فصلنامه
صنایع خلاق تفریح و سرگرمی

از فضا تا تجربه | شماره ۱| بهار ۱۴۰۵| یک میلیون و پانصد هزار تومان

01



فصلنامه صنایع خلاق تفریح وسرگرمی

شماره ۱، بهار ۱۴۰۵

قیمت: یک میلیون وپانصد هزار تومان

صاحب امتیاز و مدیر مسئول:

محسن سراجی

مدیر مسئول و سردبیر: محسن سراجی

همکاران این شماره:

مرتضی گرامی، زهرا دهقان، تسنیم برادران،

اسما فراز فر

گرافیک و صفحه آرایی: مهتاب سرخ پوش

چاپ: چاپخانه دقت

حامی انحصاری پروژه:

خلق تجربه میان مرز سراج

با سپاس از همراهی تمام کسانی که در تهیه، تولید و انتشار این شماره همراه ما بودند.

نشانی: بلوار کوثر، میدان پژوهش، کارخانه نوآوری مشهد

ارتباط با ما : ۰۹۱۰ ۶۱۰ ۴۱۰۰ - ۹۸+





از فضا تا تجربه ۸

حرفه‌هایی که هنوز نام ندارند! ۱۶

داستان را نمی‌خوانیم، واردش می‌شویم! ۲۲

سخن آغازین:

صنعت تفریح و سرگرمی دیگر فقط با مکان، تجهیزات و جاذبه تعریف نمی‌شود. آنچه امروز یک مقصد را متمایز می‌کند، تجربه‌ای است که میان فضا، روایت، فناوری، فرهنگ و ارتباط با مخاطب شکل می‌گیرد. به همین دلیل، پرسش اصلی دیگر فقط این نیست که «چه چیزی بسازیم؟»؛ بلکه باید پرسید چه تجربه‌ای می‌خواهیم ممکن کنیم و این تجربه چگونه می‌تواند از یک لحظه یا یک مکان فراتر برود. این شماره از همین تغییر نگاه آغاز می‌شود؛ از شهربازی‌ای که دیگر نمی‌تواند تنها بر تجهیزات تکیه کند، تا ایده‌ای که به دارایی قابل توسعه تبدیل می‌شود. سپس این منطق را در هنر دنبال می‌کنیم؛ جایی که گالری دیگر الزاماً به چهار دیوار محدود نیست و رابطه میان اثر، هنرمند و مخاطب می‌تواند شکل‌های تازه‌ای پیدا کند. در ادامه، مقیاس تجربه بزرگ‌تر می‌شود و شهر، با اضافه‌شدن هدف، کشف و مشارکت، می‌تواند به فضایی برای بازی و تجربه دوباره تبدیل شود. در نهایت، این مسیر به رابطه میان فرهنگ و توسعه شهری می‌رسد؛ جایی که فرهنگ می‌تواند از یک عنصر تزئینی فراتر رود و بخشی از اقتصاد، هویت و تجربه شهر شود. وجه مشترک همه این روایت‌ها حرکت از «ساختن یک تجربه» به سوی «ساختن یک اکوسیستم» است؛ اکوسیستمی که میان سرگرمی، فرهنگ، فضا، اقتصاد و زندگی روزمره پیوند ایجاد می‌کند و برای مخاطب دلیلی برای حضور، ماندن و بازگشت می‌سازد.





چرا نسل جدید برای «باهم‌بودن» پول می‌دهد؟ ۲۹

وقتی غذا خودش سرگرمی می‌شود! ۳۶

ساختن کافی نیست؛ باید هر روز درست کار کند... ۴۱

رویکرد
از فضا تا تجربه

مخاطب فضا را چگونه تجربه می‌کند؟

یک سالن بازی برای بازیکن میدان رقابت است و برای همراهش جایی برای تماشا و تشویق. در «از فضا تا تجربه» از همین تفاوت‌ها شروع می‌کنیم تا ببینیم طراحی یک مکان چگونه بر رفتار آدم‌ها و زمانی که با هم می‌گذرانند اثر می‌گذارد.

شواهد جهانی چه می‌گویند؟

مقاله‌های این فصلنامه را بر پایه داده‌های جهانی صنعت سرگرمی و بررسی نمونه‌های واقعی از کشورهای مختلف پیش می‌بریم. از بازارهای غذا تا تم‌پارک‌ها، آمار را در کنار ویژگی‌های هر مکان و فرهنگ مخاطبانش می‌خوانیم تا بفهمیم مردم چرا به آنجا می‌روند و چه چیزی آن‌ها را به بازگشت ترغیب می‌کند.

می‌خواهیم کدام نگاه به سرگرمی را تغییر دهیم؟

باور داریم سرگرمی بخشی از زندگی روزمرهٔ مردم است و ارزش مطالعه جدی دارد. با بررسی نمونه‌های واقعی از سراسر جهان و تحلیل داده‌های جهانی صنعت سرگرمی، می‌خواهیم بفهمیم چگونه می‌توان برای تفریح مردم، فضاهایی متناسب با فرهنگ و زندگی روزمره‌شان طَراحی کرد.



From Space to Experience

Mohsen Saraji | Experience & Theme Park Designer



We Don’t Read the Story We Step Into It

Amir Karimi | **Artist & Architect**



Why Does the New Generation Pay to Be Together?

Sara Tavakoli | Children’s Music Educator | Music Awareness



Professions That Don’t Have Names Yet

Maryam Mahdavi | Creative Director & Art Therapist



When Food Becomes Entertainment

Ziba Ezazipour | Urban Art Designer



Building Isn’t Enough; It Has to Work Every Day

Mahtab Sorkhpoosh | Designer & AI Artist

پیشگفتار

جدی‌تر از آن چه به نظر می‌رسد...

ساعت کاری تمام می‌شود. یکی راهی کافه یا سینما می‌شود، دیگری برای شام بیرون می‌رود، کسی بازی می‌کند و کسی آخر هفته‌اش را برای سفر یا رفتن به یک مجموعهٔ تفریحی کنار می‌گذارد. این بخش از زندگی معمولاً زمانی آغاز می‌شود که کار جدی تمام شده است؛ انگار تفریح چیزی است برای بعد از مسئولیت، برای پرکردن وقت آزاد یا فاصله‌ای کوتاه میان دو دورهٔ کار.

سال‌هاست تقریباً همین‌طور به تفریح نگاه کرده‌ایم. سرگرمی را مصرف کرده‌ایم، بازی را بیشتر به کودکی نسبت داده‌ایم و تجربه را گاهی لایه‌ای تزئینی بر محصول، مکان یا خدمت دانسته‌ایم؛ چیزی که اگر باشد، جذاب‌تر است و اگر نباشد، ظاهراً اتفاق مهمی نیفتاده است. اما کافی است کمی نزدیک‌تر شویم تا این تعریف ساده شروع به ترک‌خوردن کند.

یک شهربازی را تصور کنید. در نگاه اول، آنچه دیده می‌شود دستگاه‌ها، نورها، صداها و مردمی هستند که برای چند ساعت آمده‌اند خوش بگذرانند. اما پشت همین تصویر ساده، مجموعه‌ای از طراحی، اقتصاد، فرهنگ، فناوری، روایت، شناخت رفتار انسان و کسب‌وکار در حال کار است. همین منطق را می‌توان پشت یک بازی، یک شخصیت محبوب، یک فضای شهری زنده یا مقصدی دید که میلیون‌ها نفر برای تجربه‌کردنش سفر می‌کنند. پشت یک شهربازی فقط چند دستگاه نیست، پشت یک بازی فقط سرگرمی نیست، پشت یک شخصیت فقط داستان نیست، پشت یک فضای شهری فقط معماری نیست و پشت یک مقصد موفق تنها یک جاذبه قرار ندارد.

