزبانی و برگزاری رویدادها و فستیوال‌های بزرگ ملی و جهانی جهت معرفی توانمندی‌ها و

ایجاد شبکه‌های ارتباطی بین صاحبان ایده، تهیه‌کنندگان، سرمایه‌گذاران، ارائه‌دهندگان خدمات  
و ...

● وجود مراکز تخصصی در تمام مناطق کشور برای ارائه‌ی خدمات مشاوره‌ای، اطلاعاتی،  
ایجاد شبکه‌های ارتباطی دانشی، ارائه‌ی خدمات زیرساختی به تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان و  
نمایش‌دهندگان تولیدات فیلم و پویانمایی (کمیسیون‌های فیلم)

● فعالیت مؤثر مؤسسات و نهادهای آموزشی داخلی و بین‌المللی خصوصی

● تأکید بر انجام پروژه‌های عملی در تمام طول زنجیره‌ی ارزش ساخت یک پویانمایی در  
آموزش نیروی انسانی

● حمایت از فارغ‌التحصیلان رشته‌های پویانمایی از طریق جذب حداکثری آن‌ها در صنعت فیلم  
و پویانمایی آلمان

● طراحی تسهیلات متناسب با نیاز صنعت توسط بانک‌ها برای ارائه‌ی خدمات مالی و سرمایه‌ای  
به تولیدکنندگان

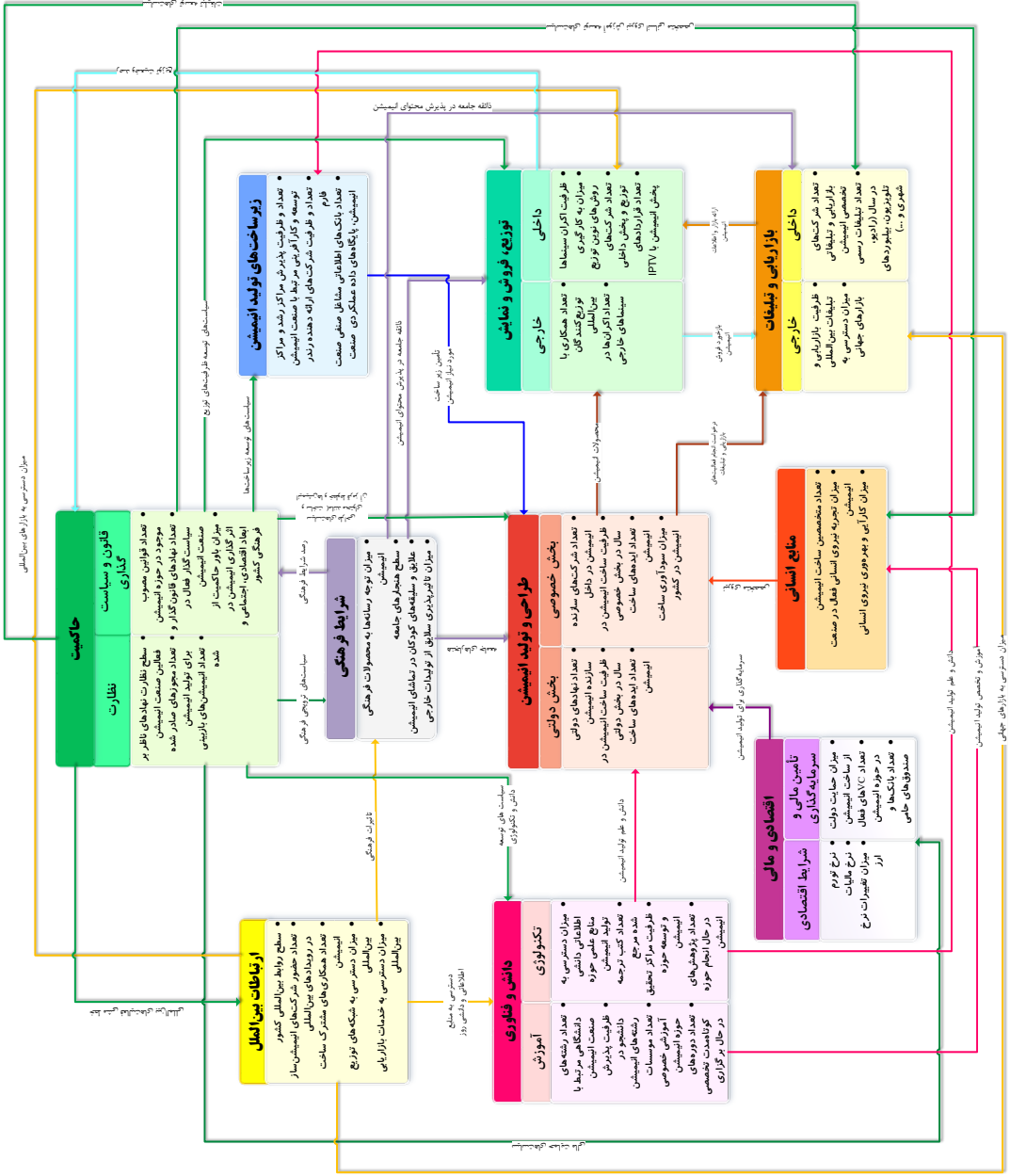
## فصل ششم

### مطالعات سیستمی

در مطالعات سیستمی که از اصلی‌ترین بخش‌های مطالعات پشتیبان به شمار می‌رود، چارچوب مفهومی سیستمی حاکم بر صنعت پویانمایی ترسیم شده است. در مطالعات سیستمی عوامل موثر بر توسعه صنعت پویانمایی کشور و چگونگی اثرگذاری آنها بر یکدیگر در دو سطح کلان (از طریق نمودار زیرسیستمها) و جزئی (نمودار حلقه‌های علی و معلولی) به صورت کیفی مدلسازی شده‌اند و بر اساس آن و با استفاده از امتیازدهی خبرگان، به شناسایی عوامل کلیدی (نقاط اهرمی) پرداخته شده است. نقاط اهرمی نقاطی هستند که تغییر آنها بیش‌ترین تأثیر را در کل سیستم (صنعت پویانمایی) خواهد داشت. لذا راهبردهایی که بر اساس این نقاط اهرمی یا کلیدی انجام شوند بیش‌ترین بازدهی را در کل صنعت خواهند داشت و در نتیجه با صرف منابع و هزینه‌ی کم‌تر، بیش‌ترین اثرگذاری و بازخورد حاصل خواهد شد.

در این بخش، ۱۰ زیرسیستم مؤثر شناسایی شده است که در هر یک، متغیرهای مؤثر مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. این زیرسیستم‌ها عبارتند از:

- **حاکمیت:** شامل متغیرهایی است که کار نظارت و سیاست‌گذاری کلان صنعت پویانمایی را بر عهده دارند. این زیرسیستم به دو بخش نظارت و قانون و سیاست‌گذاری تقسیم شده است.
  - **شرایط فرهنگی:** این زیرسیستم دربرگیرنده‌ی متغیرهای تأثیرگذار بر محتوای ساخت پویانمایی است که این محتوا سطح پذیرش عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
  - **ارتباطات بین‌الملل:** متغیرهای مؤثر بر مراودات کشور در حوزه‌ی صنعت پویانمایی با سایر کشورهای جهان در این زیرسیستم جانمایی شده است.
  - **دانش و فناوری:** این زیرسیستم شامل متغیرهای مؤثر بر مؤسسات و مراکز تحقیق و توسعه و آموزش در حوزه‌ی پویانمایی است که به دو بخش تکنولوژی و آموزش تقسیم می‌شود.
  - **طراحی و تولید پویانمایی:** این زیرسیستم به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین زیرسیستم‌ها شناسایی شده است، که شامل متغیرهای تأثیرگذار در تولید و طراحی محصولات پویانمایی است. این زیرسیستم به دو بخش خصوصی و دولتی تقسیم می‌شود. بخش خصوصی شامل شرکت‌های خصوصی سازنده‌ی پویانمایی هستند که در صنعت پویانمایی کشور به تولید محصولات پویانمایی فعالیت دارند. بخش دولتی نیز دربرگیرنده‌ی نهادها و سازمان‌های دولتی تولیدکننده‌ی پویانمایی است که از بودجه‌ی دولتی استفاده می‌کند.
  - **توزیع، فروش و نمایش:** این زیرسیستم دربرگیرنده‌ی متغیرهایی است که بر روی عملکرد مراکز نمایش پویانمایی (مانند سینماها) و شرکت‌های پخش و توزیع اثرگذار است.
  - **بازاریابی و تبلیغات:** این زیرسیستم نمایانگر فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغاتی است که در توزیع، فروش و نمایش محصولات پویانمایی انجام می‌شود.
  - **زیرساخت‌های تولید پویانمایی:** این زیرسیستم، متغیرهای مؤثر بر زیرساخت‌های مورد نیاز تولید پویانمایی را شامل می‌شود. منظور از زیرساخت، تجهیزات سخت‌افزاری مانند رندر فارم، موشن کپچر، استودیوها و... و همچنین زیرساخت‌های نرم‌افزاری مانند بانک‌های اطلاعاتی است.
  - **اقتصادی و مالی:** این زیرسیستم دربرگیرنده‌ی متغیرهایی است که بر شرایط اقتصادی حاکم در صنعت پویانمایی و در محیط پیرامون صنعت، تأثیر می‌گذارد. در نتیجه این زیرسیستم به دو بخش تأمین مالی و سرمایه‌گذاری و شرایط اقتصادی تقسیم می‌شود.
  - **منابع انسانی:** این زیرسیستم دربرگیرنده‌ی متغیرهای مؤثر بر تعداد نیروی انسانی متخصص فعال در حوزه‌ی صنعت پویانمایی و سطح تخصص آن‌ها است.
- شکل ۷ نمای کلی زیرسیستم‌های شناسایی شده را نشان می‌دهد.

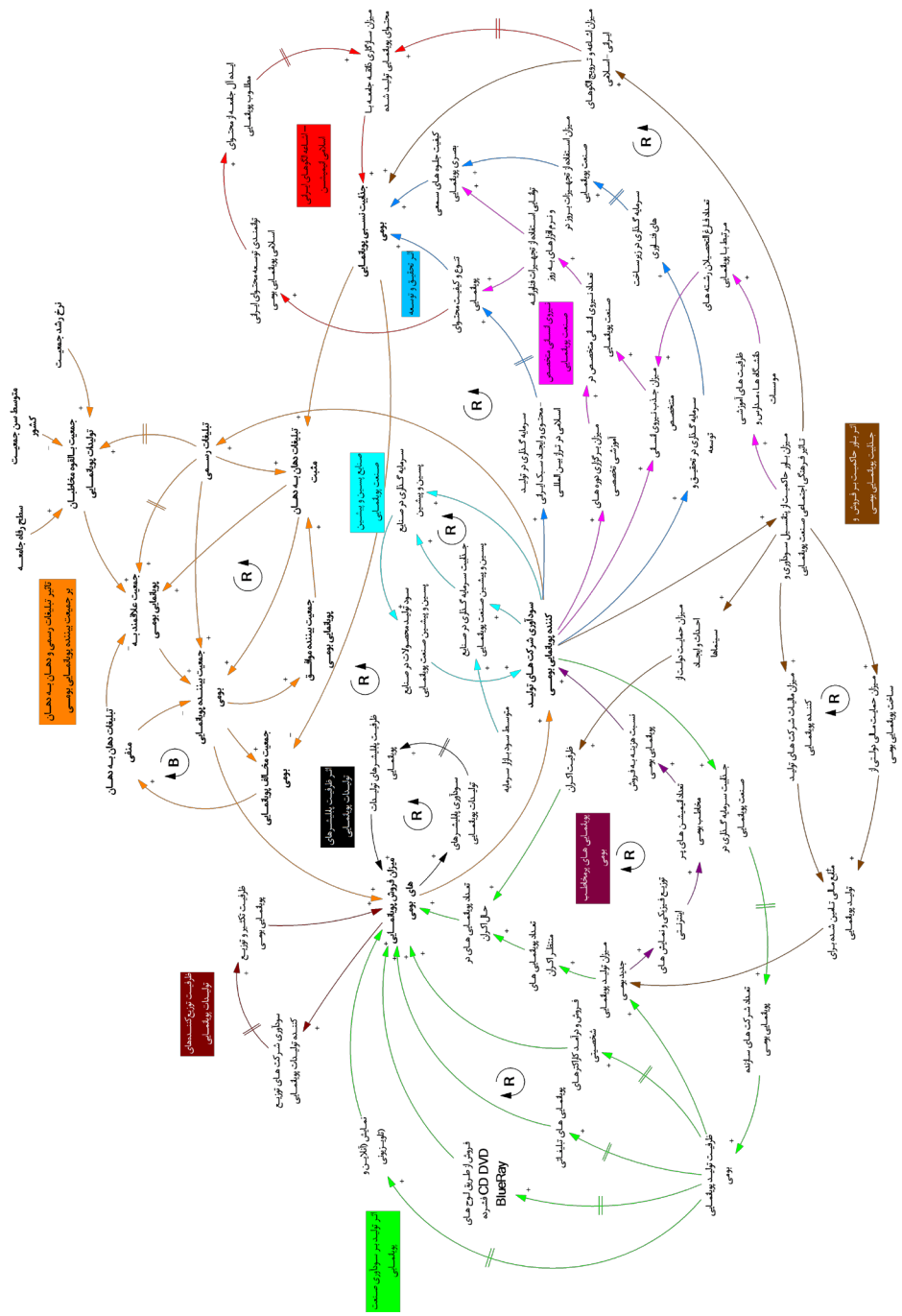


شکل ۷. نمودار کلی زیرسیستم‌های صنعت پودمانی

در ادامه‌ی انجام مطالعات سیستمی، ترسیم حلقه‌های علی و معلولی صورت پذیرفت. این حلقه‌ها در حقیقت بیانگر رفتارهای بازخوردی مؤثر در توسعه‌ی صنعت هستند. بررسی رفتارهای مرجع و تحلیل بازخوردها به‌وسیله‌ی حلقه‌های علی معلولی این امکان را فراهم می‌کند تا بازخوردهایی که در اثر اجرای یک راهبرد در صنعت پویانمایی ایجاد می‌شود را پیش‌بینی کرد. امکان دارد ذات یک اقدام به نظر در جهت توسعه‌ی صنعت باشد اما در عمل، اجرای آن منجر به بروز مشکلات بسیار و حتی اثر عکس شود. حلقه‌های علی و معلولی شناسایی شده عبارتند از:

- اثر تبلیغات رسمی بر مخاطبین پویانمایی
- اثر سودآوری بر جذابیت پویانمایی بومی
- اثر پویانمایی‌های پرمخاطب بومی بر توسعه‌ی صنعت
- اثر باور حاکمیت از سودآوری صنعت پویانمایی بر میزان حمایت‌های آن
- اثر تحقیق و توسعه بر جذابیت پویانمایی بومی
- اثر فروش بر ظرفیت اکران پویانمایی کشور
- اثر فروش بر ظرفیت پابلیشرهای تولیدات پویانمایی
- اثر فروش بر ظرفیت توزیع‌کننده‌های تولیدات پویانمایی
- اثر ذائقه‌ی جامعه بر تنوع و کیفیت محتوایی پویانمایی بومی
- اثر نیروی انسانی متخصص بر جذابیت پویانمایی بومی
- اثر سودآوری صنعت بر صنایع پسین و پیشین

شکل ۸ نمای کلی حلقه‌های علی معلولی که مبین مکانیزمهای اصلی اثرگذار توسعه صنعت پویانمایی کشور هستند را نشان می‌دهد.



شکل ۸. نمای کلی رفتارهای مرجع شناسایی شده در صنعت پویانمایی کشور





## فصل هفتم

### عوامل کلیدی

عوامل کلیدی عواملی هستند که نقاط اهرمی صنعت محسوب می‌شوند. هرگونه تغییر در آن‌ها منجر به بیش‌ترین تغییر در کل صنعت خواهد شد. از این رو راهبردهایی که بر مبنای عوامل کلیدی تدوین شوند، کارآیی بیش‌تری داشته و در نتیجه با صرف کم‌ترین منابع، بیش‌ترین نتیجه حاصل خواهد شد. جهت مشخص شدن عوامل کلیدی، میزان شدت اثرگذاری متغیرهای مختلف در شبکه‌ی علی و معلولی (شکل ۸)، توسط خبرگان امتیازدهی شده و در قدم آخر، با استفاده از تکنیک مقایسات زوجی (دیماتل<sup>۱</sup>) متغیرهایی که بیش‌ترین قدرت اثرگذاری در کل سیستم را دارند، بر اساس امتیازات به دست آمده، رتبه‌بندی شده است. جدول ۳ عوامل کلیدی احصاء شده را نشان می‌دهد.

#### 1. Dematel

این روش یکی از روش‌های مقایسات زوجی است که در آن شبکه‌ی علیت و میزان شدت روابط هر متغیر درون یک ماتریس وارد شده و پس از انجام مراحل محاسبه‌ی دیماتل، با بدست آمدن عددی برای میزان شدت اثرگذاری هر عامل، کلیدی‌ترین متغیرها که بیش‌ترین تأثیرگذاری را بر روی کل سیستم می‌گذارند شناسایی می‌شود.

جدول ۳. عوامل کلیدی احصاء شده از مطالعات سیستمی

ردیف	عامل کلیدی
۱	باور و حمایت حاکمیت به دلیل تأثیرگذاری اجتماعی - فرهنگی صنعت پویانمایی
۲	سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی
۳	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی
۴	تحقیق و توسعه‌ی هدفمند و سطح فناوری‌های اولویت‌دار
۵	توسعه‌ی بازار، تبلیغات و سلیقه‌سازی
۶	کمیت و کیفیت ساختار تولیدات پویانمایی (فرم و محتوا)

## فصل هشتم

# تحلیل عوامل محیطی

در تحلیل محیطی، بررسی محیط بیرونی و درونی صنعت پویانمایی کشور صورت پذیرفته که در آن نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید حاکم بر صنعت شناسایی شده است. منابع مورد استفاده جهت تحلیل محیط صنعت پویانمایی، شامل جست‌وجو در مقالات، وبسایت‌ها، خبرها، سخنرانی‌ها و مصاحبه‌ها، مطالعات پشتیبان و... است و به‌منظور نهایی‌سازی تحلیل عوامل محیطی صنعت پویانمایی، از نظرات خبرگان استفاده شده است.

جدول ۴. نقاط قوت صنعت پویانمایی کشور

ردیف	حوزه مربوطه	کد	نقاط قوت
۱	نیروی انسانی و آموزش	S1	وجود نیروی انسانی علاقه‌مند به فعالیت و یادگیری فنون و فناوری‌های نوین
		S2	پتانسیل مناسب خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی موجود
		S3	وجود کیفیت قابل قبول آموزش در دانشگاه‌های داخلی در انتقال مفاهیم پایه و استانداردهای صنعت پویانمایی
		S4	وجود ظرفیت‌های قابل قبول آموزشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی در زمینه برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت تخصصی
۲	بودجه‌ریزی و تأمین مالی	S5	سودآوری اقتصادی (نرخ بازده بالای سرمایه‌گذاری) صنعت پویانمایی برای تولیدکنندگان (به‌ویژه در صنایع پستین)
		S6	وجود سابقه‌ی موفق سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت پویانمایی ایران

ردیف	حوزه مربوطه	کد	نقاط قوت
۳	سیاست‌گذاری - قانون‌گذاری و حاکمیت	S7	وجود نهادهای دولتی و شبه‌دولتی فعال در زمینه‌ی پویانمایی (صدا و سیما (صبا)، ارشاد (سینمای تجربی)، حوزه‌ی هنری، سپاه، کانون پرورش فکری، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی فضای مجازی (معاونت محتوا) و ...)
		S8	وجود جشنواره‌های متعدد مرتبط با پویانمایی در کشور
۴	تولید پویانمایی	S9	وجود استودیوهای خصوصی با فرآیندهای تولید صنعتی در کشور با هزینه‌های تولید استاندارد
		S10	وجود توانمندی در حوزه‌ی برنامه‌نویسی به‌منظور شخصی‌سازی نرم‌افزارهای عمومی موجود با نیازهای تولید در کشور
۵	سمن‌ها (سازمان‌های مردم‌نهاد)	S11	وجود سابقه‌ی ثبت انجمن‌ها در نهادهای مسئول (مانند ثبت انجمن کارگری پویانمایی استان تهران در وزارت کار)
۶	محتوا	S12	وجود پتانسیل تولید آثار فاخر و کیفیت قابل قبول تولیدات هنری پویانمایی در کشور
۷	فناوری	S13	وجود توانمندی توسعه‌ی نرم‌افزار، تکنیک‌ها و روش‌های نوین متناسب با نیاز تولید

## جدول ۵. نقاط ضعف پویانمایی کشور

ردیف	حوزه‌ی مربوطه	کد	نقاط ضعف
۱	سیاست‌گذاری - قانون‌گذاری و حاکمیت	W1	وجود تعارض در سیاست‌های نهادهای فعال در صنعت پویانمایی کشور و نبود استراتژی مشترک
		W2	عدم وجود مرجع اصلی صنعت پویانمایی در سطح ملی
		W3	نبود قانون مشخص، صریح و اجرایی حمایت از صنعت پویانمایی (تسهیلات، بیمه، معافیت مالیاتی و...)
		W4	موانع زیاد در اعطای مجوز تولید محصولات داخلی این صنعت در مقابل سهولت اعطای مجوز انتشار محصولات خارجی
		W5	فقدان مدیریت و برنامه‌ریزی دقیق برای حمایت مالی تولیدکنندگان و ناشرین از سوی نهادهای دولتی (در زمینه نوع حمایت و اجرای آن در بخش‌های مختلف صنعت پویانمایی)
		W6	نبود برنامه‌ای مشخص جهت بازاریابی داخلی و حضور در بازارهای بین‌المللی
		W7	نبود ساختار آینده‌نگری فناوری در صنعت پویانمایی
		W8	نبود نظام ارزش‌گذاری و استانداردهای ملی برای ارزیابی محصولات فرهنگی کشور (به‌خصوص صنعت پویانمایی)

ردیف	حوزه‌ی مربوطه	کد	نقاط ضعف
۲	نیروی انسانی و آموزش	W9	عدم وجود دوره‌های کارآموزی در تحصیلات دانشگاهی رشته‌های مرتبط با پویانمایی
		W10	عدم ارتباط نظام‌مند دانشگاه‌ها و مراکز تولید داخلی با دانشگاه‌ها و مراکز مشاوره خارجی و تبادل دانش بین آن‌ها
		W11	پرهزینه و گران بودن دوره‌های آموزشی پویانمایی
		W12	نبود برنامه جامع و یکپارچه آموزشی از هنرستان تا تحصیلات تکمیلی متناسب با نیازهای صنعت
		W13	نبود برنامه برای آموزش تخصص‌های بین‌رشته‌ای مورد نیاز تولید صنعتی پویانمایی (مدیریت پروژه، بازاریابی، طرح تدوین کسب و کار، تهیه‌کنندگی و...)
		W14	عدم برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت تخصصی و پیشرفته حین خدمت مورد نیاز صنعت
		W15	عدم وجود سخت‌افزار و نرم‌افزار آموزشی مناسب حوزه پویانمایی
		W16	فعال نبودن شرکت‌ها و مؤسسات آموزشی خصوصی و صنعتی بین‌المللی حوزه پویانمایی کشور
		W17	عدم به‌روزرسانی محتوای درسی و برنامه‌های آموزشی دانشگاهی در حوزه پویانمایی
		W18	نقصان بانک‌های اطلاعاتی نظیر بانک اطلاعاتی نیروهای متخصص فنی و هنری در این صنعت و عدم ساماندهی بازار نیروی کار
۳	بودجه‌ریزی و تأمین مالی	W19	کمبود نقدینگی در صنعت پویانمایی کشور
		W16	جذاب نبودن سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت پویانمایی (قوانین و سازوکارهای شفاف، زیرساخت‌ها، فضای سیاسی حاکم، وضعیت ناپایدار اقتصادی و...)
		W20	عدم تخصیص شفاف حمایت‌های مالی به بخش تولید پویانمایی توسط مراکز و سازمان‌های استفاده‌کننده از بودجه دولتی
۴	زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، تحقیق و توسعه R&D	W21	نقصان بانک‌های اطلاعاتی نظیر بانک اطلاعاتی نیروهای متخصص فنی و هنری این صنعت و عدم ساماندهی بازار نیروی کار
		W22	نبود مراکز و پارک‌های علم و فناوری در حوزه تحقیق و به‌روز کردن فناوری و همچنین ارائه خدمات زیرساختی
		W23	شکل نگرفتن هسته‌های پژوهش، اتاق فکر و... جهت انجام تحقیقات موضوعات مرتبط با صنعت پویانمایی
		W7	نبود ساختار آینده‌نگری فناوری در صنعت پویانمایی
		W24	نبود خدمات پس از فروش و پشتیبانی از سخت‌افزارها و نرم‌افزارها

ردیف	حوزه‌ی مربوطه	کد	نقاط ضعف
۵	محتوا	W25	عدم توجه به ذائقه امروزی مخاطبان در استفاده از اسطوره‌های ملی و دینی در تولیدات پویانمایی
		W26	عدم توجه مکفی به مسائل روانشناسی کودکان و نوجوانان در تولید محصولات برای این گروه سنی
		W27	اهمیت دادن به کمیت به جای کیفیت (سهم بالای کارهای سفارشی در تولیدات)
۶	سمن‌ها	W28	فعال نبودن تشکل‌های مردم‌نهاد در زمینه پویانمایی
۷	تولید پویانمایی	W29	نبود ممیزی بر اساس شاخص‌های صحیح و تکنیکی و اعمال نظر سلیقه‌ای
		W30	عدم وجود رویکرد بازارمحور بین تولیدکنندگان صنعت پویانمایی و کمبود مدیریت حرفه‌ای صنعت پویانمایی در بخش تولید
		W31	عدم توجه به مدیریت زمان و هزینه در تولیدات پویانمایی داخلی (کنترل پروژه)
		W32	عدم حضور جدی و نظام‌مند در رویدادها، نمایشگاه‌ها و مجامع بین‌المللی صنعت پویانمایی
۸	بازاریابی	W33	ضعف در شناخت بازار و بازاریابی داخلی و بین‌المللی
		W34	فقدان شبکه توزیع داخلی کارآمد برای محصولات پویانمایی و عدم ارتباط مؤثر با شبکه‌های توزیع (با واسطه) بین‌المللی
		W35	عدم توجه به تولید محصولات پویانمایی متناسب با مخاطب بزرگسال

جدول ۶. نقاط فرصت پویانمایی کشور

ردیف	حوزه‌ی مربوطه	کد	نقاط فرصت
۱	سیاست‌گذاری - قانون‌گذاری و حاکمیت	O1	تمایل حاکمیت به مبادلات فرهنگی با کشورهای منطقه و جهان
		O2	تمایل حاکمیت به افزایش صادرات غیرنفتی و وجود تعدادی فرصت‌های حمایتی از توسعه‌ی صادرات
		O3	وجود قانون معافیت مالیاتی فعالیت‌های فرهنگی و هنری
		O4	وجود پتانسیل حمایت‌های دولتی در بخش تبلیغات
		O5	وجود قانون اختصاص ۱٪ بودجه‌ی سازمان‌های دولتی برای فعالیت‌های فرهنگی

امکان جلب حمایت نهادهای فرهنگی - آموزشی (وزارت آموزش و پرورش، امور مساجد، بهزیستی، کمیته‌ی امداد و...) در زمینه‌ی اکران و توزیع	O6	بازار	۲		
وجود نیاز مداوم در شبکه‌های تلویزیونی داخل برای کامل کردن زمان پخش	O7				
وسعت جامعه‌ی مخاطب و وجود بازار مناسب پویانمایی در کشور (نیاز جامعه به پویانمایی)	O8				
امکان استفاده از بسترهای توزیع دیجیتال در جهت همکاری‌های بین‌المللی در تولید پویانمایی	O9				
عدم جذابیت برای شرکت‌های تبلیغاتی بین‌المللی به منظور حضور در بازار تیزرهای تبلیغاتی داخلی (انحصار نسبی برای شرکت‌های ایرانی)	O10				
امکان ایجاد مکتب ویژه‌ی ایرانی در تولیدات پویانمایی	O11				
امکان تعریف پروژه‌ی مشترک با موضوعات خاص برای جلب حمایت‌های دولتی	O12				
وجود پتانسیل و نیاز در عرصه‌ی محصولات سرگرمی، آموزشی، ادبی و... کودکان	O13				
وجود پتانسیل و نیاز در فرهنگ‌سازی عمومی به‌وسیله‌ی تولیدات پویانمایی ایرانی و جذابیت برای مخاطب خانواده‌های ایران	O14				
وجود رقبای قدرتمند مانند تولیدکنندگان هالیوودی و آمریکایی و عدم امکان رقابت با توان تکنیکی و فنی آن‌ها در ساخت پویانمایی	O15				
جایگاه مناسب صنعت پویانمایی در اقتصاد ملی سایر کشورها	O16			اقتصادی-تأمین مالی	۳
امکان اشتغال‌زایی ارزان و بالای صنعت پویانمایی در بین سایر رشته‌های هنری	O17				
امکان بیش‌تر جذب سرمایه‌ی بخش خصوصی در صنایع جانبی پویانمایی	O18				
وجود جغرافیای فرهنگی مناسب (زبان فارسی، اقلیم‌های هم‌فرهنگ، باورهای مشترک و...)	O19			اجتماعی- فرهنگی	۴
امکان دسترسی به ذخایر عظیم ادبی، هنری و عرفانی در جهت تولید محتوا و قالب نو در پویانمایی	O20				
امکان حضور در مجامع بازرگانی بین‌المللی به‌منظور تعریف پروژه‌های مشترک	O21	فناوری	۵		
دسترسی آسان به نرم‌افزارهای گرافیکی و تخصصی تولید پویانمایی	O22				
پیشرفت تکنولوژی دیجیتال و تولید ساده‌تر و سریع‌تر پویانمایی با کیفیت بالاتر	O23				

امکان جذب کارآموز، تربیت و آموزش آن‌ها در شرکت‌های تولیدکننده‌ی پویانمایی	O24	آموزش- نیروی انسانی	۶
امکان دسترسی به شبکه‌ی ایرانیان فعال در صنعت پویانمایی در خارج از کشور به‌عنوان مدرس	O25		
فرصت معرفی تکنیک‌ها و روش‌های نوین به صنعت از طریق آموزش	O26		
فرصت ترویج صنعت پویانمایی از طریق آموزش	O27		
امکان اشتغال متخصصین حوزه‌ی پویانمایی در سایر حوزه‌های چندرسانه (چند تخصصه بودن نیروی انسانی)	O28		

جدول ۷. نقاط تهدید پویانمایی کشور

نقاط تهدید	کد	حوزه‌ی مربوطه	ردیف
نبود قانون حمایت از مالکیت فکری محصولات پویانمایی در کشور (کپی رایت)	T1	سیاست‌گذاری- قانون‌گذاری و حاکمیت	۱
عدم رعایت حقوق مالکیت معنوی در نتایج به‌دست آمده از تحقیق و توسعه‌ی صنعت	T2		
وجود نگاه پدرسالارانه و مینیاتوری حاکمیت به حوزه‌ی کودک و نوجوان	T3		
اعمال سلیقه در اجرای قوانین به‌دلیل تغییرات سریع مدیریتی	T4		
نبود شبکه‌های خصوصی	T5		
نبود نگاه حمایتی توسعه‌ی تولیدات داخلی پویانمایی در مقابل واردات پویانمایی خارجی	T6	بازار	۲
ناکارآمدی قوانین موجود در برخورد با کالاهای فرهنگی قاچاق (داخلی و خارجی)	T7		
نبود ظرفیت اکران مکفی برای نمایش تولیدات پویانمایی سینمایی	T8		
نبود ظرفیت اکران سینمای اختصاصی کودک و نوجوان در سطح کشور	T9		
افزایش رقابت جهانی و بین‌المللی در کیفیت محتوا و جلوه‌های سمعی بصری تولیدات پویانمایی	T10		
وجود راه‌های دسترسی به محصولات با کیفیت بین‌المللی (شبکه‌های ماهواره‌ای و پویانمایی‌های اینترنتی و...)	T11		