شاید مسئلهٔ اصلی دقیقاً از همین‌جا آغاز شود؛ اینکه ما سال‌ها اجزای این جهان را جدا از یکدیگر دیده‌ایم. معمار فضا را طراحی کرده، سرمایه‌گذار به بازگشت سرمایه فکر کرده، هنرمند اثر ساخته، مدیر بهره‌برداری مجموعه را اداره کرده، نویسنده داستان گفته، طراح بازی تعامل ساخته و بازاریاب تلاش کرده مخاطب را جذب کند. هرکدام بخشی از مسئله را دیده‌اند، در حالی که تجربهٔ واقعی مخاطب حاصل جمع سادهٔ این اجزا نیست. مخاطب هنگام ورود به یک مکان یا تجربه، مرز میان این تخصص‌ها را نمی‌بیند؛ او در پایان فقط چیزی را به خاطر می‌سپارد که تجربه کرده است.

صنعتی که دیگر نمی‌توان آن را حاشیه‌ای دید.

در جهان امروز، تفریح و سرگرمی دیگر صنایع حاشیه‌ای نیستند. شهرها برای جذب و نگه‌داشتن مردم تجربه می‌سازند، مراکز تجاری تلاش می‌کنند از محل خرید به مقصد حضور تبدیل شوند، بازی از صفحهٔ نمایش وارد فضای واقعی می‌شود، غذا به سرگرمی نزدیک می‌شود، شخصیت‌ها به دارایی‌های اقتصادی چندلایه تبدیل می‌شوند و کشورهای منطقه برای ساخت مقصدهایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که گردشگری، فرهنگ، ورزش و سرگرمی را به یکدیگر متصل می‌کنند.

هم‌زمان، مرز میان صنایع نیز در حال محوشدن است. یک بازی می‌تواند به فیلم تبدیل شود، فیلم می‌تواند زمینهٔ شکل‌گیری یک پارک موضوعی را فراهم کند، شخصیت می‌تواند به محصول برسد، محصول می‌تواند جامعه‌ای از هواداران بسازد و همان جامعه دوباره ارزش دارایی اولیه را افزایش دهد. در چنین جهانی، دیگر نمی‌توان دربارهٔ طراحی یک فضای تفریحی فقط با زبان معماری صحبت کرد، همان‌طور که نمی‌توان یک دارایی فرهنگی را فقط با معیار محبوبیت سنجید. برای فهم این حوزه باید کل نظام خلق ارزش را دید.

تجربه، نقطه اتصال است...

اگر بخواهیم نقطهٔ مشترکی میان موضوعات این فصلنامه پیدا کنیم، شاید آن کلمه «تجربه» باشد؛ جایی که طراحی با انسان ملاقات می‌کند و همهٔ تصمیم‌های پراکندهٔ یک پروژه، در ذهن و احساس مخاطب به یک واقعیت واحد تبدیل می‌شوند. اما تجربه برای ما فقط به معنای ساختن لحظه‌ای زیبا یا هیجان‌انگیز نیست. یک تجربهٔ خوب باید برای مخاطب ارزش داشته باشد، برای کسب‌وکار قابل دوام باشد، برای مکان هویت ایجاد کند و در بهترین حالت چیزی به فرهنگ و زندگی اجتماعی اضافه کند.

اگر تجربه فقط جذاب باشد اما اقتصاد نداشته باشد، دوام نمی‌آورد. اگر فقط درآمد ایجاد کند اما برای انسان ارزشی نسازد، به‌سادگی جایگزین می‌شود. اگر صرفاً تقلیدی از نمونه‌ای موفق در نقطه‌ای دیگر از جهان باشد، شاید در کوتاه‌مدت کار کند اما بعید است میراثی از خود باقی بگذارد. و اگر فقط ایده‌ای درخشان باشد که امکان اجرا ندارد، نهایتاً در همان صفحهٔ ارائهٔ زیبا خواهد ماند؛ سرنوشت محترمانه‌ای که متأسفانه نصیب تعداد قابل‌توجهی از ایده‌های خلاق می‌شود. مسئله، ساختن نقطهٔ تعادل میان این نیروهاست.

از چه بسازیم؟ به چرا باید وجود داشته باشد؟

یکی از پرسش‌هایی که در پروژه‌های مختلف بارها با آن روبه‌رو شده‌ام، بسیار ساده است: «چه چیزی بسازیم؟» چه دستگاهی بخریم، چه فضایی طراحی کنیم، چه فناوری‌ای اضافه کنیم، چه رستورانی بسازیم و چه جاذبه‌ای اکنون در جهان محبوب است؟ این پرسش‌ها لازم‌اند، اما معمولاً خیلی زود مطرح می‌شوند.

پیش از آن‌ها باید پرسید: «چرا این پروژه باید وجود داشته باشد؟» برای چه کسی ساخته می‌شود، قرار است چه تغییری در رفتار یا احساس مخاطب ایجاد کند، چه ارزشی برای شهر، سرمایه‌گذار و جامعه می‌سازد، چرا کسی باید برای آن وقت بگذارد و پول پرداخت کند و مهم‌تر از همه، چرا باید دوباره برگردد؟ وقتی پاسخ این پرسش‌ها روشن شود، انتخاب دستگاه، فناوری، معماری و محتوا معنای دیگری پیدا می‌کند. آن‌ها دیگر خودِ پروژه نیستند؛ ابزار تحقق پروژه‌اند.

جهان را باید دید، اما نسخه‌برداری نکرد!

در این شماره بارها به نمونه‌های جهانی سر زده‌ایم؛ نه برای اینکه ثابت کنیم هرآنچه در نقطه‌ای دیگر ساخته شده باید اینجا هم ساخته شود، بلکه برای اینکه بفهمیم چرا یک نمونه توانسته کار کند. چه مسئله‌ای را حل کرده، چه مدل اقتصادی پشت آن بوده، چه رفتاری از مخاطب را فهمیده، چه فناوری‌ای را در چه زمانی به کار گرفته، چگونه داستان، مکان یا فرهنگ را به ارزش تبدیل کرده و در این مسیر چه اشتباهاتی مرتکب شده است؟

کپی‌کردن شکل یک پروژه آسان‌ترین بخش یادگیری از جهان است. فهمیدن منطق پشت آن دشوارتر و بسیار ارزشمندتر است. مسئله این نیست که فهرستی بلند از نمونه‌های موفق داشته باشیم؛ مسئله این است که بتوانیم آن‌ها را بخوانیم، روابط میان اجزایشان را تشخیص دهیم و بفهمیم کدام بخش از موفقیتشان قابل انتقال است و کدام بخش فقط در زمینهٔ فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی خودشان معنا دارد. ما بیش از نمونه‌های جهانی به توانایی خواندن نمونه‌های جهانی نیاز داریم.

خاورمیانه در حال تغییر است!

این نگاه برای ما در این نقطه از جهان اهمیت بیشتری دارد. خاورمیانه در حال تبدیل‌شدن به یکی از میدان‌های بزرگ سرمایه‌گذاری و آزمایش در حوزه‌های تفریح، گردشگری، ورزش، فرهنگ و تجربه است. پروژه‌هایی با مقیاس‌هایی در حال شکل‌گیری‌اند که تا چند سال پیش بیشتر شبیه تصاویر آینده‌نگرانه بودند. اما پرسش برای ما فقط این نیست که چه چیزی در عربستان، امارات یا دیگر کشورهای منطقه ساخته می‌شود؛ پرسش مهم‌تر این است که ما در این اقتصاد تازه چه نقشی خواهیم داشت.