ریسک بالای سرمایه‌گذاری ناشی از نوسانات شرایط اقتصادی-سیاسی	T12	اقتصادی-تأمین مالی	۳
عدم شناخت مکفی سرمایه‌گذاران بخش خصوصی از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های صنعت پویانمایی	T13		
نبود مکانیزم‌های ارزیابی آموزش توسط بخش خصوصی و ازدیاد آموزشگاه‌های غیراستاندارد و فعالیت اساتید غیرحرفه‌ای	T14	آموزش-نیروی انسانی	۴
نبود روحیه‌ی کاری و فعالیت اجرایی بین فارغ‌التحصیلان دانشگاهی (در عین وجود تمایل به ادامه‌ی تحصیل در مقاطع تحصیلات تکمیلی)	T15		
دولتی بودن ساختار مدیریت دانشگاه‌های کشور	T16		
عدم وجود استودیوهای پایدار در صنعت پویانمایی	T17		
نبود باور به اثربخش بودن تحقیق و توسعه	T18	فناوری	۵
وجود رویکرد و دیدگاه تفننی به هنر در جامعه و اقبال کم به ادامه‌ی تحصیل در رشته‌های هنر	T19	اجتماعی-فرهنگی	۶
رایج شدن استفاده از الگوهای فرهنگی-اعتقادی دیگر کشورها در بین تولیدکنندگان پویانمایی	T20		
بالا رفتن سطح ایده‌آل سلیقه‌ی مردم به دلیل دسترسی آسان به محصولات خارجی	T21		



## فصل نهم

# تحلیل محیط حاکم بر صنعت پویانمایی مبتنی بر عوامل کلیدی

پس از تحلیل و بررسی عوامل کلیدی (نقاط اهرمی) لازم است ضمن ایجاد درک صحیح از محیط حاکم بر صنعت، به تدوین راهبردهای توسعه‌ای پرداخت. از این رو لازم است عوامل محیطی صنعت در ارتباط با عوامل کلیدی مورد بررسی قرار گیرد. به همین دلیل تقسیم‌بندی عوامل محیطی در ساختار عوامل کلیدی انجام شده است.

## عامل اول: باور و حمایت حاکمیت به دلیل تأثیرگذاری اجتماعی-فرهنگی صنعت پویانمایی

از جمله مهم‌ترین عوامل در افزایش اثرگذاری راهبردها و راهکارهای توسعه‌ای، وجود باور حاکمیت به اثرگذاری صنعت پویانمایی است. زمانی که حاکمیت به اثرگذاری و مهم بودن نقش این صنعت باور داشته باشد، حمایت‌ها و سیاست‌های حمایتی، اثرگذاری بیش‌تری خواهند داشت.

جدول ۸. نقاط قوت صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «باور و حمایت حاکمیت به دلیل تأثیرگذاری اجتماعی - فرهنگی صنعت پویانمایی»

ردیف	نقاط قوت	کد
۱	سودآوری اقتصادی (نرخ بازده بالای سرمایه‌گذاری) صنعت پویانمایی برای تولیدکنندگان (به‌ویژه در صنایع پستین)	S5
۲	وجود نهادهای دولتی و شبه‌دولتی فعال در زمینه‌ی پویانمایی (صدا و سیما (صبا)، ارشاد (سینمای تجربی)، حوزه‌ی هنری، سپاه، کانون پرورش فکری، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی فضای مجازی (معاونت محتوا) و...)	S7
۳	وجود جشنواره‌های متعدد مرتبط با پویانمایی در کشور	S8
۴	وجود سابقه‌ی ثبت انجمن‌ها در نهادهای مسئول (مانند ثبت انجمن کارگری پویانمایی استان تهران در وزارت کار)	S11
۵	وجود پتانسیل تولید آثار فاخر و با کیفیت قابل قبول تولیدات هنری پویانمایی در کشور	S12

جدول ۹. نقاط ضعف صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «باور و حمایت حاکمیت به دلیل تأثیرگذاری اجتماعی - فرهنگی صنعت پویانمایی»

ردیف	نقاط ضعف	کد
۱	وجود تعارض در سیاست‌های نهادهای فعال در صنعت پویانمایی کشور و نبود استراتژی مشترک	W1
۲	عدم وجود مرجع اصلی صنعت پویانمایی در سطح ملی	W2
۳	نبود قانون مشخص، صریح و اجرایی حمایت از صنعت پویانمایی (تسهیلات، بیمه، معافیت مالیاتی و...)	W3
۴	موانع زیاد در اعطای مجوز تولید محصولات داخلی صنعت در مقابل سهولت اعطای مجوز انتشار محصولات خارجی	W4
۵	فقدان مدیریت و برنامه‌ریزی دقیق برای حمایت مالی تولیدکنندگان و ناشرین از سوی نهادهای دولتی (در زمینه‌ی نوع حمایت و اجرای آن در بخش‌های مختلف صنعت پویانمایی)	W5
۶	نبود برنامه‌های مشخص جهت بازارسازی داخلی و حضور در بازارهای بین‌المللی	W6
۷	نبود نظام ارزش‌گذاری و استانداردهای ملی برای ارزیابی محصولات فرهنگی کشور (به‌خصوص صنعت پویانمایی)	W8
۸	فعال نبودن تشکل‌های مردم‌نهاد در زمینه‌ی پویانمایی	W28
۹	نبود ممیزی بر اساس شاخص‌های صحیح و تکنیکی و اعمال نظر سلیقه‌ای	W29

**جدول ۱۰. نقاط فرصت صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «باور و حمایت حاکمیت به دلیل تأثیرگذاری اجتماعی- فرهنگی صنعت پویانمایی»**

ردیف	نقاط فرصت	کد
۱	تمایل حاکمیت به مبادلات فرهنگی با کشورهای منطقه و جهان	O1
۲	تمایل حاکمیت به افزایش صادرات غیرنفتی و وجود تعدادی فرصت‌های حمایتی از توسعه صادرات	O2
۳	وجود قانون معافیت مالیاتی فعالیت‌های فرهنگی و هنری	O3
۴	وجود قانون اختصاص ۱٪ بودجه‌ی سازمان‌های دولتی برای فعالیت‌های فرهنگی	O5
۵	وسعت جامعه‌ی مخاطب و وجود بازار مناسب پویانمایی در کشور (نیاز جامعه به پویانمایی)	O8
۶	جایگاه مناسب صنعت پویانمایی در اقتصاد ملی سایر کشورها	O16
۷	امکان اشتغال‌زایی ارزان و بالای صنعت پویانمایی در بین سایر رشته‌های هنری	O17
۸	وجود جغرافیای فرهنگی مناسب (زبان فارسی، اقلیم‌های هم‌فرهنگ، باورهای مشترک و...)	O19

**جدول ۱۱. نقاط تهدید صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «باور و حمایت حاکمیت به دلیل تأثیرگذاری اجتماعی- فرهنگی صنعت پویانمایی»**

ردیف	نقاط تهدید	کد
۱	نبود قانون حمایت از مالکیت فکری محصولات پویانمایی در کشور (کپی رایب)	T1
۲	وجود نگاه پدرسالارانه و مینیاتوری حاکمیت به حوزه‌ی کودک و نوجوان	T3
۳	اعمال سلیقه در اجرای قوانین به دلیل تغییرات سریع مدیریتی	T4
۴	نبود نگاه حمایتی توسعه‌ی تولیدات داخلی پویانمایی در مقابل واردات پویانمایی خارجی	T6
۵	ناکارآمدی قوانین موجود در برخورد با کالاهای فرهنگی قاچاق (داخلی و خارجی)	T7

## عامل دوم: سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی

موتور محرک توسعه‌ی یک صنعت، جذب سرمایه و سودآوری آن است. زمانی که یک صنعت برای سرمایه‌گذاران سودآور باشد، سرمایه‌ی بیش‌تری جذب کرده و منابع مالی بیش‌تر منجر به پیشرفت و توسعه‌ی فناوری، نیروی انسانی و... خواهد شد.

## جدول ۱۲. نقاط قوت صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی»

ردیف	نقاط قوت	کد
۱	سودآوری اقتصادی (نرخ بازده بالای سرمایه‌گذاری) صنعت پویانمایی برای تولیدکنندگان (به‌ویژه در صنایع پستین)	S5
۲	وجود سابقه‌ی موفق سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت پویانمایی ایران	S6
۳	وجود نهادهای دولتی و شبه‌دولتی فعال در زمینه‌ی پویانمایی (صدا و سیما (صبا)، ارشاد (سینمای تجربی)، حوزه‌ی هنری، سپاه، کانون پرورش فکری، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی فضای مجازی (معاونت محتوا) و...)	S7
۴	وجود استودیوهای خصوصی با فرآیندهای تولید صنعتی در کشور با هزینه‌های تولید استاندارد	S9

## جدول ۱۳. نقاط ضعف صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی»

ردیف	نقاط ضعف	کد
۱	فقدان مدیریت و برنامه‌ریزی دقیق برای حمایت مالی تولیدکنندگان و ناشرین از سوی نهادهای دولتی (در زمینه‌ی نوع حمایت و اجرای آن در بخش‌های مختلف صنعت پویانمایی)	W5
۲	نبود نظام ارزش‌گذاری و استانداردهای ملی برای ارزیابی محصولات فرهنگی کشور (به‌خصوص صنعت پویانمایی)	W8
۳	جذاب نبودن سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت پویانمایی (قوانین و سازوکارهای شفاف، زیرساخت‌ها، فضای سیاسی حاکم، وضعیت ناپایدار اقتصادی و...)	W16
۴	کمبود نقدینگی در صنعت پویانمایی کشور	W19
۵	عدم تخصیص شفاف حمایت‌های مالی به بخش تولید پویانمایی توسط مراکز و سازمان‌های استفاده‌کننده از بودجه‌ی دولتی	W20
۶	عدم وجود رویکرد بازارمحور بین تولیدکنندگان صنعت پویانمایی و کمبود مدیریت حرفه‌ای صنعت پویانمایی در بخش تولید	W30
۷	عدم توجه به مدیریت زمان و هزینه در تولیدات پویانمایی داخلی (کنترل پروژه)	W31

## جدول ۱۴. نقاط فرصت صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی»

ردیف	نقاط فرصت	کد
۱	وجود قانون معافیت مالیاتی فعالیت‌های فرهنگی و هنری	O3
۲	وجود پتانسیل حمایت‌های دولتی در بخش تبلیغات	O4
۳	وجود قانون اختصاص ۱٪ بودجه‌ی سازمان‌های دولتی برای فعالیت‌های فرهنگی	O5
۴	امکان جلب حمایت نهادهای فرهنگی - آموزشی (وزارت آموزش و پرورش، امور مساجد، بهزیستی، کمیته‌ی امداد و...) در زمینه‌ی اکران و توزیع	O6
۵	امکان تعریف پروژه‌ی مشترک با موضوعات خاص برای جلب حمایت‌های دولتی	O12
۶	امکان اشتغال‌زایی ارزان و بالای صنعت پویانمایی در بین سایر رشته‌های هنری	O17
۷	امکان بیش‌تر جذب سرمایه‌ی بخش خصوصی در صنایع جانبی پویانمایی	O18
۸	امکان حضور در مجامع بازرگانی بین‌المللی به‌منظور تعریف پروژه‌های مشترک	O21

جدول ۱۵. نقاط تهدید صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «سرمایه گذاری و تأمین منابع مالی»

ردیف	نقاط تهدید	کد
۱	نبود قانون حمایت از مالکیت فکری محصولات پویانمایی در کشور (کپی رایت)	T1
۲	نبود ظرفیت اکران مکفی برای نمایش تولیدات پویانمایی سینمایی	T8
۳	نبود ظرفیت اکران سینمای اختصاصی کودک و نوجوان در سطح کشور	T9
۴	ریسک بالای سرمایه گذاری ناشی از نوسانات شرایط اقتصادی-سیاسی	T12
۵	عدم شناخت مکفی سرمایه گذاران بخش خصوصی از پتانسیل ها و ظرفیت های صنعت پویانمایی	T13

## عامل سوم: آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی

نیروی انسانی متخصص علاوه بر بالا بردن کیفیت تولیدات، باعث توسعه فناوری و در نهایت افزایش جذابیت محصولات پویانمایی داخلی شده و در نهایت توسعه بازار را در پی خواهد داشت. با توجه به زیرساخت های کشور در بخش آموزش، متأسفانه ظرفیت سازی مطلوبی جهت تربیت نیروی انسانی نشده است و ارتباط دانشگاه ها با استودیوها و بدنه ای اجرایی صنعت برقرار نیست.

جدول ۱۶. نقاط قوت صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی»

ردیف	نقاط قوت	کد
۱	وجود نیروی انسانی علاقه مند به فعالیت و یادگیری فنون و فناوری های نوین	S1
۲	پتانسیل مناسب خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی موجود	S2
۳	وجود کیفیت قابل قبول آموزش در دانشگاه های داخلی در انتقال مفاهیم پایه و استانداردهای صنعت پویانمایی	S3
۴	وجود ظرفیت های قابل قبول آموزشگاه ها و مؤسسات آموزشی در زمینه ای برگزاری دوره های کوتاه مدت تخصصی	S4

جدول ۱۷. نقاط ضعف صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی»

ردیف	نقاط ضعف	کد
۱	نبود نظام ارزش گذاری و استانداردهای ملی برای ارزیابی محصولات فرهنگی کشور (به خصوص صنعت پویانمایی)	W8
۲	عدم وجود دوره های کارآموزی در تحصیلات دانشگاهی رشته های مرتبط با پویانمایی	W9
۳	عدم ارتباط نظام مند دانشگاه ها و مراکز تولید داخلی با دانشگاه ها و مراکز مشاوره ای خارجی و تبادل دانش بین آنها	W10
۴	پرهزینه و گران بودن دوره های آموزشی پویانمایی	W11
۵	نبود برنامه ای جامع و یکپارچه ای آموزشی از هنرستان تا تحصیلات تکمیلی متناسب با نیازهای صنعت	W12

W13	نبود برنامه برای آموزش تخصص‌های بین‌رشته‌ای مورد نیاز تولید صنعتی پویانمایی (مدیریت پروژه، بازاریابی، طرح تدوین کسب و کار، تهیه‌کنندگی و...)	۶
W14	عدم برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت تخصصی و پیشرفته حین خدمت مورد نیاز صنعت	۷
W15	عدم وجود سخت‌افزار و نرم‌افزار مناسب آموزشی حوزه‌ی پویانمایی	۸
W16	فعال نبودن شرکت‌ها و مؤسسات آموزشی خصوصی و صنعتی بین‌المللی حوزه‌ی پویانمایی کشور	۹
W17	عدم به‌روزرسانی محتوای درسی و برنامه‌های آموزشی دانشگاهی در حوزه‌ی پویانمایی	۱۰
W18	نقصان بانک‌های اطلاعاتی نظیر بانک اطلاعاتی نیروهای متخصص فنی و هنری و عدم ساماندهی بازار نیروی کار	۱۱

#### جدول ۱۸. نقاط فرصت صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی»

ردیف	نقاط فرصت	کد
۱	وسعت جامعه‌ی مخاطب و وجود بازار مناسب پویانمایی در کشور (نیاز جامعه به پویانمایی)	O8
۲	امکان جذب کارآموز، تربیت و آموزش آن‌ها در شرکت‌های تولیدکننده‌ی پویانمایی	O24
۳	امکان دسترسی به شبکه‌ی ایرانیان فعال در صنعت پویانمایی در خارج از کشور به‌عنوان مدرس	O25
۴	فرصت معرفی تکنیک‌ها و روش‌های نوین به صنعت از طریق آموزش	O26
۵	فرصت ترویج صنعت پویانمایی از طریق آموزش	O27
۶	امکان اشتغال متخصصین حوزه‌ی پویانمایی در سایر حوزه‌های چندرسانه‌ای (چند تخصصه بودن نیروی انسانی)	O28

#### جدول ۱۹. نقاط تهدید صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی»

ردیف	نقاط تهدید	کد
۱	عدم رعایت حقوق مالکیت معنوی در نتایج به‌دست آمده از تحقیق و توسعه‌ی صنعت	T2
۲	نبود مکانیزم‌های ارزیابی آموزش و ازدیاد آموزشگاه‌های غیراستاندارد و فعالیت اساتید غیرحرفه‌ای	T14
۳	نبود روحیه‌ی کاری و فعالیت اجرایی بین فارغ‌التحصیلان دانشگاهی (در عین وجود تمایل به ادامه‌ی تحصیل در مقاطع تحصیلات تکمیلی)	T15
۴	دولتی بودن ساختار مدیریت دانشگاه‌های کشور	T16
۵	عدم وجود استودیوهای پایدار در صنعت پویانمایی	T17
۶	وجود رویکرد و دیدگاه تفننی به هنر در جامعه و اقبال کم به ادامه تحصیل در رشته‌های هنر	T19



## عامل چهارم: تحقیق و توسعه‌ی هدفمند و سطح فناوری‌های اولویت‌دار

از خلأهای اصلی و جدی صنعت پویانمایی کشور، عدم توجه به تحقیق و توسعه در طول زنجیره‌ی ارزش فعالیت‌ها است. به روز نبودن توان فنی و تکنولوژی صنعت پویانمایی کشور، باعث شده تا تولیداتی که با استفاده از تکنولوژی‌های قدیمی ساخته شده‌اند، رقابت‌پذیری مناسبی در مقابل محصولات خارجی نداشته باشند.

جدول ۲۰. نقاط قوت صنعت پویانمایی با توجه به متغیر «تحقیق و توسعه‌ی هدفمند و سطح فناوری‌های اولویت‌دار»

ردیف	نقاط قوت	کد
۱	وجود نیروی انسانی علاقه‌مند به فعالیت و یادگیری فنون و فناوری‌های نوین	S1
۲	وجود توانمندی در حوزه‌ی برنامه‌نویسی به‌منظور شخصی‌سازی نرم‌افزارهای عمومی موجود با نیازهای تولید	S10

جدول ۲۱. نقاط ضعف صنعت پویانمایی با توجه به متغیر «تحقیق و توسعه‌ی هدفمند و سطح فناوری‌های اولویت‌دار»

ردیف	نقاط ضعف	کد
۱	نبود ساختار آینده‌نگری فناوری در صنعت پویانمایی	W7
۲	جذاب نبودن سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت پویانمایی (قوانین و سازوکارهای شفاف، زیرساخت‌ها، فضای سیاسی حاکم، وضعیت ناپایدار اقتصادی و...)	W16
۳	نبود مراکز و پارک‌های علم و فناوری در حوزه‌ی تحقیق و به‌روز کردن فناوری و ارائه‌ی خدمات زیرساختی	W22
۴	شکل نگرفتن هسته‌های پژوهش، اتاق فکر و... جهت انجام تحقیقات موضوعات مرتبط با صنعت پویانمایی	W23
۵	نبود خدمات پس از فروش و پشتیبانی از سخت‌افزارها و نرم‌افزارها	W24

جدول ۲۲. نقاط فرصت صنعت پویانمایی با توجه به متغیر «تحقیق و توسعه‌ی هدفمند و سطح فناوری‌های اولویت‌دار»

### اولویت‌دار»

ردیف	نقاط فرصت	کد
۱	امکان حضور در مجامع بازرگانی بین‌المللی به‌منظور تعریف پروژه‌های مشترک	O21
۲	دسترسی آسان به نرم‌افزارهای گرافیکی و تخصصی تولید پویانمایی	O22
۳	پیشرفت تکنولوژی دیجیتال و تولید ساده‌تر و سریع‌تر پویانمایی با کیفیت بالاتر	O23
۴	امکان جذب کارآموز، تربیت و آموزش آن‌ها در شرکت‌های تولیدکننده‌ی پویانمایی	O24
۵	امکان دسترسی به شبکه‌ی ایرانیان فعال در صنعت پویانمایی در خارج از کشور به‌عنوان مدرس	O25
۶	فرصت معرفی تکنیک‌ها و روش‌های نوین به صنعت از طریق آموزش	O26

جدول ۲۳. نقاط تهدید صنعت پویانمایی با توجه به متغیر «تحقیق و توسعه‌ی هدفمند و سطح فناوری‌های اولویت‌دار»

ردیف	نقاط تهدید	کد
۱	نبود مکانیزم‌های ارزیابی آموزش و ازدیاد آموزشگاه‌های غیراستاندارد و فعالیت اساتید غیرحرفه‌ای	T14
۲	نبود باور به اثربخش بودن تحقیق و توسعه	T18

## عامل پنجم: توسعه‌ی بازار، تبلیغات و سلیقه‌سازی

صنعت پویانمایی کشور از نبود شبکه‌های توزیع و بازاریابی رنج می‌برد. ضعف شرکت‌های توزیع‌کننده‌ی فعلی و نبود شرکت‌های بازاریابی تخصصی، باعث شده تا موفقیت در بازار داخلی دچار مشکل باشد و از طرف دیگر، نبود سازوکارهای توزیع باعث شده که محصولات تولید داخلی، در بازارهای بین‌المللی به‌طور مؤثر و قابل توجه حضور نداشته باشد.

جدول ۲۴. نقاط قوت صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «توسعه‌ی بازار، تبلیغات و سلیقه‌سازی»

ردیف	نقاط قوت	کد
۱	وجود پتانسیل تولید آثار فاخر و کیفیت قابل قبول تولیدات هنری پویانمایی در کشور	S12

جدول ۲۵. نقاط ضعف صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «توسعه‌ی بازار، تبلیغات و سلیقه‌سازی»

ردیف	نقاط ضعف	کد
۱	نبود برنامه‌ای مشخص جهت بازاریابی داخلی و حضور در بازارهای بین‌المللی	W6
۲	وجود رقبای قدرتمند مانند تولیدکنندگان هالیوودی و آمریکایی و عدم امکان رقابت با توان تکنیکی و فنی آن‌ها در ساخت پویانمایی	W25
۳	نبود ممیزی بر اساس شاخص‌های صحیح و تکنیکی و اعمال نظر سلیقه‌ای	W29
۴	عدم حضور جدی و نظام‌مند در رویدادها، نمایشگاه‌ها و مجامع بین‌المللی صنعت پویانمایی	W32
۵	ضعف در شناخت بازار و بازاریابی داخلی و بین‌المللی	W33
۶	فقدان شبکه‌ی توزیع داخلی کارآمد برای محصولات پویانمایی و عدم ارتباط مؤثر با شبکه‌های توزیع (یا واسطه) بین‌المللی	W34

جدول ۲۶. نقاط فرصت صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «توسعه‌ی بازار، تبلیغات و سلیقه‌سازی»

ردیف	نقاط فرصت	کد
۱	امکان جلب حمایت نهادهای فرهنگی - آموزشی (وزارت آموزش و پرورش، امور مساجد، بهزیستی، کمیته‌ی امداد و...) در زمینه‌ی اکران و توزیع	O6
۲	وجود نیاز مداوم در شبکه‌های تلویزیونی داخل برای کامل کردن زمان پخش	O7
۳	وسعت جامعه‌ی مخاطب و وجود بازار مناسب پویانمایی در کشور (نیاز جامعه به پویانمایی)	O8
۴	امکان استفاده از بسترهای توزیع دیجیتال در جهت همکاری‌های بین‌المللی در تولید پویانمایی	O9
۵	عدم جذابیت برای شرکت‌های تبلیغاتی بین‌المللی به‌منظور حضور در بازار تیزرهای تبلیغاتی داخلی (انحصار نسبی برای شرکت‌های ایرانی)	O10
۶	امکان ایجاد مکتب ویژه‌ی ایرانی در تولیدات پویانمایی	O11
۷	وجود پتانسیل و نیاز در عرصه‌ی محصولات سرگرمی، آموزشی، ادبی و... کودکان	O13
۸	وجود پتانسیل و نیاز در فرهنگ‌سازی عمومی به‌وسیله‌ی تولیدات پویانمایی ایرانی و جذابیت برای مخاطب خانواده‌های ایران	O14
۹	وجود جغرافیای فرهنگی مناسب (زبان فارسی، اقلیم‌های هم‌فرهنگ، باورهای مشترک و...)	O19
۱۰	امکان دسترسی به ذخایر عظیم ادبی، هنری و عرفانی در جهت تولید محتوای پویانمایی	O20

جدول ۲۷. نقاط تهدید صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «توسعه‌ی بازار، تبلیغات و سلیقه‌سازی»

ردیف	نقاط تهدید	کد
۱	نبود قانون حمایت از مالکیت فکری محصولات پویانمایی در کشور (کپی رایب)	T1
۲	نبود شبکه‌های خصوصی	T5
۳	ناکارآمدی قوانین موجود در برخورد با کالاهای فرهنگی قاچاق (داخلی و خارجی)	T7
۴	نبود ظرفیت اکران مکفی برای نمایش تولیدات پویانمایی سینمایی	T8
۵	نبود ظرفیت اکران سینمایی اختصاصی کودک و نوجوان در سطح کشور	T9
۶	افزایش رقابت جهانی و بین‌المللی در کیفیت محتوا و جلوه‌های سمعی بصری تولیدات پویانمایی	T10
۷	سهولت دسترسی به محصولات با کیفیت بین‌المللی (شبکه‌های ماهواره‌ای و پویانمایی‌های اینترنتی و...)	T11

## عامل ششم: کمیت و کیفیت ساختار تولیدات پویانمایی (فرم و محتوا)

جذابیت پایین تولیدات پویانمایی داخلی چه از نظر محتوا و چه از نظر فنی، رقابت‌پذیری این محصولات را با نمونه‌های خارجی تحت تأثیر قرار داده است. این مسئله ناشی از عواملی مانند کمبود نیروی انسانی متخصص، نبود فناوری‌های به‌روز، مشکلات تأمین مالی طرح‌های تولید و... است. جدول ۲۸. نقاط قوت صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «کمیت و کیفیت ساختار تولیدات پویانمایی (فرم و محتوا)»

ردیف	نقاط قوت	کد
۱	وجود نهادهای دولتی و شبه‌دولتی فعال در زمینه‌های پویانمایی (صدا و سیما و صدا)، ارشاد (سینمای تجربی)، حوزه‌های هنری، سپاه، کانون پرورش فکری، شورایی انقلاب فرهنگی، شورایی فضای مجازی (معاونت محتوا) و...	S7
۲	وجود جشنواره‌های متعدد مرتبط با پویانمایی در کشور	S8
۳	وجود استودیوهای خصوصی با فرآیندهای تولید صنعتی در کشور با هزینه‌های تولید استاندارد	S9
۴	وجود پتانسیل تولید آثار فاخر و کیفیت قابل قبول تولیدات هنری پویانمایی در کشور	S12

جدول ۲۹. نقاط ضعف صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «کمیت و کیفیت ساختار تولیدات پویانمایی (فرم و محتوا)»

ردیف	نقاط ضعف	کد
۱	عدم توجه به ذائقه‌های امروزی مخاطبان در استفاده از اسطوره‌های ملی و دینی در تولیدات پویانمایی	W25
۲	عدم توجه مکفی به مسائل روانشناسی کودکان و نوجوانان در تولید محصولات برای این گروه سنی	W26
۳	اهمیت دادن به کمیت به جای کیفیت (سهم بالای کارهای سفارشی در تولیدات)	W27
۴	فعال نبودن تشکل‌های مردم‌نهاد در زمینه‌های پویانمایی	W28
۵	عدم توجه به مدیریت زمان و بهره‌وری در تولیدات پویانمایی داخلی	W31
۶	عدم توجه به تولید محصولات پویانمایی متناسب با مخاطب بزرگسال	W35

جدول ۳۰. نقاط فرصت صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «کمیت و کیفیت ساختار تولیدات پویانمایی (فرم و محتوا)»

ردیف	نقاط فرصت	کد
۱	امکان حضور در مجامع بازرگانی بین‌المللی به‌منظور تعریف پروژه‌های مشترک	O21
۲	دسترسی آسان به نرم‌افزارهای گرافیکی و تخصصی تولید پویانمایی	O22
۳	پیشرفت تکنولوژی دیجیتال و تولید ساده‌تر و سریع‌تر پویانمایی با کیفیت بالاتر	O23
۴	امکان دسترسی به شبکه‌های ایرانیان فعال در صنعت پویانمایی در خارج از کشور به‌عنوان مدرس	O25
۵	فرصت معرفی تکنیک‌ها و روش‌های نوین به صنعت از طریق آموزش	O26

جدول ۳۱. نقاط تهدید صنعت پویانمایی کشور با توجه به متغیر «کمیت و کیفیت ساختار تولیدات پویانمایی (فرم و محتوا)»

ردیف	نقاط تهدید	کد
۱	نبود نظام و استانداردهای ملی برای ارزیابی محصولات فرهنگی کشور	T8
۲	نبود مکانیزم‌های ارزیابی آموزش توسط بخش خصوصی و ازدیاد آموزشگاه‌های غیراستاندارد و فعالیت اساتید غیر حرفه‌ای	T14
۳	رایج شدن استفاده از الگوهای فرهنگی - اعتقادی دیگر کشورها در بین تولیدکنندگان پویانمایی	T20
۴	بالا رفتن سطح ایده‌آل سلیقه‌ی مردم به دلیل دسترسی آسان به محصولات خارجی	T21



## فصل دهم

# چشم‌انداز صنعت پویانمایی کشور در افق ۱۴۰۴

با استعانت از خداوند متعال، صنعت پویانمایی جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، هم‌راستا با فرهنگ غنی اسلامی-ایرانی با پشتیبانی دولت و تأکید بر جذب سرمایه‌های خصوصی و بهره‌مند از شبکه‌های نشر توانمند بین‌المللی، به سهم قابل توجه از ایجاد ارزش افزوده‌ی اقتصادی در میان صنایع فرهنگی کشور دست خواهد یافت.

در این راستا صنعت پویانمایی کشور به‌عنوان قطب تخصصی آموزش و پژوهش، زیرساخت و تولید صنعتی پویانمایی منطقه، مهد برگزاری بازارها، رویدادها و جشنواره‌های پویانمایی با محتوای «حلال» بوده و ضمن توسعه‌ی بسترهای مرتبط با ارتقاء خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی، با پشتیبانی انجمن‌ها، نهادهای مردمی و اصناف، تولیدات کیفی و رقابت‌پذیر را با نگاه به بازار منطقه و جهان اسلام و با تمرکز بر تولیدات انبوه و سینمایی، ارائه خواهد نمود.





# فصل یازدهم

## اهداف کلان صنعت پویانمایی کشور در افق ۱۴۰۴

اهداف کلان، مقصدهای صنعت پویانمایی را مطابق با چشم‌انداز ترسیم شده در افق ۱۴۰۴ مشخص می‌سازد. شکل ۹ اهداف کلان صنعت پویانمایی را در جهت نیل به چشم‌انداز ترسیم شده نشان می‌دهد.



شکل ۹. اهداف کلان صنعت پویانمایی در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴

پس از مشخص شدن اهداف کلان مطابق با جایگاه ترسیم شده‌ی صنعت، تقارن آن‌ها با عوامل کلیدی احصاء شده از مطالعات پشتیبان در جدول ۳۲ نشان داده شده است.