آیا فقط تجهیزات می‌خریم و نمونه‌های دیگران را اجرا می‌کنیم؟ آیا مجری پروژه‌هایی خواهیم بود که فکر و دارایی فکری آن‌ها در جای دیگری تولید شده است؟ یا می‌توانیم خودمان داستان، شخصیت، بازی، تجربه، مقصد، فناوری و مدل‌های تازهٔ کسب‌وکار خلق کنیم؟ این تفاوت کوچکی نیست. سرمایه‌گذاری واقعی در صنایع خلاق فقط در ساختمان و تجهیزات اتفاق نمی‌افتد؛ بخش مهمی از ارزش آینده در فکر، محتوا، دانش طراحی و دارایی فکری ساخته خواهد شد.

چیزی فراتر از سرگرم‌کردن!

شاید در نهایت مهم‌ترین مسئله این باشد که چرا اساساً باید تفریح را جدی بگیریم. پاسخ فقط اندازهٔ بازار یا ظرفیت اقتصادی آن نیست. انسان‌ها در مکان‌هایی که برای لذت، بازی و تجربه انتخاب می‌کنند، بخش مهمی از زندگی خود را می‌سازند؛ آنجا با خانواده وقت می‌گذرانند، دوستی شکل می‌دهند، شهر را تجربه می‌کنند، داستان تعریف می‌کنند و خاطره می‌سازند.

تفریح می‌تواند اقتصاد تولید کند، اما می‌تواند هم‌زمان سرمایهٔ اجتماعی، هویت و تعلق نیز بسازد. همین ظرفیت است که این صنعت را برای من جذاب می‌کند. ما فقط دربارهٔ ساختن مکان‌هایی برای گذراندن وقت صحبت نمی‌کنیم؛ دربارهٔ طراحی بخشی از زمانی صحبت می‌کنیم که مردم نامش را زندگی می‌گذارند.

این شماره، آغاز یک گفت‌وگوست...

در صفحات پیش رو از شهر و پارک موضوعی تا بازی، هنر، فناوری، غذا، داستان، دارایی فکری و مدل بهره‌برداری حرکت می‌کنیم. عمداً میان این قلمروها دیوار نکشیده‌ایم، زیرا آیندهٔ صنایع خلاق احتمالاً نه درون یکی از آن‌ها، بلکه در نقطهٔ برخورد میان آن‌ها ساخته خواهد شد.

این فصلنامه تلاشی است برای دیدن همین نقطهٔ برخورد؛ جایی که خلاقیت باید با اقتصاد روبه‌رو شود، فرهنگ با فناوری، طراحی با بهره‌برداری و خیال با امکان تحقق. شاید پرسشی که باید در آغاز این مسیر با خودمان ببریم همین باشد: آیا می‌توانیم چیزهایی بسازیم که مردم دوستشان داشته باشند، کسب‌وکارها بتوانند از آن‌ها ارزش پایدار ایجاد کنند و شهرها و جوامع نیز با وجودشان جای بهتری برای زندگی شوند؟

اگر پاسخ مثبت باشد، آنچه درباره‌اش حرف می‌زنیم دیگر فقط «تفریح» نیست. دربارهٔ یکی از صنایعی صحبت می‌کنیم که می‌تواند در ساختن آیندهٔ زندگی انسان نقش داشته باشد.

محسن سراجی



از فضا تا تجربه

From Space to Experience

چرا بعضی مکان‌ها فقط ساخته می‌شوند، اما بعضی دیگر در زندگی مردم باقی می‌مانند؟

محسن سراجی، طراح تجربه و تم‌پارک
Mohsen Saraaji - Experience & Theme Park Designer



Dino Dig Adventure, Liberty Science Center, Jersey City, USA

دو مکان را تصور کنید؛ تقریباً هم‌اندازه، با هزینه‌ای نزدیک به هم، امکاناتی مشابه و مخاطبانی از یک گروه اجتماعی. در یکی، مردم وارد می‌شوند، کاری انجام می‌دهند و می‌روند. چند ماه بعد، مکان به بخشی عادی از شهر تبدیل شده است؛ مفید، قابل‌استفاده و شاید حتی موفق. اما مکان دوم آرام‌آرام وارد زندگی مردم می‌شود. برای رسیدن به آن مسیرشان را تغییر می‌دهند، قرارهایشان را آنجا می‌گذارند، از آن عکس می‌گیرند، درباره‌اش حرف می‌زنند و سال‌ها بعد، خاطره‌ای را با نام همان مکان به یاد می‌آورند.

تفاوت الزاماً در معماری بهتر، سرمایه‌گذاری بیشتر یا فناوری پیشرفته‌تر نیست. گاهی تفاوت در چیزی شکل می‌گیرد که کمتر از ساختمان و تجهیزات دیده می‌شود: آنچه در آن مکان برای انسان اتفاق می‌افتد.

شاید به همین دلیل لازم باشد تعریفمان از طراحی مکان را کمی جابه‌جا کنیم. ارزش آیندهٔ مکان‌ها فقط در چیزی نیست که در آن‌ها ساخته می‌شود؛ در آن چیزی است که امکان رخ‌دادنش را برای انسان فراهم می‌کنند. مکان زمانی از یک ظرف فیزیکی فراتر می‌رود که بتواند رفتار، ارتباط، کشف، احساس و خاطره تولید کند.

ما بیش از حد درباره «چه چیزی بسازیم» فکر کرده‌ایم!

بسیاری از پروژه‌ها با فهرستی از چیزها آغاز می‌شوند: چه ساختمانی بسازیم، چه دستگاهی بخریم، چه فروشگاهی اضافه کنیم، چه اثری در میدان قرار دهیم، چه فناوری‌ای به مجموعه بیاوریم و چه رستورانی در این نقطه مستقر کنیم. همهٔ این پرسش‌ها ضروری‌اند، اما شاید هیچ‌کدام پرسش نخست نباشند.

پرسش مقدم بر آن‌ها این است: قرار است چه اتفاقی برای انسان در اینجا بیفتد؟ همین تغییر ظاهراً کوچک می‌تواند مسیر یک پروژه را عوض کند. وقتی از «چه چیزی بسازیم» آغاز می‌کنیم، معمولاً به فهرستی از اجزا می‌رسیم؛ اما وقتی از «چه اتفاقی باید بیفتد» آغاز می‌کنیم، ناچاریم دربارهٔ ورود، حرکت، توجه، مکث، تعامل، کشف، احساس و خاطرهٔ مخاطب فکر کنیم.

در این نگاه، ساختمان، بازی، غذا، نور، صدا، هنر، فناوری و حتی رفتار کارکنان دیگر اجزای مستقل نیستند؛ هرکدام نقشی در یک تجربهٔ واحد دارند. همین‌جا مرزهای سنتی رشته‌ها کم‌رنگ می‌شوند. معمار نمی‌تواند فقط ساختمان را ببیند، طراح سرگرمی نمی‌تواند فقط دستگاه را بسنجد، مدیر مجموعه نمی‌تواند تنها فروش بلیت را اندازه بگیرد و هنرمند شهری هم نمی‌تواند رابطهٔ اثر با رفتار مردم را نادیده بگیرد. اگر مقصد نهایی تجربهٔ انسان باشد، هیچ‌کدام از این اجزا به‌تنهایی کافی نیستند.

ارزش آیندهٔ مکان‌ها فقط در چیزی نیست که در آن‌ها ساخته می‌شود؛ در آن چیزی است که امکان رخ‌دادنش را برای انسان فراهم می‌کنند.

رقابت بر سر مکان نیست بلکه فقط بر سر زندگی انسان است.

امروز یک شهربازی فقط با شهربازی دیگر رقابت نمی‌کند، همان‌طور که یک مرکز خرید فقط رقیب مرکز خرید روبه‌رو نیست. موزه صرفاً با موزه مقایسه نمی‌شود و پارک شهری هم تنها با پارکی دیگر در همان شهر رقابت ندارد. همهٔ آن‌ها برای منبعی بسیار محدودتر رقابت می‌کنند: زمان و توجه انسان.

مردم هر روز تصمیم می‌گیرند بخشی از عمرشان را کجا و چگونه سپری کنند؛ در خانه بمانند، بازی کنند، فیلم ببینند، در شهر قدم بزنند، به کافه بروند، خرید کنند، در رویدادی شرکت کنند، سفر کنند یا ساعت‌ها در تلفن همراهشان غرق شوند. از این منظر، تفریح، گردشگری، هنر، بازی، خرده‌فروشی، فرهنگ و فضاهای شهری ناگهان وارد یک میدان مشترک می‌شوند.

همه باید بتوانند به یک پرسش پاسخ دهند: چرا انسان باید بخشی از زندگی‌اش را اینجا بگذراند؟ به همین دلیل تعداد بازدیدکنندگان به‌تنهایی معیار کاملی برای موفقیت نیست. باید بدانیم چرا آمدند، چقدر ماندند، در طول حضور چه کردند، آیا با دیگران ارتباط برقرار کردند، چیزی کشف کردند، تجربه را برای دیگری تعریف کردند و دوباره بازگشتند یا نه. اینجاست که طراحی تجربه از موضوعی صرفاً زیباشناختی خارج می‌شود و به مسئله‌ای انسانی و اقتصادی تبدیل می‌شود.





تجربه چگونه ساخته می‌شود؟

تجربه را نمی‌توان مانند یک شیء ساخت و در نقطه‌ای از پروژه قرار داد. تجربه نتیجهٔ رابطه‌هاست: رابطهٔ انسان با مکان، مکان با روایت، روایت با فرهنگ، انسان‌ها با یکدیگر و همهٔ این‌ها با زمان. گاهی یک نیمکت در نقطه‌ای درست بیشتر از سازه‌ای گران‌قیمت به شکل‌گیری تجربه کمک می‌کند. گاهی یک شخصیت، یک صدا، یک بازی کوچک، سایه‌ای مناسب یا حتی شیوهٔ استقبال از مخاطب می‌تواند معنای مکان را تغییر دهد. مسئله قیمت یا مقیاس هر جزء نیست؛ نقشی است که در کل تجربه بازی می‌کند.

برای ساده‌کردن می‌توان مسیری مانند «مکان ← تعامل ← احساس ← خاطره ← ارزش» ترسیم کرد، اما تجربه در واقع بسیار غیرخطی‌تر است. مکان بر رفتار تأثیر می‌گذارد، رفتار به روایت معنا می‌دهد، روایت احساس می‌سازد، احساس خاطره ایجاد می‌کند و خاطره می‌تواند دوباره انسان را به مکان بازگرداند. فرهنگ، فناوری و اقتصاد نیز پیرامون تمام این روابط حضور دارند. به همین دلیل طراحی تجربه ذاتاً میان‌رشته‌ای است؛ درست در فاصلهٔ میان معماری، هنر، سرگرمی، خدمات، فناوری و کسب‌وکار شکل می‌گیرد

تجربه فقط احساس نیست؛ اقتصاد هم هست!

صحبت دربارهٔ تجربه گاهی بیش از اندازه شاعرانه می‌شود؛ انگار وظیفهٔ طراح فقط این است که مردم برای چند دقیقه احساس خوبی داشته باشند. اما تجربهٔ موفق باید ارزش ایجاد کند و این ارزش برای ذی‌نفعان مختلف شکل‌های متفاوتی دارد.

برای مخاطب، ارزش ممکن است لذت، آرامش، هیجان، یادگیری، کشف، تعلق یا ارتباط باشد. برای کسب‌وکار، تجربهٔ بهتر می‌تواند زمان حضور را افزایش دهد، احتمال بازگشت را بیشتر کند، وفاداری و اعتبار برند بسازد و جریان‌های درآمدی تازه ایجاد کند. برای شهر، یک تجربهٔ خوب می‌تواند حضور مردم را تقویت کند، اقتصاد محلی را فعال‌تر سازد و رابطهٔ شهروندان با مکان را عمیق‌تر کند. برای فرهنگ نیز تجربه می‌تواند راهی برای انتقال روایت، حفظ حافظه، بازتفسیر سنت و ساخت معنا برای نسل‌های تازه باشد. این شکل‌های ارزش الزاماً در تضاد با یکدیگر نیستند. شاید یکی از مهم‌ترین فرصت‌های صنایع خلاق دقیقاً در پیدا کردن نقطه‌ای باشد که ارزش انسانی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی بتوانند یکدیگر را تقویت کنند.



Van Gogh Alive, Cologne, Germany

مقصدی که فقط درآمد ایجاد کند اما تجربه‌ای فرساینده بسازد، در بلندمدت بخشی از ارزشش را از دست می‌دهد؛ همان‌طور که پروژه‌ای معنادار اما بدون مدل اقتصادی پایدار ممکن است برای ادامهٔ حیات خود همواره وابسته بماند. پایداری زمانی جدی می‌شود که تجربه برای چند ذی‌نفع به‌طور هم‌زمان ارزش ایجاد کند.

جهان را نمی‌توان وارد کرد!

در مواجهه با نمونه‌های موفق جهانی یک وسوسهٔ قابل‌فهم وجود دارد: اگر چیزی در جایی موفق بوده، چرا همان را اینجا نسازیم؟ می‌توان دستگاه خرید، فناوری منتقل کرد، روش مدیریتی آموخت و حتی بسیاری از عناصر معماری را بازتولید کرد؛ اما تجربه را نمی‌توان در یک کانتینر گذاشت و از مرزی به مرز دیگر فرستاد.

تجربه درون فرهنگ اتفاق می‌افتد. آنچه برای یک جامعه خنده‌دار است ممکن است برای جامعه‌ای دیگر بی‌معنا باشد. چیزی که در شهری حس نوستالژی می‌سازد، در جای دیگر هیچ خاطره‌ای را بیدار نمی‌کند. نسبت مردم با جمع، خانواده، غذا، انتظار، بازی، شب، طبیعت، حریم شخصی و حتی مفهوم تفریح در فرهنگ‌های مختلف یکسان نیست.

بنابراین نگاه جهانی نباید به تقلید فرهنگی منجر شود. نمونه‌های موفق جهان برای ما ارزشمندند نه برای اینکه شکلشان را تکرار کنیم، بلکه برای اینکه منطق موفقیتشان را بخوانیم: چه مسئله‌ای را حل کرده‌اند، رفتار مخاطب را چگونه فهمیده‌اند، چه رابطه‌ای میان تجربه و اقتصاد ساخته‌اند، مردم را چطور از تماشاگر به مشارکت‌کننده تبدیل کرده‌اند و چه چیزی باعث بازگشت شده است. یادگیری از جهان زمانی ارزشمند می‌شود که پاسخ این پرسش‌ها دوباره در زمینهٔ خودمان طراحی شود.

از طراح فضا به طراح امکان!

وقتی موضوع اصلی «آنچه برای انسان اتفاق می‌افتد» باشد، نقش طراح نیز تغییر می‌کند. طراحی دیگر فقط شکل‌دادن به ظاهر اشیا و فضاها نیست، چون مسائل امروز در مرز رشته‌ها اتفاق می‌افتند. مقصد تفریحی هم‌زمان مسئلهٔ معماری، اقتصاد، روایت، رفتار، فناوری، برند و عملیات است؛ فضای عمومی می‌تواند مسئله‌ای از جنس شهرسازی، هنر، جامعه، بازی و اقتصاد محلی باشد؛ و یک شخصیت فرهنگی ممکن است از رسانه عبور کند و به محصول، مکان، رویداد یا تجربه تبدیل شود.