جدول ۳۲. ارتباط اهداف کلان با عوامل کلیدی احصاء شده

ردیف	اهداف کلان	عوامل کلیدی مرتبط
۱	سهم حداکثری از سودآوری صنایع فرهنگی کشور	باور و حمایت حاکمیت به دلیل تأثیرگذاری اجتماعی- فرهنگی صنعت پویانمایی توسعه‌ی بازار، تبلیغات و سلیقه‌سازی سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی
۲	سهم حداکثری از صادرات صنایع فرهنگی کشور	باور و حمایت حاکمیت به دلیل تأثیرگذاری اجتماعی- فرهنگی صنعت پویانمایی توسعه‌ی بازار، تبلیغات و سلیقه‌سازی کمیت و کیفیت ساختار تولیدات پویانمایی (فرم و محتوا)
۳	تأمین سهم قابل توجهی از سرمایه توسط بخش خصوصی	سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی
۴	دستیابی به شبکه‌ی توزیع و بازاریابی حرفه‌ای ملی و بین‌المللی	توسعه‌ی بازار، تبلیغات و سلیقه‌سازی
۵	برخورداری از نیروی انسانی متخصص و زیرساخت‌های لازم جهت ارتقاء خلاقیت و نوآوری	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی
۶	حضور گسترده‌ی صنف، انجمن‌ها و اتحادیه‌های مردم‌نهاد در طول فعالیت‌های پشتیبان زنجیره‌ی ارزش صنعت	باور و حمایت حاکمیت به دلیل تأثیرگذاری اجتماعی- فرهنگی صنعت پویانمایی کمیت و کیفیت ساختار تولیدات پویانمایی (فرم و محتوا)
۷	برخوردار از شرکت‌ها و استودیوهای توانمند و مجهز به زیرساخت‌های (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) تولید صنعتی	کمیت و کیفیت ساختار تولیدات پویانمایی (فرم و محتوا)

## فصل دوازدهم

# راهبردهای توسعه‌ی صنعت پویانمایی کشور در افق ۱۴۰۴

راهبردهای توسعه‌ی صنعت، چگونگی نیل به چشم‌انداز صنعت پویانمایی و تحقق اهداف کلان است. به‌منظور انطباق هرچه بیش‌تر راهبردها و اقدامات با نتایج مطالعات پشتیبان این راهبردها بر اساس اهداف کلان ترسیم شده در چشم‌انداز، عوامل محیطی و عوامل کلیدی احصاء شده از مطالعات پشتیبان، نگارش شده‌اند (جدول ۳۳). راهبردها در ۱۰ جلسه‌ی همفکری با فعالان صنعت، نهایی‌سازی شده که از منظرهای مختلف صنعت از جمله تولید، طراحی محتوا، فناوری و زیرساخت، آموزش، فعالیت انجمن‌های مردم‌نهاد و... مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳۳. اقدامات راهبردی توسعه‌ی صنعت پویانمایی کشور در افق ۱۴۰۴

ردیف	راهبردهای توسعه‌ای	احصاء شده از	عوامل کلیدی					
			کمیت و کیفیت	توسعه‌ی بازار و تبلیغات	تحقیق و توسعه و فناوری	نیروی انسانی	سرمایه‌گذاری و مالی	باور حاکمیت
۱	بسترسازی برای ایجاد انجمن مردم‌نهاد تجاری‌سازی محصولات جانبی پویانمایی متشکل از تشکل‌های مردم‌نهاد و صنوف تولیدکننده‌ی پویانمایی، لوازم‌التحریر، اسباب‌بازی، البسه و مانند آن یا تأکید بر جلب حمایت نهادهای ذی‌ربط در برندینگ محصولات (ایجاد کارگروه مشترک در کوتاه‌مدت)	S5, O18						
۲	تدوین سازوکار تخصیص معافیت مالیاتی به صنوف مرتبط با صنایع پستی پویانمایی‌های ایرانی (مشروط بر پرداخت حق royalty کارآکتر به تولیدکننده)	S5,O3 O18						
۳	تسهیل توسعه و نظام‌مند نمودن فعالیت شرکت‌های مشاور اجرایی با هدف جریان‌سازی و عرضه‌ی هوشمند تولیدات پویانمایی و محصولات جانبی وابسته	S5,T10,T11						
۴	ایجاد سامانه‌ی ثبت ایده، کارآکتر، فیلم‌نامه و... با مشارکت سمن‌ها، دانشگاه‌های فعال، صدا و سیما، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، وزارت ارشاد، وزارت دادگستری، گمرک و نیروی انتظامی	S2,T1,T2,T7						

۵	حمایت از حضور نظام‌مند تولیدکنندگان منتخب ایرانی در روندها، جشنواره‌ها و بازارهای بین‌المللی از طریق ایجاد پایون ایران	02,011 012,W32							
۶	تدوین مدل حمایتی کربنور صادرات در صنعت پویانمایی (غرفه‌داری، مرادات هیأت‌های طرفین، تبلیغات، اسکان، ایاب و ذهاب و...)	01,02,021 W33,W34,							
۷	رايزني با اتاق بازرگاني و رانزهاي فرهنگي و اقتصادي جهت توسعه نظام‌مند شرکت‌های مدیریت صادرات (EMC) در صنعت پویانمایی با هدف شناسایی و ورود به بازارهای با جغرافیای فرهنگی مشابه	01,02,021 W33,W34,							
۸	تدوین بسته‌ی حمایت مالی و حقوقی از تولیدکنندگان داخلی منتخب برای ورود به بازارهای بین‌المللی (تحلیل بازار، شناسایی رونق‌های بازار، ثبت برند، ثبت شرکت و انعقاد قراردادهای بین‌المللی)	01,02,021 W33,W34							
۹	ایجاد نظام حمایت مالی و تسهیلاتی برای تبلیغات تولیدات پویانمایی با قراردادهای بین‌المللی (در دو سطح تبلیغات پایه و تسهیلات مشروط برای تبلیغات هوشمند)	01,02,04,021 W33,W34							
۱۰	بازبینی فرآیند ارزیابی دانش‌بنیان در ستاد توسعه فناوری‌های نرم و هویت‌ساز جهت پورمندی تولیدکنندگان پویانمایی از بسته‌های معافیت‌های مالیاتی	W8,T4							

<p>۱۱</p> <p>راه‌اندازی صندوق سرمایه‌گذاری غیردولتی صنعت پویانمایی به‌منظور پشتیبانی مالی از فعالیت‌های صنعتی</p>	<p>S6, W16, W19, W20</p>				
<p>۱۲</p> <p>ارتقاء بهره‌وری زیرساخت‌های فنی - مدیریتی صنعت پویانمایی کشور از طریق: - تدوین بسته‌ی اعتباری برای شرکت‌های دانش‌بنیان جهت بهره‌مندی از خدمات مشاوره‌ای و شبکه‌ی زیرساختی تولید پویانمایی (اعتبار مالی جهت خرید خدمت) - راه‌اندازی شبکه‌ی خدمات کسب و کار در لایه‌ی سازمانی و صنعتی - افزایش دسترسی‌پذیری تولیدکنندگان داخلی به شبکه‌ی زیرساخت‌های مورد نیاز تولید مبتنی بر مدیریت خدمات برون‌سپاری و خدمات رایانش ابری در تولید صنعتی</p>	<p>O5, W22, S9, W24</p>				
<p>۱۳</p> <p>جلب مشارکت نهادهای دولتی ذی‌ربط به‌منظور طراحی سازوکارهای ارائه‌ی تضامین مالی و حقوقی معتبر بین‌المللی در طرح‌های سرمایه‌گذاری خارجی با محوریت صندوق سرمایه‌گذاری صنعت پویانمایی (و با همکاری نهادهای تضامین بین‌المللی پویانمایی)</p>	<p>S6, T12</p>				
<p>۱۴</p> <p>تقارن‌مند نمودن ارزش‌گذاری و تهیه‌بندی در صنعت پویانمایی کشور (در سه سطح طرح، شرکت و نیروی انسانی) از طریق راه‌اندازی شبکه‌های ارزشیابی با مشارکت بین‌المللی</p>	<p>W8, W29, T4</p>				

								01,02,011 W26,W30, W33,W35	رانگی مشاوره‌ی حقوقی و حمایت مالی - تسهیلاتی به تولیدات پویانمایی داخلی جهت مناسب‌سازی برای ارائه به بازارهای با جغرافیای فرهنگی مشابه با هدف افزایش انعقاد قراردادهای تشریح بین‌المللی	۱۵
								S11,18,19,121	جنب مشارکت ضمنی‌ها و تولیدکنندگان برای طراحی سازوکارهای اجرایی جهت ایجاد الزام برای آکران برخط و پیش‌ترکیبی از پویانمایی‌های ایرانی در بازی پویانمایی‌های خارجی (با رانژی وزارت ارشاد و صدا و سیما و وزارت ارتباطات)	۱۶
								S6,606	پشتیبانی از ایجاد و نگهداری پارک‌های کودک و نوجوان مبتنی بر کاراکترهای مشهور با تمرکز بر آکران و عرضه‌ی پویانمایی داخلی و محصولات جانبی با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و مشارکت بین‌المللی	۱۷
								W10,W21 t15,t17,	ایجاد اندیشکده‌ی پویانمایی و برگزاری سلسله نشست‌های بین‌المللی در جهت شناسایی روندهای صنعتی و فناوریانه	۱۸
									ارتقاء سطح نوآوری در صنعت پویانمایی از طریق حمایت از توسعه‌ی فعالیت‌های اشتباه‌دهی پویانمایی	۱۹
								O6,t8,t9,t21	ایجاد بستر اقتصادی (مدل همگاری) جهت جلب مشارکت بخش خصوصی در فعال‌سازی و افزایش بهره‌وری زیرساخت‌های آکران و توزیع تولیدات و محصولات مرتبط با پویانمایی در وزارت آموزش و پرورش، امور مساجد، کانون‌های بهزیستی، بسیج، وزارت کشور و...	۲۰

۲۱	ایجاد شبکه‌های متخصصین صنعت پویانمایی کشور با هدف پادشترگذاری توانمندی‌ها و مرتفع نمودن نیازهای تخصصی صنعت	W21,w10 t15,t17,						
۲۲	جلب مشارکت دانشگاه‌ها و سمن‌ها برای طراحی سازوکار و به‌روزرسانی مستمر محتوای و شکلی دوره‌های آموزش تطبیقی و بین‌رشته‌ای در صنعت پویانمایی کشور	S1,s3,s4,w9 w12,w13						
۲۳	بسترسازی برای ایجاد و توسعه‌ی آکادمی‌های تخصصی و بین‌رشته‌ای متصل به شبکه‌ای از تولیدکنندگان پویانمایی	S9,w13						
۲۴	حمایت از ایجاد و توسعه‌ی همکاری‌های آموزش بین‌المللی با همکاری دانشگاه‌ها، انجمن‌ها و تولیدکنندگان داخلی پویانمایی (مجازی و حضوری)	O25,o28,w10 w14,w15,w16						
۲۵	حمایت از تشکیل اتاق‌های فکر برای ایده‌پردازی تولیدات پویانمایی متناسب با ظرفیتهای فرهنگی مشابه کشور و ارزیابی بازخورد از تولیدات داخلی در گروه‌های سنی مختلف و متناسب با ذائقه‌ی امروزی با حضور اعضای برجسته‌ی هیئت علمی دانشگاه‌ها، انجمن‌های مردم‌نهاد، منتقدین و تولیدکنندگان منتخب	S2,s9,o19						
۲۶	پشتیبانی از استقرار زیرساخت‌های سازمانی مرتبط با تولید صنعتی در استودیوهای تولید پویانمایی	S7,w22						
۲۷	پشتیبانی غیرمالی از توسعه‌ی فعالیت‌های سمن‌ها در حوزه‌ی ترویج، تبلیغ و نقد پویانمایی‌های داخلی	S10,s12 s13,w31						



## فصل دوازدهم

### تشریح اقدامات راهبردی صنعت پویانمایی کشور

۱. بسترسازی برای ایجاد انجمن مردم‌نهاد تجاری‌سازی محصولات جانبی پویانمایی متشکل از تشکل‌های مردم‌نهاد و صنوف تولیدکننده‌ی پویانمایی، لوازم‌التحریر، اسباب‌بازی، البسه و مانند آن با تأکید بر جلب حمایت نهادهای ذی‌ربط در برندینگ محصولات (ایجاد کارگروه مشترک در کوتاه مدت)

توضیح: صنایع وابسته در صنعت پویانمایی از اهمیت خاصی برخوردار است. در کشورهای پیشرو، عمده سود صنعت پویانمایی از طریق صنایع وابسته حاصل می‌شود. در کشور ما به دلیل عدم وجود ارتباط بین تولیدکننده‌ی پویانمایی و صنایع وابسته، این موضوع مورد توجه قرار نگرفته است. لذا پیشنهاد می‌شود کارگروهی متشکل از نمایندگان تولیدکنندگان پویانمایی، صنوف صنایع وابسته‌ی پویانمایی و صدا و سیما تشکیل شود تا بخش فعال در صنایع وابسته (مانند اسباب‌بازی، لوازم‌التحریر، البسه و...) با پتانسیل‌های موجود در بازار جهت تولید محصولات با برند کاراکترهای پویانمایی آشنا

شوند. از جمله وظایف این کارگروه می‌توان به رایزنی با اتحادیه‌های اصناف، دریافت مجوزهای انتشار، انجام هماهنگی و جریان‌سازی تبلیغاتی، تعیین نوع و شیوه‌ی مشارکت‌ها اشاره کرد.

## ۲. تدوین سازوکار تخصیص معافیت مالیاتی به صنوف مرتبط با صنایع پسون پویانمایی‌های ایرانی (مشروط بر پرداخت حق royalti کاراکتر به تولیدکننده)

توضیح: از جمله مشکلاتی که در حوزه‌ی صنایع وابسته به صنعت پویانمایی وجود دارد، عدم رعایت مالکیت معنوی کاراکترها است. در کشورهایی که حق مالکیت معنوی را رعایت می‌کنند، درآمد قابل توجهی از این محل کسب می‌شود.

لذا پیشنهاد می‌شود با مشورت سازمان امور مالیاتی کشور، امکانی فراهم گردد تا صنوفی که درصد حق مالکیت کاراکتر را به تولیدکننده پرداخت می‌کنند، از معافیت‌های مالیاتی بهره‌مند باشند. این مسئله منجر به تحریک تقاضا جهت فعال شدن صنوف در صنایع پیشین و پسون صنعت پویانمایی خواهد شد.

## ۳. تسهیل توسعه و نظام‌مند نمودن فعالیت شرکت‌های مشاور اجرایی با هدف جریان‌سازی و عرضه‌ی هوشمند تولیدات پویانمایی و محصولات جانبی وابسته

توضیح: شرکت‌های تبلیغاتی حرفه‌ای که چنین تکنیک‌های تبلیغاتی را اجرا کنند در کشور فعال هستند، اما به صورت ساختارمند و نظام‌یافته در حوزه‌ی پویانمایی حضور ندارند. لذا پیشنهاد می‌شود تا تسهیلاتی همچون دانش‌بنیان کردن شرکت‌های تبلیغاتی به‌منظور تشویق حضور چنین شرکت‌هایی در جریان‌سازی و عرضه‌ی هوشمند تولیدات پویانمایی و محصولات وابسته توسط معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری در نظر گرفته شود. همچنین نیاز به تعریف مدل همکاری و پرداخت، بین چنین شرکت‌هایی منوط به ایجاد تغییر در روند فروش و تغییر درصدهای مشارکت وجود دارد.

## ۴. ایجاد سامانه‌ی ثبت ایده، کاراکتر، فیلم‌نامه و... با مشارکت سمن‌ها، دانشگاه‌های فعال، صدا و سیما، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، وزارت ارشاد، وزارت دادگستری، گمرک و نیروی انتظامی

توضیح: از اصلی‌ترین موانع گسترش و رشد صنایع ایده‌محور، عدم وجود حق مالکیت و کپی‌رایت است. اولین قدم حل این معضل ایجاد یک سامانه‌ی ثبت ایده است. لذا پیشنهاد می‌شود سامانه‌ی

ثبتي ایجاد شود تا تولیدکنندگان پویانمایی بتوانند ایده‌ی اولیه، کاراکتر، فیلم‌نامه و... را در آن ثبت کنند. این سامانه مرجع رجوع در دعاوی حقوقی بر سر مالکیت ایده خواهد بود. کارآیی چنین سامانه‌ای در گرو همکاری ارگان‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط نظیر، صدا و سیما، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و وزارت ارشاد است. به‌منظور پیگیری دعاوی حقوقی مبتنی بر مرجعیت این سامانه، همکاری نهادهایی مانند وزارت دادگستری، گمرک و نیروی انتظامی نیز وجود دارد. جهت جلوگیری از ایجاد هرگونه فساد و رانت در بهره‌برداری این سامانه، حضور سازمان‌های مردم‌نهاد و دانشگاه‌های فعال در روند بهره‌برداری این سامانه ضروری به نظر می‌رسد.