در چنین جهانی، یکی از مهم‌ترین توانایی‌های طراح آینده تسلط مطلق بر همهٔ رشته‌ها نیست؛ توانایی دیدن رابطهٔ میان آن‌هاست. طراح باید بتواند آدم‌های مختلف را دور یک مسئله جمع کند، زبان‌های تخصصی را برای یکدیگر ترجمه کند و میان نیاز انسان، امکان اقتصادی، زمینهٔ فرهنگی و ظرفیت فناوری تعادل بسازد.

در این معنا، طراح فقط فضا نمی‌سازد؛ امکان می‌سازد. امکان دیدن، بازی‌کردن، کشف، ارتباط، مشارکت و خاطره‌ساختن. و شاید مهم‌تر از همه، امکان اینکه مخاطب چیزی از خودش به تجربه اضافه کند. تجربهٔ خوب چیزی نیست که طراح به‌طور کامل تحویل مخاطب دهد؛ بخشی از آن در لحظهٔ حضور خودِ مخاطب ساخته می‌شود.

وقتی طراحی را با پرسش «چه چیزی بسازیم؟» آغاز می‌کنیم، معمولاً به فهرستی از فضاها، تجهیزات و اجزا می‌رسیم؛ اما وقتی از «چه اتفاقی باید برای مخاطب بیفتد؟» شروع می‌کنیم، تمرکز از اشیا به انسان، رفتار، احساس و تجربهٔ او منتقل می‌شود.



آنچه پس از خروج باقی می‌ماند.

معمـاری مهـم اسـت. فنـاوری، کیفیـت خدمـات، نـور، صـدا، تجهیـزات، ایمنـی و اقتصـاد پـروژه هـم مهم‌انـد. امـا مـردم معمـولاً نقشـهٔ معمـاری یـک مـکان را بـا خـود بـه خانـه نمی‌برنـد و تعـداد تجهیزاتـش را هـم بـرای سـال‌ها بـه خاطـر نمی‌سـپارند. آنچـه باقـی می‌مانـد اغلـب شـکل دیگـری دارد: لحظـه‌ای کـه بـرای نخسـتین‌بار چیـزی را تجربـه کردنـد، گفت‌وگویـی کـه شـکل گرفـت، کشـفی کـه انتظـارش را نداشـتند، بـازی‌ای کـه همـراه فرزندشـان انجـام دادنـد، غذایـی کـه بـا دوستانشـان خوردنـد یـا چیـزی کـه باعـث خنده‌شـان شـد.

شـاید همین‌جـا تفـاوت میـان «فضـا» و «تجربـه» آشـکار شـود. فضـا را می‌تـوان طراحـی کـرد، سـاخت و تحویـل داد؛ امـا تجربـه زمانـی کامـل می‌شـود کـه انسـان وارد آن شـود، بـا آن ارتبـاط برقـرار کنـد، چیـزی بـه آن اضافـه کنـد و بـا چیـزی از آن بیـرون بیایـد.

از ایـن منظـر، مهم‌تریـن معیـار یـک مـکان فقـط چیـزی نیسـت کـه هنـگام ورود بـه مـا نشـان می‌دهـد. شـاید مهم‌تـر ایـن باشـد کـه هنـگام خـروج چـه چیـزی بـا خودمـان می‌بریـم؛ خاطـره، رابطـه، معنـا، میـل بـه بازگشـت یـا داسـتانی کـه هنـوز ارزش تعریف‌کـردن دارد.

تجربـه زمانـی پایـدار می‌شـود کـه ارزش انسـانی، فرهنگـی، اجتماعـی و اقتصـادی بتواننـد یکدیگـر را تقویـت کننـد.


VEGETABLE
SEEDS

گالـری هنـری هیچا

h i c h a a g a l l e r y

www.hichaa.com

گالری هیچا
HICHAAGALLERY





حرفه‌هایی که هنوز نام ندارند!

Professions That Don’t Have Names Yet

،چرا بعضی مکان‌ها فقط ساخته می‌شوند
اما بعضی دیگر در زندگی مردم باقی می‌مانند؟



مریم مهدوی ، مدیر خلاقیت و هنردرمانگر
Maryam Mahdavi - Creative Director & Art Therapist

تصور کنید در نخستین جلسهٔ یک پروژه نشسته‌ایم و باید برای نقشی کلیدی یک نفر پیدا کنیم. روی میز نقشهٔ فضاست، کنار آن مدل کسب‌وکار، سناریوی تجربه، چند ایدهٔ فناوری و طرحی اولیه از داستان پروژه. فردی که می‌خواهیم باید فضا را بفهمد، اما معماربودن به‌تنهایی کافی نیست. باید داستان را درک کند، اما قرار نیست فقط نویسنده باشد. باید رفتار مخاطب را بشناسد، از منطق بازی سر دربیاورد، دربارهٔ اقتصاد پروژه فکر کند، ظرفیت فناوری را بفهمد و بتواند با هنرمند، مهندس، مدیر و سرمایه‌گذار به یک زبان مشترک برسد.

عنوان شغلی چنین فردی چیست؟ احتمالاً پاسخ روشنی نداریم. نه به این دلیل که چنین کاری وجود ندارد؛ برعکس، مسئله وجود دارد، پروژه وجود دارد و بازار به این توانایی نیاز دارد، اما ساختار حرفه‌ای ما هنوز همیشه نام دقیقی برای آن پیدا نکرده است.

این وضعیت در صنایع خلاق بیش از بسیاری از حوزه‌ها دیده می‌شود. سرگرمی، بازی، هنر، فناوری، معماری، رسانه و اقتصاد با سرعتی بیشتر از مرزهای سنتی حرفه‌ها در حال ترکیب‌شدن‌اند و پروژه‌های تازه به‌سادگی در یک رشته جا نمی‌گیرند. شاید بخشی از حرفه‌های آینده نه از اختراع تخصص‌هایی کاملاً تازه، بلکه از اتصال دوبارهٔ تخصص‌هایی شکل بگیرند که سال‌ها جدا از یکدیگر رشد کرده‌اند.

مسئله‌ها از رشته‌ها جلو زده‌اند!

ساختار حرفه‌ای ما هنوز تا حد زیادی بر تقسیم جهان به رشته‌ها استوار است. معمار فضا را طراحی می‌کند، نویسنده داستان می‌نویسد، هنرمند اثر خلق می‌کند، مهندس مسئلهٔ فنی را حل می‌کند، مدیر دربارهٔ کسب‌وکار تصمیم می‌گیرد و طراح بازی قواعد بازی را می‌سازد. این تقسیم‌بندی برای آموزش، سازمان‌دهی و عمیق‌شدن تخصص ضروری بوده و همچنان ضروری است.

اما پروژه‌های واقعی الزاماً به این مرزها احترام نمی‌گذارند. یک تم‌پارک را در نظر بگیرید: معماری دارد، اما فقط معماری نیست؛ روایت، رفتار مخاطب، فناوری، بازی، عملیات، ایمنی، اقتصاد، غذا، موسیقی، شخصیت، صف، نور، صدا و نیروی انسانی همگی در تجربهٔ نهایی نقش دارند. همین منطق را می‌توان در یک موزهٔ تعاملی، مقصد گردشگری، رویداد فرهنگی، بازی یا فضای عمومی دید.