#### ۵. حمایت از حضور نظام‌مند تولیدکنندگان منتخب ایرانی در رویدادها، جشنواره‌ها و بازارهای بین‌المللی از طریق ایجاد پایون ایران

توضیح: علاوه بر بازار داخلی، پتانسیل‌های موجود در بازار خارجی، باعث کسب درآمدهای قابل توجه و رونق صنعت خواهد شد. در برگزاری رویدادها و جشنواره‌های بین‌المللی، امکان دیده‌شدن و جذب مشتری بسیار وجود دارد. لذا پیشنهاد می‌شود به‌وسیله‌ی ایجاد چتر حمایتی، از حضور نمایندگان ایرانی در این رویدادها حمایت شود. لازم به ذکر است در حال حاضر معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، در نمایشگاه‌های فناورمحور، اقدام به برگزاری پایون ایران و تسهیل هزینه‌های بلیط، اسکان، غرفه‌داری و... می‌نماید.

#### ۶. تدوین مدل حمایتی کریدور صادرات در صنعت پویانمایی (غرفه‌داری، مرادوات هیئت‌های طرفین، تبلیغات، اسکان، ایاب و ذهاب و...)

توضیح: هزینه‌های حضور تولیدکنندگان ایرانی در رویدادهای بین‌المللی بعضاً خارج از توانایی مالی آنها است. جهت رفع این مشکل، پیشنهاد می‌شود تا مدل حمایتی ایجاد شود تا بخشی از هزینه‌های اموری مانند غرفه‌داری، ایاب و ذهاب، اسکان، بازاریابی و... توسط معاونت علمی پوشش داده شود.

#### ۷. رایزنی با اتاق بازرگانی و رایزن‌های فرهنگی و اقتصادی جهت توسعه‌ی نظام‌مند شرکت‌های مدیریت صادرات (EMC)<sup>۱</sup> در صنعت پویانمایی با هدف شناسایی و ورود به بازارها با جغرافیای فرهنگی مشابه

توضیح: توسعه‌ی شرکت‌های مدیریت صادرات (EMC) به منظور شناسایی بازارهای بالقوه جهت فعال‌شدن تولیدکنندگان پویانمایی در آن‌ها از جمله ملزومات گسترش صادرات محصولات پویانمایی در کشور است. لذا پیشنهاد می‌شود با بخش‌هایی که در حوزه‌ی بازاریابی بین‌المللی و شناسایی فرصت‌ها در کشورهایی که از نظر فرهنگی مشابه هستند، رایزنی صورت گیرد تا پروژه‌های بررسی بازار با حمایت معاونت علمی صورت گیرد. همچنین جهت حمایت از کسب و کار این شرکت‌های بازاریابی، پیشنهاد می‌شود تا چنانچه شرکت پویانمایی در بخشی موفق عمل کرد، بخشی از هزینه‌های شرکت‌های مدیریت صادرات را بپردازد. البته شرکت پویانمایی حتماً باید پیش از آغاز روند، عضو اتاق بازرگانی باشد و کارت بازرگانی دریافت نماید.

#### ۸. تدوین بسته‌ی حمایت مالی و حقوقی از تولیدکنندگان داخلی منتخب برای ورود به بازارهای بین‌المللی (تحلیل بازار، شناسایی روندهای بازار، ثبت برند، ثبت شرکت و انعقاد قراردادهای بین‌المللی)

توضیح: در جهت تسهیل ورود شرکت‌های پویانمایی داخلی به بازارهای بین‌المللی، پیشنهاد می‌شود تا چنانچه شرکتی اقدام به انعقاد قراردادهای بین‌المللی نمود، بسته‌های حمایتی به آن تعلق گیرد. این بسته شامل حمایت‌های مالی نظیر پرداخت هزینه‌ی تحلیل بازار، شناسایی روندهای بازار خواهد بود. فعالیت‌های مذکور باید توسط خود شرکت صورت پذیرد و این بسته صرفاً هزینه‌های انجام آن را پوشش خواهد داد. نوع دیگری از بسته‌های حمایتی، فراهم نمودن امکان استفاده از مشاوران حقوقی و بین‌المللی هنگام انعقاد قرارداد است که برای شرکت‌هایی در مرحله‌ی انعقاد قرارداد ارائه خواهد شد.

#### ۹. ایجاد نظام حمایت مالی و تسهیلاتی برای تبلیغات تولیدات پویانمایی با قراردادهای بین‌المللی (در دو سطح تبلیغات پایه و تسهیلات مشروط برای تبلیغات هوشمند)

توضیح: در راستای حمایت از فروش محصولات پویانمایی در بازارهای بین‌المللی، پیشنهاد می‌شود تا چنانچه شرکتی اقدام به انعقاد قرارداد فروش خارجی نمود، به‌طور پیشفرض، تسهیلات مالی جهت انجام امور تبلیغاتی پایه اخذ نماید. این تسهیلات مشروط به نتیجه‌ی فروش و تبلیغات پایه، قابل دسترسی مجدد به‌منظور تبلیغات هوشمند و گسترده‌تر خواهد بود. البته در قراردادهای بین‌المللی، بعضاً حق توزیع، فروش و تبلیغات دارای شرایط خاصی بوده که این شرایط باید پیش از تخصیص تسهیلات بررسی شود.

## ۱۰. بازبینی فرآیند ارزیابی دانش‌بنیان در ستاد توسعه فناوری‌های نرم و هویت‌ساز جهت بهره‌مندی تولیدکنندگان پویانمایی از بسته‌های معافیت‌های مالیاتی

توضیح: به جهت تفاوت صنعت پویانمایی در تولیدات خود (نبود محصول فیزیکی و تفاوت در فرآیندهای تولید) روند دانش‌بنیان شدن این شرکت‌ها باید در مقایسه با شرکت‌های دیگر، بازنگری شود. لذا پیشنهاد می‌شود فرآیندهای ارزیابی دانش‌بنیانی توسط ستاد توسعه فناوری‌های نرم و هویت‌ساز بازنگری شده تا شرکت‌های پویانمایی بتوانند آسان‌تر دانش‌بنیان شده و به حمایت‌ها دسترسی داشته باشند.

## ۱۱. راه‌اندازی صندوق سرمایه‌گذاری غیردولتی صنعت پویانمایی به‌منظور پشتیبانی مالی از فعالیتهای صنعتی

توضیح: از جمله مشکلات عدم توسعه‌ی صنعت پویانمایی، کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش صنعت است. لذا جهت دسترسی شرکت‌های تولیدکننده‌ی پویانمایی داخلی به نقدینگی، پیشنهاد می‌شود تا صندوقی غیردولتی با مشارکت بخش خصوصی ایجاد شود تا شرکت‌هایی که برای تولیدات با کیفیت و رقابت‌پذیر خود نیاز به نقدینگی دارند، بتوانند از تسهیلات این صندوق استفاده نمایند.

## ۱۲. ارتقاء بهره‌وری زیرساخت‌های فنی - مدیریتی صنعت پویانمایی کشور

توضیح: به دلیل عدم شکل‌گیری تولید صنعتی و جهت‌گیری شرکت‌ها به سمت تولید صنعتی، زیرساخت‌های مورد نیاز صنعتی، به‌منظور توسعه‌ی تولید صنعتی باید شکل گیرد. در این راستا سه راهکار زیر پیشنهاد می‌شود:

- تدوین بسته‌ی اعتباری برای شرکت‌های دانش‌بنیان جهت بهره‌مندی از خدمات مشاوره‌ای و شبکه‌ی زیرساختی تولید پویانمایی (اعتبار مالی جهت خرید خدمت): شرکت‌های دانش‌بنیان عمدتاً به دلیل نوپا بودن، خط تولید صنعتی و زیرساخت‌های لازم برای آن را (از قبیل زیرساخت‌های سخت‌افزاری و خدمات مشاوره‌ای) ندارند. لذا پیشنهاد می‌شود بسته‌های حمایتی مالی برای شرکت‌های دانش‌بنیان از سوی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری ارائه شود تا استفاده از خدمات زیرساختی همچون استفاده از تجهیزات و سخت‌افزارها و بهره‌مندی از خدمات مشاوره‌ای برای این شرکت‌ها تسهیل گردد.

● راه‌اندازی شبکه‌ی خدمات کسب و کار در لایه‌ی سازمانی و صنعتی: پیشنهاد می‌شود شبکه‌ای با حضور شرکت‌های فعال و خدمت‌دهنده‌ی حوزه‌ی پویانمایی ایجاد شود تا در آن ضمن متمرکز شدن ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فعلی صنعت، کمبودها و نیازهای توسعه‌ای نیز مشخص گردد. در این شبکه هر شرکت خدمت‌دهنده، جزئیات امکانات و توانایی‌های سرویس‌دهی خود را اعم ظرفیت‌های پر و خالی خود به صورت برخط اعلام می‌کند تا تولیدکنندگان بتوانند مطابق با نیاز خود از سرویس‌دهی آن‌ها استفاده نمایند. از دیگر کاربردهای این شبکه، شناسایی توانمندی‌ها و کمبود ظرفیت‌ها است که این امکان را فراهم می‌کند تا متناسب با نیاز موجود، برای توسعه‌ی ظرفیت‌ها برنامه‌ریزی نموده و تنظیم بازار انجام شود. همچنین این شبکه به ایجاد فضای رقابت بین ارائه‌دهندگان خدمات کمک خواهد نمود.

● افزایش دسترس‌پذیری تولیدکنندگان داخلی به شبکه‌ی زیرساخت‌های مورد نیاز تولید مبتنی بر مدیریت خدمات برون‌سپاری و خدمات رایانش ابری در تولید صنعتی: از محدودیت‌های جدی استفاده‌ی تولیدکنندگان از سرویس‌های خدماتی، محدودیت‌های جغرافیایی است. با توجه پهنه‌ی وسیع کشور از نظر جغرافیایی و پراکندگی شرکت‌های تولیدکننده و از طرف دیگر تمرکز حضور آن‌ها در پایتخت، پیشنهاد می‌شود دسترسی این به این خدمات با حمایت از برون‌سپاری و استفاده از شبکه‌ی ملی اطلاعات کشور به‌منظور انجام رایانش ابری جهت آسان شدن استفاده از خدمات شرکت‌های زیرساختی در هر بعد از جغرافیای کشور، تسهیل گردد.

### ۱۳. جلب مشارکت نهادهای دولتی ذی‌ربط به‌منظور طراحی سازوکارهای ارائه‌ی تضامین مالی و حقوقی معتبر بین‌المللی در طرح‌های سرمایه‌گذاری خارجی با محوریت صندوق سرمایه‌گذاری صنعت پویانمایی (و با همکاری نهادهای تضامین بین‌المللی پویانمایی)

توضیح: به‌دلیل مسائل و مشکلات سیاسی، جذب سرمایه‌گذاری خارجی با دشواری‌هایی روبه‌رو است. یکی از مواردی که می‌تواند سرمایه‌گذاری خارجی در حوزه‌ی صنعت پویانمایی کشور را تقویت کند، ارائه‌ی تضامین مالی جهت تضمین سرمایه‌گذاری است. در این راستا پیشنهاد می‌شود، توسعه‌ی شرکت‌های BG<sup>۱</sup> با پیش‌تیبانی دولت و صندوق‌های سرمایه‌گذاری غیردولتی انجام شود و تضامین مالی و حقوقی برای سرمایه‌گذاران خارجی که در صنعت پویانمایی کشور سرمایه‌گذاری می‌کنند در نظر گرفته شود. با توجه به اینکه تضامین مالی و حقوقی از سوی بانک‌ها ارائه می‌شود،

1. Business Guaranty

صندوق سرمایه‌گذاری به‌نوعی نقش واسط بین بانک و صنعت را بازی خواهد نمود و تأییدکننده‌ی تضامین طرح‌های سرمایه‌گذاری خارجی خواهد بود.

#### ۱۴. نظام‌مند نمودن ارزش‌گذاری و رتبه‌بندی در صنعت پویانمایی کشور (در سه سطح طرح، شرکت و نیروی انسانی) از طریق راه‌اندازی شبکه‌های ارزشیابی با مشارکت بین‌المللی

توضیح: خلأ نبود نظام ارزش‌گذاری و رتبه‌بندی باعث شده تا عملاً مبنایی برای اعطای تسهیلات و رده‌بندی در صنعت وجود نداشته باشد. لذا پیشنهاد می‌شود تا ارزش‌گذاری و رتبه‌بندی در سه سطح تولیدات، شرکت و نیروی انسانی نظام‌مند و یکپارچه از طریق ایجاد شبکه‌های ارزشیابی با مشارکت بین‌المللی انجام شود. نتایج این نوع ارزش‌گذاری و رتبه‌بندی بر مبنای ترکیبی از نظر مخاطبان، خبرگان و صاحب‌نظران و متخصصین بوده و مورد وفاق همگان خواهد بود. لذا مبنایی برای اعطای تسهیلات قرار خواهد گرفت.

#### ۱۵. ارائه‌ی مشاوره‌ی حقوقی و حمایت مالی - تسهیلاتی به تولیدات پویانمایی داخلی جهت مناسب‌سازی برای ارائه به بازارهای با جغرافیای فرهنگی مشابه با هدف افزایش انعقاد قراردادهای نشر بین‌المللی

توضیح: ناآشنایی از بازارهای بین‌المللی و ذائقه‌ی مخاطبان در بازارها با جغرافیای فرهنگی مشابه، بعضاً منجر به عدم موفقیت حضور تولیدکنندگان داخلی شده است. هنگامی که یک محصول ایرانی، قصد صادر شدن به بازارهای دیگر را دارد لازم است مطابق با نیازها و ذائقه‌ی آن، تغییراتی از جمله دوبله، تغییر جزئیات کاراکتر و شخصیت‌ها و... صورت پذیرد. لذا پیشنهاد می‌شود تا ضمن ارائه‌ی مشاوره‌ی حقوقی جهت انعقاد قرارداد با در نظر گرفتن بیش‌ترین منفعت طرف ایرانی، حمایت‌های مالی و تسهیلاتی نیز به‌منظور انجام این تغییرات به شرکت‌هایی که در مرحله‌ی انعقاد قرارداد هستند ارائه گردد.

#### ۱۶. جلب مشارکت سمن‌ها و تولیدکنندگان برای طراحی سازوکارهای اجرایی جهت ایجاد الزام برای اکران برخط و پخش ترکیبی از پویانمایی‌های ایرانی در ازای پویانمایی‌های خارجی (با رایزنی وزارت ارشاد و صدا و سیما و وزارت ارتباطات)

توضیح: امروزه اکران پویانمایی‌های خارجی در سینماهای داخلی به‌خصوص سینماهای شهر

تهران انجام می‌شود. این موضوع محدود به سینما نبوده و در پخش‌کننده‌های برخط مانند VOD ها و... نیز وجود داشته و پویانمایی‌های خارجی بیش‌ترین ترکیب ارائه‌ی محتوای آن‌ها را تشکیل می‌دهد. لذا پیشنهاد می‌شود با رایزنی با وزارت ارشاد، صدا و سیما و وزارت ارتباطات، زمینه‌ای قانونی و الزام‌آور ایجاد شود تا در ازای هر پویانمایی خارجی اکران و یا پخش شده، یک پویانمایی ایرانی نیز اکران و یا توزیع گردد.