مهم‌تر از همه اینکه مخاطب این اجزا را بر اساس ساختار سازمانی پروژه تجربه نمی‌کند. او هنگام خروج نمی‌گوید طراحی معماری خوب بود اما طراحی صدا در دپارتمان دیگری ضعیف عمل کرد. همهٔ آن تصمیم‌ها در ذهن او به یک تجربهٔ واحد تبدیل می‌شوند. مخاطب یک کل را تجربه می‌کند، حتی اگر برای ساختن آن کل به ده‌ها تخصص نیاز داشته باشیم.

میان‌رشته‌ای‌بودن یعنی همه‌کاره‌بودن؟

اینجا یک سوءتفاهم جدی وجود دارد. وقتی از حرفه‌های میان‌رشته‌ای صحبت می‌کنیم، ممکن است تصویری از فردی شکل بگیرد که کمی معماری می‌داند، کمی بازاریابی، کمی فناوری و کمی هنر و در نهایت در هیچ‌کدام عمق کافی ندارد. این همان چیزی نیست که پروژه‌های پیچیده به آن نیاز دارند. چنین پروژه‌هایی همچنان به متخصصان عمیق نیاز دارند؛ شاید حتی بیشتر از گذشته. آنچه در کنار این تخصص‌ها اهمیت پیدا کرده، افرادی هستند که بتوانند میان آن‌ها ارتباط برقرار کنند. فرد میان‌رشته‌ای قرار نیست جای معمار، مهندس، نویسنده یا اقتصاددان را بگیرد. کار او ممکن است این باشد که بفهمد تصمیم معمار چه اثری بر روایت می‌گذارد، انتخاب فناوری چگونه رفتار مخاطب را تغییر می‌دهد، یک تصمیم خلاقانه چه پیامد اقتصادی دارد و محدودیت عملیاتی از چه زمانی باید وارد طراحی شود.

این توانایی را نباید نسخه‌ای رقیق‌شده از چند تخصص دانست. با نوع دیگری از تخصص روبه‌رو هستیم: تخصص در دیدن رابطه‌ها، ترجمه‌کردن زبان رشته‌ها برای یکدیگر و حفظ انسجام یک مسئلهٔ پیچیده.



وقتی هماهنگی میان تخصص‌ها خودش یک تخصص می‌شود.

یکی از روشن‌ترین نمونه‌ها را می‌توان در مجموعه‌های تفریحی موضوعی دید. آنچه مخاطب در نهایت تجربه می‌کند ممکن است سفری چنددقیقه‌ای، خیابانی خیالی یا ملاقات با یک شخصیت باشد؛ اما پشت همان چند دقیقه، شبکه‌ای از معماران، مهندسان، نویسندگان، طراحان شخصیت، متخصصان نور و صدا، طراحان حرکت، سازندگان تجهیزات، متخصصان جلوه‌های ویژه، مدیران عملیات و ده‌ها نقش دیگر قرار دارد.

والت دیزنی ایمجینیرینگ نمونهٔ شناخته‌شده‌ای از چنین ساختاری است. خود این مجموعه کارش را آمیزه‌ای از داستان‌گویی، هنر، علم و فناوری توصیف می‌کند. نکتهٔ مهم فقط تعداد رشته‌ها نیست؛ مسئله این است که هیچ‌کدام نمی‌توانند موفقیت تجربه را مستقل از دیگری تعریف کنند. داستان عالی اگر با حرکت مخاطب در فضا هماهنگ نباشد آسیب می‌بیند، معماری چشمگیر اگر عملیات نتواند جمعیت را مدیریت کند به مسئله تبدیل می‌شود و فناوری پیشرفته اگر نقشی در تجربه نداشته باشد خیلی زود به نمایش گران‌قیمتی از فناوری بدل می‌شود.

در چنین پروژه‌ای، هماهنگی صرفاً یک وظیفهٔ مدیریتی در پایان کار نیست. تصمیم‌های رشته‌های مختلف باید از ابتدا بر یکدیگر اثر بگذارند. به همین دلیل، توانایی ساختن زبان مشترک و نگه‌داشتن همهٔ اجزا در خدمت یک تجربهٔ واحد، خودش نوعی تخصص است.

میان‌رشته‌ای‌بودن یعنی جایگزین‌کردن تخصص‌ها با دانش سطحی نیست؛ یعنی تخصص در دیدن و ساختن رابطه‌ها.

وقتی مؤلف تجربه یک نفر نیست...

تیم‌لب نمونهٔ متفاوتی از همین تحول است. این مجموعه خودش را گروهی میان‌رشته‌ای متشکل از هنرمندان، برنامه‌نویسان، مهندسان، پویانماهای رایانه‌ای، ریاضی‌دانان و معماران معرفی می‌کند که در نقطهٔ تلاقی هنر، علم، فناوری و جهان طبیعی کار می‌کنند. در بسیاری از آثار آن، جداکردن هنر از فناوری یا فضا دشوار است؛ نور، تصویر، حرکت، محاسبات، معماری و رفتار مخاطب هم‌زمان بخشی از اثرند.

اگر برنامه‌نویسی حذف شود، اثر تغییر می‌کند؛ اگر طراحی فضا درست نباشد، لایهٔ دیجیتال به‌تنهایی تجربه را نجات نمی‌دهد؛ و اگر ایدهٔ هنری وجود نداشته باشد، فناوری دیگر چیزی برای بیان ندارد. همین وضعیت سؤال جالبی ایجاد می‌کند: مؤلف تجربه دقیقاً چه کسی است؟

پاسخ الزاماً یک فرد نیست. گاهی مؤلف، یک گروه میان‌رشته‌ای است و ارزش خلاقانه نه فقط در ساخت هر جزء، بلکه در رابطه‌ای شکل می‌گیرد که میان اجزا ایجاد شده است. در چنین مدلی، فرد خلاق آینده ممکن است همیشه سازندهٔ همهٔ اجزا نباشد؛ شاید مسئول ساختن رابطهٔ درست میان آن‌ها باشد.

وقتی محصول از صنعت خودش بزرگ‌تر می‌شود!

فورتنایت نمونهٔ آشکارتری از محوشدن مرزهای حرفه‌ای است. در ظاهر از یک بازی شروع می‌کنیم، اما اکوسیستم امروز فورتنایت فقط به مسابقه یا یک نقشهٔ ثابت محدود نیست. ابزارهای تولید محتوا، تجربه‌های ساخته‌شده توسط کاربران، رویدادهای زنده، همکاری با دارایی‌های فکری و برندها، اقتصاد تولیدکنندگان و جوامع بازیکنان همگی در یک بستر به یکدیگر می‌رسند.

در چنین محیطی، بازی می‌تواند محل رقابت باشد و هم‌زمان فضای اجتماعی یا صحنهٔ یک تجربهٔ موسیقایی شود. کاربران می‌توانند جهان‌ها و تجربه‌های خود را بسازند و برندها یا دارایی‌های فکری دیگر نیز می‌توانند وارد این بستر شوند. محصول آن‌قدر از تعریف اولیهٔ «بازی» عبور می‌کند که ناچار نقش‌های حرفه‌ای تازه‌ای پیرامون خود ایجاد می‌کند.

دیگر فقط طراح بازی کافی نیست. به افرادی نیاز است که رفتار اجتماعی را بفهمند، جهان بسازند، رویداد طراحی کنند، اقتصاد دیجیتال را بشناسند، روایت و دارایی فکری را مدیریت کنند و ابزار مشارکت کاربران را درک کنند. وقتی محصول از مرز صنعت اولیهٔ خود عبور می‌کند، حرفه‌ها هم ناچارند همراه آن تغییر کنند.

هرچه ابزار در اجرا توانمندتر شود، تعریف مسئله، قضاوت و هدایت فرایند پیچیده ارزش بیشتری پید ا می کند .