### ۱۷. پشتیبانی از ایجاد و نگهداری پارک‌های کودک و نوجوان مبتنی بر کاراکترهای مشهور با تمرکز بر اکران و عرضه‌ی پویانمایی داخلی و محصولات جانبی با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و مشارکت بین‌المللی

توضیح: در کشورهای توسعه یافته، ایجاد و تأسیس پارک‌های کودک و نوجوان با تکیه بر کاراکترهای پویانمایی، نقش بسزایی در ایجاد یک بازار مطمئن و رشد صنایع پستین پویانمایی را بازی می‌کند. به‌عنوان مثال پارک‌های دیزنی‌لند، نمونه‌های موفق‌ی از این موضوع است که بنا به شرایط فرهنگی هر کشور، شخصی‌سازی و احداث شده است (مانند دیزلند چین). لذا پیشنهاد می‌شود تا با جلب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و همکاری با سرمایه‌گذاران بین‌المللی، پارک‌های کودکان و نوجوانان احداث شود. این پارک‌ها، محلی برای اکران و عرضه، محصولات جانبی و صنایع پویانمایی داخلی و خارجی خواهد بود و بازاری تضمین شده را ایجاد خواهد کرد.

### ۱۸. ایجاد اندیشکده‌ی پویانمایی و برگزاری سلسله نشست‌های بین‌المللی در جهت شناسایی روندهای صنعتی و فناورانه

توضیح: بررسی روندهای صنعت و توسعه این امکان را فراهم می‌کند تا ضمن شناخت جهت‌گیری‌های توسعه‌ای صنعت پویانمایی در جهان، مسیر حرکت فناوری و توسعه‌ای صنعت تعیین شود. در حال حاضر مرجعی برای انجام مطالعه و بررسی روندهای صنعتی و فناوری در صنعت پویانمایی وجود ندارد لذا پیشنهاد می‌شود تا اندیشکده‌ای برای پویانمایی ایجاد شود تا محلی مرجع برای انجام این چنین مطالعاتی باشد. جهت افزایش بهره‌وری عملکرد این اندیشکده لازم است تا نشست‌های بین‌المللی نیز با حضور فعالین صنعت پویانمایی جهان داشته باشد. از دیگر کارکردهای این اندیشکده، تعریف نیازها و طرح‌های تحقیق و توسعه‌ای صنعت پویانمایی است که با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی وضع موجود، توسط خبرگان عضو، اعلام خواهد شد.

### ۱۹. ارتقاء سطح نوآوری در صنعت پویانمایی از طریق حمایت از توسعه‌ی فعالیت‌های



## شتابدهی پویانمایی

توضیح: در حوزه‌ی فناوری و نوآوری، امروزه برگزاری دوره‌های شتابدهی بسیار مورد توجه قرار گرفته و با توجه به نوآوری محور بودن صنعت پویانمایی، در این حوزه نیز حمایت از برگزاری دوره‌های شتابدهی طرح‌های پویانمایی می‌تواند باعث افزایش نوآوری و ارتقاء سطح کیفیت آن گردد. لذا پیشنهاد می‌شود، تا برگزاری دوره‌های شتابدهی، از طریق حمایت از برگزارکنندگان آن (مانند تخصیص فضای فیزیکی، دانش‌بنیان شدن و...) تسهیل گردد.

**۲۰. ایجاد بستر اقتصادی (مدل همکاری) جهت جلب مشارکت بخش خصوصی در فعال‌سازی و افزایش بهره‌وری زیرساخت‌های اکران و توزیع تولیدات و محصولات مرتبط با پویانمایی در وزارت آموزش و پرورش، امور مساجد، کانون‌های بهزیستی، بسیج، وزارت کشور و...**

توضیح: ظرفیت عظیمی از نمایش و اکران که در اختیار سازمان‌ها و وزارتخانه‌هایی مانند وزارت آموزش و پرورش، بسیج، وزارت کشور و... است، می‌تواند به منظور ارتقاء ظرفیت‌های اکران پویانمایی‌های داخلی مورد استفاده قرار گیرد. لذا پیشنهاد می‌شود تا مدلی اقتصادی به منظور تجهیز و مناسب‌سازی این سالن‌ها تهیه شود تا قابلیت اکران عمومی پویانمایی‌های داخلی را به دست آورند.

**۲۱. ایجاد شبکه‌های متخصصین صنعت پویانمایی کشور با هدف به اشتراک‌گذاری توانمندی‌ها و مرتفع نمودن نیازهای تخصصی صنعت**

توضیح: تجربه‌ی اثرات شبکه‌های تخصصی اجتماعی نظیر لینکداین<sup>۵</sup> بر هیچ کسی پوشیده نیست. در صنعت پویانمایی با توجه به محوریت نیروی انسانی در تولید، پیشنهاد می‌شود تا شبکه‌ای به منظور مرجع نیروی انسانی متخصص ایجاد شود. این شبکه، به‌نوعی محلی برای به اشتراک‌گذاری توانمندی‌های نیروی انسانی در بخش‌های مختلف مورد نیاز صنعت پویانمایی کشور است و می‌تواند پلی میان استودیوها و نیروی انسانی جویای کار باشد و باعث تبادل دانش، انتقال و توسعه‌ی تکنولوژی شود. از جمله مزیت‌های این شبکه، شناسایی خلأها و کمبودهای تخصصی است که می‌توان بر مبنای نیاز واقعی صنعت، رشته‌ها و دوره‌های آموزشی را جهت پوشش آن، توسعه داد.

**۲۲. جلب مشارکت دانشگاه‌ها و سمن‌ها برای طراحی سازوکار و به‌روزرسانی مستمر محتوایی و شکلی دوره‌های آموزش تطبیقی و بین‌رشته‌ای در صنعت پویانمایی کشور**

توضیح: قدیمی بودن محتواهای آموزشی فعلی که در دانشگاه‌ها تدریس می‌شود، عملاً کارآیی آموزش‌های دانشگاهی را دچار مشکل کرده است. این موضوع تا جایی پیش رفته که فارغ‌التحصیلان رشته‌های پویانمایی کارآیی در حوزه‌ی عملی نداشته و هنگامی که مشغول به کار می‌شوند، باید دوباره آموزش ببینند. از سوی دیگر پیشرفت روزافزون تکنولوژی‌ها، اثرگذاری آموزش‌های آکادمیک را در کشور تحت تأثیر قرار داده است. لذا پیشنهاد می‌شود تا با همکاری دانشگاه‌ها و انجمن‌های مردم‌نهاد، محتواها مطابق با نیازهای کشور و تکنولوژی‌های روز دنیا به‌روزرسانی گردد. این به‌روزرسانی در شکل آموزش نیز نیازمند اصلاح است. به‌عنوان مثال، یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین واحدهای درسی در دانشگاه‌ها، کارآموزی است که لازم است، شیوه‌ی انجام و اتمام آن مورد بازنگری قرار گیرد.

### ۲۳. بسترسازی برای ایجاد و توسعه‌ی آکادمی‌های تخصصی و بین‌رشته‌ای متصل به شبکه‌ای از تولیدکنندگان پویانمایی

توضیح: صنعت پویانمایی مانند بسیاری از صنایع دیگر، یک صنعت تک‌بعدی نبوده و به تخصص‌های بین‌رشته‌ای نیاز دارد. به دلیل نوپا بودن تولید صنعتی پویانمایی در کشور، تخصص‌های بین‌رشته‌ای معنای بیش‌تری پیدا کرده است. یکی از این تخصص‌ها، مدیریت و کنترل پروژه است که به دلیل عدم وجود تخصص آن در تولید صنعتی پویانمایی، زمانبندی و تخصیص منابع مناسب در طول انجام یک طرح تولید پویانمایی دچار مشکل است. از دیگر تخصص‌های بین‌رشته‌ای می‌توان به بازاریابی، حسابداری و مالی نیز اشاره نمود. لذا پیشنهاد می‌شود تا بسترسازی جهت توسعه‌ی آکادمی‌های تخصصی آن صورت پذیرد.

### ۲۴. حمایت از ایجاد و توسعه‌ی همکاری‌های آموزش بین‌المللی با همکاری دانشگاه‌ها، انیستیتوها و تولیدکنندگان داخلی پویانمایی (مجازی و حضوری)

توضیح: با توجه به رشد سریع تکنولوژی و تکنیک‌های تولید پویانمایی در دنیا، در حوزه‌ی آموزش نیازمند همکاری بین‌المللی وجود دارد. به‌ویژه با توجه به اینکه اساتید خیره در کشور به مقدار نیاز وجود نداشته و محتواهای آموزشی قدیمی هستند، پیشنهاد می‌شود تا از توسعه‌ی همکاری‌های بین‌المللی در حوزه‌ی آموزش صنعت پویانمایی مانند برگزاری دوره‌های تحصیلی مشترک در دانشگاه‌ها، دعوت اساتید مطرح جهت برگزاری دوره‌های آموزشی، دریافت لیسانس‌های معتبر آموزشی توسط انیستیتوها و... حمایت شود.

**۲۵. حمایت از تشکیل اتاق‌های فکر برای ایده‌پردازی تولیدات پویانمایی متناسب با جغرافیای فرهنگی مشابه کشور و ارزیابی بازخورد از تولیدات داخلی در گروه‌های سنی مختلف و متناسب با ذائقه‌ی امروزی با حضور اعضای برجسته‌ی هیئت علمی دانشگاه‌ها، انجمن‌های مردم‌نهاد، منتقدین و تولیدکنندگان منتخب**

توضیح: از جمله مشکلات پایین بودن جذابیت و مخاطبان تولیدات پویانمایی داخلی، عدم توجه به ذائقه‌ی مخاطبان و داستان‌پردازی ضعیف آن است. لذا به‌منظور ارتقای جذابیت تولیدات داخلی پیشنهاد می‌شود تا اتاق‌های فکر به‌منظور تقویت ایده‌پردازی محصولات مطابق با شرایط فرهنگی بازارهای هدف و ذائقه‌سازی با حضور اعضای برجسته‌ی هیئت علمی دانشگاه‌ها، انجمن‌های مردمی منتقدین و تولیدکنندگان منتخب ایجاد شود.

**۲۶. پشتیبانی از استقرار زیرساخت‌های سازمانی مرتبط با تولید صنعتی در استودیوهای تولید پویانمایی**

توضیح: شاید بتوان گفت از اصلی‌ترین دلایل پایین بودن بازده تولید و عدم استفاده‌ی حداکثری از ظرفیت‌های موجود در یک خط تولید، نبود زیرساخت‌های سازمانی مرتبط با تولید صنعتی در استودیوهای تولید پویانمایی است. لذا پیشنهاد می‌شود تا با استقرار زیرساخت‌های سازمانی مانند سامانه‌های مدیریت صنعتی در استودیوهای تولید، تولید صنعتی را هرچه بیش‌تر توسعه داد.

**۲۷. پشتیبانی غیرمالی از توسعه‌ی فعالیت‌های سمن‌ها در حوزه‌ی ترویج، تبلیغ و نقد پویانمایی‌های داخلی**

توضیح: با توجه به وجود ظرفیت‌های بالای انجمن‌های مردم‌نهاد (نظیر حضور خبرگان صاحب‌نظر و بی‌طرف، دارابودن شبکه‌های ارتباطی بین فعالین و...) پیشنهاد می‌شود تا از سمن‌ها به‌منظور انجام فعالیت‌های حوزه‌ی نقد و بررسی استفاده شود. لذا برای ترغیب آن‌ها و پوشش هزینه‌های این امر پیشنهاد می‌شود تا پشتیبانی غیرمالی از انجمن‌هایی که در حوزه‌ی ترویج، تبلیغ و نقد پویانمایی فعالیت می‌کنند صورت پذیرد.



## فصل چهاردهم

# نقشه‌ی راه پیاده‌سازی راهبردهای صنعت پویانمایی کشور در افق ۱۴۰۴

نقشه‌ی راه پیاده‌سازی راهبردها، نمای گرافیکی از راهبردها و راهکارهای صنعت پویانمایی است که به تفکیک سال‌های برنامه‌ریزی شده در افق ۱۴۰۴، ترتیب و توالی اجرای راهبردها را نشان می‌دهد. از آنجا که اثرگذاری راهبردها در دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت اتفاق می‌افتد، لازم است چارچوب زمانی پیاده‌سازی راهبردها نیز در نظر گرفته شود. طول دوره‌ی هر راهبرد از زمان شروع اجرا تا پایان اثرگذاری آن در نظر گرفته شده است.

نمودار نقشه‌ی راه راهبردها مطابق شکل ۱۰ ترسیم شده که نشان‌دهنده‌ی تقدم و تأخر هر راهبرد (اولویت اجرا) است. شماره‌ای که بالای هر راهبرد درج شده نشان‌دهنده‌ی ارتباط آن راهبرد با هدف‌های کلان تدوین شده باشد. در هر یک از راهبردهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، تمرکز بر حوزه‌ای خاص است که بر اساس آن، اولویت‌بندی راهبردها در نظر گرفته شده است. این

تمرکزها بر اساس نقاط قوت و ضعف صنعت پویانمایی کشور و شاخص‌های ارزیابی وضعیت فعلی تدوین شده است که باعث می‌شود بیش‌ترین بهره‌برداری از امکانات و ظرفیت‌های موجود همگام با توسعه‌ی صنعت صورت گیرد.

## راهبردهای کوتاه‌مدت

با توجه به ظرفیت‌های موجود و نقاط قوت و ضعف صنعت پویانمایی کشور، در دوره‌ی کوتاه‌مدت حوزه‌های تأکید شده به شرح زیر است:

- تأکید بر توسعه‌ی شرکت‌های دانش‌بنیان و پشتیبانی از ارتقاء محیط کسب و کار شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق توسعه‌ی زیرساخت‌های شبکه‌های همکار (شبکه‌ی خدمات کسب و کار در لایه‌ی سازمانی و لایه‌ی صنعتی و شبکه‌ی زیرساخت‌های سازمانی تولید صنعتی)

- تقویت حضور سمن‌ها در طول فعالیت‌های پشتیبان زنجیره‌ی ارزش

- توسعه‌ی حلقه‌های صنایع پسین

- ایجاد سازوکارهای ارزیابی، نقد و بررسی

- ارتقاء انگیزه نوآوری در نیروی انسانی متخصص

- توسعه‌ی ظرفیت‌ها و کیفیت آموزش متصل به تولید

- حمایت از افزایش جریان نقدینگی صنعت و توسعه‌ی سرمایه‌گذاری

- ارتقاء حقوق مالکیت فکری

- توجه به بازار ویژه‌ی کودک و نوجوان

در این راستا راهبردهای کوتاه‌مدت عبارتند از:

- بسترسازی برای ایجاد انجمن مردم‌نهاد تجاری‌سازی محصولات جانبی پویانمایی متشکل از تشکل‌های مردم‌نهاد و صنوف تولیدکننده‌ی پویانمایی، لوازم التحریر،

اسباب‌بازی، البسه و مانند آن با تأکید بر جلب حمایت نهادهای ذی‌ربط در برندینگ محصولات (ایجاد کارگروه مشترک در کوتاه مدت)

● تدوین سازوکار تخصیص معافیت مالیاتی به صنوف مرتبط با صنایع پسین پویانمایی‌های ایرانی (مشروط بر پرداخت حق royalty کاراکتر به تولیدکننده)

● نظام‌مند نمودن ارزش‌گذاری و رتبه‌بندی در صنعت پویانمایی کشور (در سه سطح طرح، شرکت و نیروی انسانی) از طریق راه‌اندازی شبکه‌های ارزشیابی با مشارکت بین‌المللی

● راه‌اندازی صندوق سرمایه‌گذاری غیردولتی صنعت پویانمایی به‌منظور پشتیبانی مالی از فعالیت‌های صنعتی

● جلب مشارکت نهادهای دولتی ذی‌ربط به‌منظور طراحی سازوکارهای ارائه‌ی تضامین مالی و حقوقی معتبر بین‌المللی در طرح‌های سرمایه‌گذاری خارجی با محوریت صندوق سرمایه‌گذاری صنعت پویانمایی (و با همکاری نهادهای تضامین بین‌المللی پویانمایی)

● ایجاد سامانه‌ی ثبت ایده، کاراکتر، فیلمنامه و... با مشارکت سمن‌ها، دانشگاه‌های فعال، صدا و سیما، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، وزارت ارشاد، وزارت دادگستری، گمرک و نیروی انتظامی