حرفه‌هایی که همین حالا در حال شکل‌گیری‌اند.

بخشی از این تغییر همین حالا در بازار دیده می‌شود، هرچند نام‌ها و مرزهای حرفه‌ای هنوز یکدست نیستند. نقش‌هایی مانند طراح تجربه تلاش می‌کنند رابطهٔ انسان با مکان، خدمت یا رویداد را به‌صورت یک کل ببینند. طراحی سرگرمی موضوعی میان روایت، فضا، فناوری و سرگرمی حرکت می‌کند. جهان‌سازی فقط نوشتن داستان نیست و می‌تواند شامل قواعد، شخصیت‌ها، مکان‌ها، روابط و ظرفیت توسعهٔ یک جهان باشد. راهبردپردازی مکان یا مقصد نیز ممکن است هویت، رفتار انسان، اقتصاد و تجربه را به یکدیگر متصل کند.

در حوزهٔ بازی‌محور نیز نقش‌هایی در حال گسترش‌اند که منطق بازی را از محدودهٔ محصول بازی بیرون می‌آورند و برای آموزش، شهر، فرهنگ، مشارکت یا کسب‌وکار به کار می‌گیرند. بعضی از این عنوان‌ها تثبیت خواهند شد، بعضی تغییر می‌کنند و احتمالاً تعدادی هم در چند سال آینده با نام‌های دیگری شناخته می‌شوند.

نام مهم است، چون به بازار، آموزش و مسیر شغلی وضوح می‌دهد؛ اما چیزی بنیادی‌تر از نام وجود دارد: نیازی که باعث شکل‌گیری حرفه شده است. حرفه زمانی جدی می‌شود که مسئله‌ای تکرارشونده وجود داشته باشد و بازار حاضر باشد برای حل آن ارزش قائل شود.

مخاطب یک کل را تجربه می‌کند، حتی اگر برای ساختن آن کل به ده‌ها تخصص نیاز داشته باشیم.

هوش مصنوعی چه چیزی را واقعاً تحت فشار قرار می‌دهد؟

هر تحول فناورانه‌ای موجی از پیش‌بینی دربارهٔ مرگ حرفه‌ها ایجاد می‌کند و هوش مصنوعی نیز از این قاعده مستثنا نیست. در صنایع خلاق، نگرانی قابل فهم است. ابزارهایی که می‌توانند در زمان کوتاه تصویر، متن، کد، تحلیل، ایده یا نمونهٔ اولیه تولید کنند، بخشی از فعالیت‌هایی را سریع‌تر و ارزان‌تر کرده‌اند که تا همین چند سال پیش به زمان و نیروی انسانی بیشتری نیاز داشتند.

بنابراین ساده‌انگارانه است اگر بگوییم هیچ اتفاقی برای حرفه‌های خلاق نخواهد افتاد. بخشی از تولید تحت فشار قرار می‌گیرد و بعضی وظایف تغییر می‌کنند. اما درست در همین نقطه، ارزش حرفه‌ای می‌تواند به لایهٔ دیگری منتقل شود. اگر ساخت ده تصویر آسان‌تر شود، پرسش مهم‌تر این است که کدام تصویر باید ساخته شود. اگر صد ایده در چند دقیقه تولید شود، ارزش در تشخیص این است که کدام ایده ارزش دنبال‌کردن دارد. اگر اطلاعات سریع‌تر جمع شوند، اهمیتِ تعریف درست مسئله بیشتر می‌شود.



هرچه ابزار در اجرا توانمندتر شود، قضاوت دربارهٔ معنا، زمینه، فرهنگ، اخلاق، اولویت، انتخاب و انسجام اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. هوش مصنوعی احتمالاً بخشی از حرفهٔ خلاق را که مزیت اصلی‌اش صرفاً توانایی تولید بوده، بیشتر تحت فشار قرار می‌دهد؛ در مقابل، تعریف مسئله، ترکیب تخصص‌ها، قضاوت و هدایت فرایندهای پیچیده می‌تواند به بخش مهم‌تری از ارزش انسانی تبدیل شود.

شاید پرسش حرفه‌ای آینده کمتر می‌خواهی چه‌کاره شوی؟ و بیشتر می‌خواهی حل‌کننده چه نوع مسئله‌ای باشی؟ باشد.

از چه بلدی؟ چه مسئله‌ای می‌توانی حل کنی؟

برای سال‌ها هویت حرفه‌ای عمدتاً با تخصص تعریف شده است: من معمارم، طراحم، نویسنده‌ام یا برنامه‌نویسم. این عنوان‌ها همچنان مهم‌اند، چون نشان می‌دهند فرد در چه دانشی ریشه دارد و چه مهارتی را عمیق‌تر توسعه داده است. اما برای توضیح تمام آنچه افراد در صنایع خلاق انجام می‌دهند، همیشه کافی نیستند.
فردی ممکن است معماری خوانده باشد اما در طراحی تجربه‌های تفریحی کار کند، نویسنده‌ای وارد جهان‌سازی برای بازی شود، طراحی میان فضای شهری و فناوری و بازی فعالیت کند یا هنرمندی اثری بسازد که بدون همکاری مهندس و برنامه‌نویس اساساً امکان وجود نداشته باشد. مسیر حرفه‌ای دیگر الزاماً ادامهٔ مستقیم نام رشتهٔ دانشگاهی نیست.
به همین دلیل سؤال «چه تخصصی داری؟» باید باقی بماند، اما سؤال دیگری در کنار آن قرار گیرد: چه نوع مسئله‌ای می‌توانی حل کنی؟ این تغییر کوچک نیست، چون حرفه را فقط از عنوان فرد تعریف نمی‌کند و توجه را به ارزشی می‌برد که او می‌تواند در یک پروژه ایجاد کند.

آینده شاید هنوز نامی نداشته باشد...

پیش‌بینی نام مشاغل آینده سرگرم‌کننده است، اما احتمالاً بخش زیادی از این پیش‌بینی‌ها اشتباه از آب درمی‌آید. آنچه با اطمینان بیشتری می‌توان دید، تغییر ماهیت مسئله‌هاست. شهر، سرگرمی، بازی، هنر، رسانه، فناوری و اقتصاد بیش از گذشته در یکدیگر نفوذ می‌کنند و پروژه‌های تازه مجبورند هم‌زمان چند زبان حرفه‌ای را بفهمند.
در نتیجه صنایع خلاق به دو نوع توانایی در کنار یکدیگر نیاز خواهند داشت: تخصص عمیق و توانایی اتصال. متخصصانی که چیزی را بسیار خوب می‌دانند و افرادی که می‌توانند این دانش‌های عمیق را طوری به یکدیگر متصل کنند که چیزی ساخته شود که هیچ‌کدام به‌تنهایی قادر به ساختنش نبودند. گاهی این دو توانایی در یک فرد جمع می‌شوند و گاهی در ساختار یک تیم.
شاید بسیاری از حرفه‌های مهم دهه‌های آینده امروز عنوان دقیقی نداشته باشند و اشکالی هم ندارد. حرفه‌ها اغلب بعد از آنکه مسئله‌ای به‌اندازهٔ کافی مهم و تکرارشونده شد، نام پیدا می‌کنند. برای نسلی که وارد صنایع خلاق می‌شود، شاید پرسش «می‌خواهی چه‌کاره شوی؟» دیگر به‌اندازهٔ گذشته کافی نباشد. پرسش مهم‌تر می‌تواند این باشد: می‌خواهی حل‌کنندهٔ چه نوع مسئله‌ای باشی؟
و شاید آیندهٔ حرفه‌ها کمتر متعلق به کسانی باشد که بهترین عنوان را برای خود انتخاب می‌کنند و بیشتر متعلق به کسانی که می‌توانند میان چیزهایی که دیگران جدا می‌بینند، رابطه‌ای تازه و ارزشمند بسازند.





ondoffice.com



Hondurabi Beach Resort Project



داستان را نمی‌خوانیم؛ واردش می‌شویم!