● پشتیبانی از ایجاد و نگهداری پارک‌های کودک و نوجوان مبتنی بر کاراکترهای مشهور با تمرکز بر اکران و عرضه‌ی پویانمایی داخلی و محصولات جانبی با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و مشارکت بین‌المللی

● ارتقاء سطح نوآوری در صنعت پویانمایی از طریق حمایت از توسعه‌ی فعالیت‌های شتابدهی پویانمایی

● بسترسازی برای ایجاد و توسعه‌ی آکادمی‌های تخصصی و بین‌رشته‌ای متصل به شبکه‌ای از تولیدکنندگان پویانمایی

● بازبینی فرآیند ارزیابی دانش‌بنیان در ستاد توسعه‌ی فناوری‌های نرم و هویت‌ساز جهت بهره‌مندی تولیدکنندگان پویانمایی از بسته‌های معافیت‌های مالیاتی

● پشتیبانی از استقرار زیرساخت‌های سازمانی مرتبط با تولید صنعتی در استودیوهای

## تولید پویانمایی

- راه‌اندازی شبکه‌ی خدمات کسب و کار در لایه‌ی سازمانی و صنعتی
- جلب مشارکت دانشگاه‌ها و سمن‌ها برای طراحی سازوکار و به‌روزرسانی مستمر محتوایی و شکلی دوره‌های آموزش تطبیقی و بین‌رشته‌ای در صنعت پویانمایی کشور

## راهبردهای میان‌مدت

در دوره‌ی میان‌مدت که به‌نوعی رابط راهبردهای کوتاه‌مدت و بلندمدت است، حوزه‌های زیر مورد تأکید قرار گرفته‌اند:

- تأکید بر حضور مؤثر و فعال در عرصه‌ی بین‌المللی
  - توسعه‌ی بازار کودک و نوجوان از طریق پر کردن محتواها و حضور محصولات جانبی و مکمل
  - ارتقاء کیفیت آموزش نیروی انسانی
  - بهبود محیط کسب و کار شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق تشویق به استفاده از خدمات شبکه‌های همکار به‌منظور تولید صنعتی پویانمایی
  - پشتیبانی از کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه در شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق توسعه‌ی شبکه‌ی همکار متخصصین
  - توجه به ایجاد زیرساخت ایده‌پردازی و شناسایی و خلق جریان‌های فرهنگی برای توسعه‌ی بازار پویانمایی‌های داخلی
- در این راستا راهبردهای میان‌مدت عبارتند از:

- ارائه‌ی مشاوره‌ی حقوقی و حمایت مالی - تسهیلاتی به تولیدات پویانمایی داخلی جهت مناسب‌سازی برای ارائه به بازارهای با جغرافیای فرهنگی مشابه با هدف افزایش انعقاد قراردادهای نشر بین‌المللی
- تدوین بسته‌ی حمایت مالی و حقوقی از تولیدکنندگان داخلی منتخب برای ورود به



بازارهای بین‌المللی (تحلیل بازار، شناسایی روندهای بازار، ثبت برند، ثبت شرکت و انعقاد قراردادهای بین‌المللی)

- ایجاد نظام حمایت مالی و تسهیلاتی برای تبلیغات تولیدات پویانمایی با قراردادهای بین‌المللی (در دو سطح تبلیغات پایه و تسهیلات مشروط برای تبلیغات هوشمند)
- جلب مشارکت سمن‌ها و تولیدکنندگان برای طراحی سازوکارهای اجرایی جهت ایجاد الزام برای اکران برخط و پخش ترکیبی از پویانمایی‌های ایرانی در ازای پویانمایی‌های خارجی (با رایزنی وزارت ارشاد و صدا و سیما و وزارت ارتباطات)
- تسهیل توسعه و نظام‌مند نمودن فعالیت شرکت‌های مشاور اجرایی با هدف جریان‌سازی و عرضه‌ی هوشمند تولیدات پویانمایی و محصولات جانبی وابسته
- حمایت از ایجاد و توسعه‌ی همکاری‌های آموزش بین‌المللی با همکاری دانشگاه‌ها، انستیتوها و تولیدکنندگان داخلی پویانمایی (مجازی و حضوری)
- تدوین بسته‌ی اعتباری برای شرکت‌های دانش‌بنیان جهت بهره‌مندی از خدمات مشاورهای و شبکه‌ی زیرساختی تولید پویانمایی (اعتبار مالی جهت خرید خدمت)
- ایجاد شبکه‌های متخصصین صنعت پویانمایی کشور با هدف به اشتراک‌گذاری توانمندی‌ها و مرتفع نمودن نیازهای تخصصی صنعت
- حمایت از تشکیل اتاق‌های فکر برای ایده‌پردازی تولیدات پویانمایی متناسب با جغرافیای فرهنگی مشابه کشور و ارزیابی بازخورد از تولیدات داخلی در گروه‌های سنی مختلف و متناسب با ذائقه‌ی امروزی با حضور اعضای برجسته‌ی هیئت علمی دانشگاه‌ها، انجمن‌های مردم‌نهاد، منتقدین و تولیدکنندگان منتخب

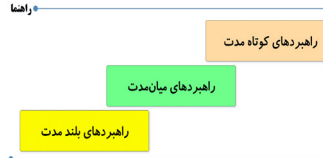
## راهبردهای بلندمدت

راهبردهای میان‌مدت شامل راهبردهایی هستند که با اجرا و نقطه‌ی اثر آن از ابتدا تا انتهای بازه‌ی چشم‌انداز بوده و یا در سال‌های پایانی باید اجرا شوند. اهدافی که در این دوره مورد تأکید قرار گرفته عبارتند از:

- ایجاد هاب‌های تخصصی جهت حمایت از صادرات محصولات پویانمایی
  - پایدارسازی بازار کودک و نوجوان
  - صنعتی‌سازی تولیدات پویانمایی از طریق پوشش کامل خدمات شبکه‌ای
  - ورود به عرصه‌ی جریان‌سازی فرهنگی با تولید فکر و ایده
  - لذا در این راستا راهبردهای بلندمدت به شرح زیر است:
  - رایزنی با اتاق بازرگانی و رایزن‌های فرهنگی و اقتصادی جهت توسعه‌ی نظام‌مند شرکت‌های مدیریت صادرات (EMC) در صنعت پویانمایی با هدف شناسایی و ورود به بازارهایی با جغرافیای فرهنگی مشابه
  - ایجاد بستر اقتصادی (مدل همکاری) جهت جلب مشارکت بخش خصوصی در فعال‌سازی و افزایش بهره‌وری زیرساخت‌های اکران و توزیع تولیدات و محصولات مرتبط با پویانمایی در وزارت آموزش و پرورش، سازمان امور مساجد، کانون‌های بهزیستی، سازمان بسیج، وزارت کشور و سایر نهادهای مرتبط
  - افزایش دسترس‌پذیری تولیدکنندگان داخلی به شبکه‌ی زیرساخت‌های مورد نیاز تولید مبتنی بر مدیریت خدمات برون‌سپاری و خدمات رایانش ابری در تولید صنعتی
  - پشتیبانی غیرمالی از توسعه‌ی فعالیت‌های سمن‌ها در حوزه‌ی ترویج، تبلیغ و نقد پویانمایی‌های داخلی
  - ایجاد اندیشکده‌ی پویانمایی و برگزاری سلسله نشست‌های بین‌المللی جهت شناسایی روندهای صنعتی و فناورانه
  - تدوین مدل حمایتی کریدور صادرات در صنعت پویانمایی (غرفه‌داری، مراودات هیئت‌های طرفین، تبلیغات، اسکان، ایاب و ذهاب و...)
  - حمایت از حضور نظام‌مند تولیدکنندگان منتخب ایرانی در رویدادها، جشنواره‌ها و بازارهای بین‌المللی از طریق ایجاد پابوین ایران
- شکل ۱۰ اولویت‌های اجرای استراتژی سند راهبردی صنعت پویانمایی کشور را نشان می‌دهد.



# اولویت اجرای استراتژی سند راهبردی صنعت پویانمایی کشور



۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶
				<p>۱-۶: تدوین سازوکار تخصیص معافیت مالیاتی به صنایع مرتبط با صنایع پویانمایی ایرانی کاراگرتر به تولیدکننده (COVILTY) مشروط بر پرداخت حق</p> <p>۲: تقابلهند نمودن ارزشگذاری و نه‌بندی در صنعت پویانمایی کشور از سه سطح طرح شرکت و تیروی آسمانی از طریق راهاندازی شبکه‌های ارزشیابی با مشارکت بین‌المللی</p> <p>۳: حمایت از ایجاد و توسعه همکاری‌های آموزش بین‌المللی با همکاری دانشگاه‌ها، انجمن‌ها و تولیدکنندگان داخلی پویانمایی اجباری و حضوری.</p> <p>۴: جلب مشارکت نهادهای دولتی ذربط به منظور طراحی سازوکارهای ارائه تضمین مالی و حقوقی مستمر بین‌المللی در طرح‌های سرمایه‌گذاری خارجی با صورت مستوفی سرمایه‌گذاری صنعت پویانمایی او با همکاری نهادهای تضمین بین‌المللی پویانمایی.</p>	<p>۱-۵: مستشاری برای ایجاد جنبش مردمی، اجرای سیاست‌های حمایت‌گرایانه، شکل‌دهی به شبکه‌های تخصصی، آموزش و توسعه تولیدکننده، پویانمایی با روش‌های نوین، سرمایه‌گذاری و مشارکت در برپیدگ محصولات ایجاد کارگروه مشترک در کوتاه مدت</p> <p>۲: راهاندازی صندوق سرمایه‌گذاری غیردولتی صنعت پویانمایی به منظور پشتیبانی مالی از فعالیت‌های صنعتی</p> <p>۳: ایجاد سامانه ثبت ایده کاراگرتر، فیلمنامه و ... با مشارکت سننما، دانشگاه‌های فعال، صداوسیما، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، وزارت ارشاد، وزارت دادگستری، گمرک و تیروی انتظامی</p> <p>۴: پشتیبانی از ایجاد و نگهداری پارک‌های کودک و نوجوان مبتنی بر کاراگرترهای مشهور با تمرکز بر اکران و عرضه پویانمایی داخلی و محصولات جهانی با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و مشارکت بین‌المللی</p>
	<p>۱: ارائه مشاوره حقوقی و حمایت مالی - تسهیلاتی به تولیدات پویانمایی داخلی جهت مناسب‌سازی برای ارائه به بازارهای با جغرافیای فرهنگی مشابه با هدف افزایش انعقاد قراردادهای نشر بین‌المللی</p> <p>۲: تدوین بسته حمایت مالی و حقوقی از تولیدکنندگان داخلی منتخب برای ورود به بازارهای بین‌المللی انجمن بازار، شناسایی روندهای بازار، ثبت برند، شرکت و انعقاد قراردادهای بین‌المللی</p> <p>۳: ایجاد نظام حمایت مالی و تسهیلاتی برای تبلیغات تولیدات پویانمایی با قراردادهای بین‌المللی ادر توسعه تبلیغات پایه و تسهیلات مشروط برای تبلیغات هوشمند</p>	<p>۱-۶: جلب مشارکت سننما و تولیدکنندگان برای طراحی سازوکارهای اجرایی جهت ایجاد قراردادهای اکران برخط و بخش در کسب از پویانمایی اجباری برای پویانمایی‌های خارجی با ارزانی وزارت ارشاد و صدا و سیما و وزارت ارتباطات</p> <p>۲: تسهیل توسعه و تقابلهند نمودن فعالیت شرکت‌های مشاور اجرایی با هدف جریان‌سازی و عرضه هوشمند تولیدات پویانمایی و محصولات جانبی وابسته</p>	<p>۱: بسترسازی برای ایجاد و توسعه آکادمی‌های تخصصی و بین‌رشته‌ای متصل به شبکه‌ای از تولیدکنندگان پویانمایی</p> <p>۲: تدوین بسته اعتباری برای شرکت‌های دانش‌بنیان جهت بهره‌مندی از خدمات مشاوره‌ای و شبکه زیرساختی تولید پویانمایی (انتخاب مالی جهت خرید خدمات)</p> <p>۳: ایجاد شبکه‌های متخصصین صنعت پویانمایی کشور با هدف به اشتراک‌گذاری توانمندی‌ها و مبرهن نمودن نیازهای تخصصی صنعت</p>	<p>۱: ارتقا، سطح نوآوری در صنعت پویانمایی از طریق حمایت از توسعه فعالیت‌های شاندهی پویانمایی</p> <p>۲: بازبینی فرآیند ارزیابی دانش‌بنیان در ستاد توسعه فناوری‌های نرم و هوش‌ساز جهت بهره‌مندی تولیدکنندگان پویانمایی از بسته‌های معافیت‌های مالیاتی</p> <p>۳: راهاندازی شبکه خدمات کسب و کار در ریه سازمانی و صنعتی</p>	<p>۱: جلب مشارکت دانشگاه‌ها و سننما برای طراحی سازوکار و بهره‌رسانی مستمر محتوایی و شبکه دوره‌های آموزش تطبیقی و بین‌رشته‌ای در صنعت پویانمایی کشور</p>
					<p>۱: پشتیبانی غیرمالی از توسعه فعالیت‌های سننما در حوزه ترویج، تبلیغ و نقد پویانمایی‌های داخلی</p> <p>۲: حمایت از تشکیل اتاق‌های فکر برای ایدپرنداری تولیدات پویانمایی متناسب با جغرافیای فرهنگی مشابه کشور و ارزیابی بازخورد از تولیدات داخلی در گروه‌های سنی مختلف و متناسب با ذائقه امروزی با حضور اعضای برجسته هیات علمی دانشگاه‌ها، انجمن‌های مردمان، منتقدین و تولیدکنندگان منتخب</p> <p>۳: تدوین مدل حمایتی کریدور صادرات در صنعت پویانمایی (غرفه‌داری، مراودات هیات‌های طرفین، تبلیغات، اسکان، ایاب و ذهاب و ...)</p> <p>۴: حمایت از حضور نظام‌مند تولیدکنندگان منتخب ایرانی در رویدادها، جشنواره‌ها و بازارهای بین‌المللی از طریق ایجاد پایوبون ایران</p>

راهبردهای صنعت پویانمایی کشور

**اهداف کلان**

۱. سهم حداکثری از سودآوری صنایع فرهنگی کشور
۲. سهم حداکثری از صادرات صنایع فرهنگی کشور
۳. تأمین سهم قابل توجهی از سرمایه توسط بخش خصوصی
۴. دستیابی به شبکه توزیع و بازاریابی حرفه‌ای ملی و بین‌المللی
۵. برخورداری از نیروی انسانی متخصص و زیرساخت‌های لازم جهت ارتقاء خلاقیت و نوآوری
۶. حضور گسترده صنف انجمنها و اتحادیه‌های مردم‌نهاد در طول فعالیتهای پشتیبان زنجیره ارزش صنعت
۷. برخوردار از شرکتها و استودیوهای توانمند و مجهز به زیرساخت‌های (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) تولید صنعتی

۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	
	۳ رایزنی با اتاق بازرگانی و رایزنی‌های فرهنگی و اقتصادی جهت توسعه نظام‌مند شرکتهای مدیریت صادرات (EMC) در صنعت پویانمایی با هدف شناسایی و ورود به بازارهای با جغرافیای فرهنگی مشابه		
۷ افزایش دسترسی پذیری تولیدکنندگان داخلی به شبکه زیرساخت‌های مورد نیاز تولید مبتنی بر مدیریت خدمات برون‌سپاری و خدمات رایانش ابری در تولید صنعتی			
	۴ ایجاد بستر اقتصادی (مدل همکاری) جهت جلب مشارکت بخش خصوصی در فعالسازی و افزایش بهره‌وری زیرساخت‌های اکران و توزیع تولیدات و محصولات مرتبط با پویانمایی در وزارت آموزش و پرورش، امور مساجد، کانون‌های بهزیستی، بسیج، وزارت کشور و ...		
			۶ ۳