We Don’t Read the Story; We Step Into It

نقش استوری‌تلینگ در طراحی تم‌پارک

امیر کریمی، هنرمند و معمار
Amir Karimi - Artist&Architect


Jenab Park, Tehran, Iran

از دروازهٔ یک تم‌پارک عبور می‌کنید. چند قدم جلوتر، سمت راست ترن هوایی است، سمت چپ رستورانی موضوعی و کمی دورتر فروشگاهی که از ویترینش می‌شود حدس زد قرار است چیزی بیشتر از یک یادگاری بفروشد. شاید هرکدام از این اجزا به‌تنهایی خوب طراحی شده باشند؛ دستگاه‌ها هیجان‌انگیز باشند، غذا کیفیت داشته باشد و معماری چشمگیر باشد. اما پس از چند دقیقه یک سؤال مهم‌تر از کیفیت تک‌تک آن‌ها شکل می‌گیرد: چه چیزی این اجزا را به یکدیگر مربوط می‌کند؟

چرا این جاذبه باید دقیقاً اینجا باشد؟ چرا ساختمان چنین شکلی دارد، این موسیقی پخش می‌شود، کارکنان این‌گونه با ما حرف می‌زنند و غذایی که سفارش می‌دهیم چنین نام و ظاهری دارد؟ چرا محصولی که در فروشگاه می‌بینیم باید معنایی بیش از یک کالای یادگاری پیدا کند؟ پاسخ می‌تواند در یکی از مهم‌ترین ابزارهای صنعت تم‌پارک باشد: استوری تلینگ.

اما استوری‌تلینگ در تم‌پارک با داستان‌گویی در کتاب یا سینما تفاوتی اساسی دارد. در کتاب داستان را می‌خوانیم و در سینما آن را تماشا می‌کنیم؛ در یک تم‌پارک خوب، قرار است برای مدتی وارد آن شویم. این تغییر ساده نیست. وقتی داستان از صفحه خارج می‌شود، دیگر فقط با روایت سروکار نداریم؛ با فضا، حرکت، انتخاب، رفتار و تجربهٔ واقعی انسان روبه‌رو هستیم.

وقتی داستان از صفحه خارج می‌شود!

داستان در سینما مسیر نسبتاً مشخصی دارد. نویسنده و کارگردان تصمیم گرفته‌اند نخست چه چیزی را ببینیم، چه زمانی شخصیت وارد شود و چه اتفاقی بعد از آن رخ دهد. اما در یک مکان واقعی، مخاطب آزاد است؛ می‌تواند بایستد، برگردد، وارد فروشگاه شود، غذا بخورد، به جزئیاتی نگاه کند که طراح انتظارش را نداشته یا از کنار چیزی که ماه‌ها برای طراحی آن زمان صرف شده، بی‌اعتنا عبور کند. مخاطب معمولاً هم دقیقاً همان‌طور حرکت نمی‌کند که طراح در نمودارهایش پیش‌بینی کرده است.

به همین دلیل استوری‌تلینگ در مکان نمی‌تواند فقط به یک مسیر خطی متکی باشد. داستان باید در خود محیط توزیع شود: معماری بخشی از آن را تعریف کند، صدا و نور لحن جهان را بسازند، نشانه‌ها اطلاعات بدهند، کارکنان نقش خود را بدانند، غذا جهان را ادامه دهد، فروشگاه با منطق مکان هماهنگ باشد و جاذبه‌ها لحظات مهم آن را بسازند. در چنین شرایطی، داستان دیگر فقط یک متن نیست؛ به سامانه‌ای برای هماهنگ‌کردن تصمیم‌های طراحی تبدیل می‌شود.

در یک تم‌پارک خوب، داستان دیگر فقط یک متن نیست؛ بلکه به سامانه‌ای تبدیل می‌شود که فضا، رفتار و تجربه را به یکدیگر پیوند می‌دهد و مخاطب را به بخشی فعال از جهان روایی تبدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که هر عنصر محیطی در شکل‌گیری حس حضور و تداوم داستان نقش دارد.

از تم به جهان...

اینجا تفاوت مهمی میان «تم» و «جهان» وجود دارد. ممکن است رستورانی را با چند شیء، رنگ و تصویر شبیه کشتی دزدان دریایی کنیم. این تم است؛ نشانه‌هایی که به مخاطب می‌گویند فضا قرار است یادآور چه چیزی باشد. اما اگر مخاطب بفهمد این کشتی متعلق به چه کسی است، چرا اینجا قرار دارد، چه اتفاقی در آن افتاده، کارکنان چه نسبتی با آن دارند، غذا چرا چنین نامی دارد و هر نشانه چه چیزی از یک جهان بزرگ‌تر آشکار می‌کند، تجربه وارد سطح دیگری می‌شود.

در این سطح دیگر فقط با تزئین روبه‌رو نیستیم، بلکه با جهانی دارای منطق داخلی مواجهیم. مخاطب ممکن است تمام داستان را نداند، اما انسجام یا بی‌انسجامی آن را احساس می‌کند. اگر معماری چیزی بگوید و موسیقی چیز دیگری، اگر کارکنان خارج از منطق جهان رفتار کنند یا محصول فروشگاه هیچ نسبتی با تجربه نداشته باشد، ترک‌هایی در این جهان ایجاد می‌شود. استوری‌تلینگ خوب بیش از آنکه اطلاعات بیشتری اضافه کند، تلاش می‌کند این ترک‌ها را کمتر کند.

سرزمین جنگ ستارگان؛ وقتی مقصد خودش بخشی از روایت است.

«سرزمین جنگ ستارگان» نمونهٔ مناسبی برای دیدن این منطق است. تصمیم مهم طراحان این نبود که صرفاً مجموعه‌ای از صحنه‌های مشهور فیلم‌ها را کنار هم قرار دهند. مخاطب وارد سیاره‌ای به نام «باتو» و پایگاه «بلک اسپایر» می‌شود؛ مکانی تازه که به‌عنوان بخشی از جهان بزرگ‌تر جنگ ستارگان طراحی شده است. به این ترتیب بازدیدکننده فقط به گذشتهٔ داستانی‌ای که قبلاً دیده سر نمی‌زند؛ می‌تواند احساس کند اتفاقی اکنون در اطراف او در جریان است.

معماری، اشیا، صداها، نشانه‌ها، جاذبه‌ها، فروشگاه‌ها و غذا تلاش می‌کنند به همان جهان تعلق داشته باشند. حتی طراحی خوراک نیز از این منطق جدا نیست. پرسش فقط این نیست که چه غذایی خوش‌طعم یا پرفروش خواهد بود؛ مسئله این است که چه غذایی می‌تواند به‌طور باورپذیر در چنین جهان و مکانی سرو شود. نام، رنگ، مواد و شیوهٔ ارائه به بخشی از منطق روایی تبدیل می‌شوند. این جزئیات شاید کوچک به نظر برسند، اما جهان‌ها دقیقاً از همین جزئیات ساخته می‌شوند.

تم می‌گوید اینجا شبیه کجاست؛ جهان توضیح می‌دهد چرا اینجا چنین است.

استوری‌تلینگ در تم‌پارک، هنر تعریف‌کردن داستان نیست؛ بلکه هنر تبدیل داستان به فضا، رفتار و تجربه است، به‌گونه‌ای که مخاطب روایت را نه فقط بشنود، بلکه آن را با تمام حواس خود لمس و تجربه کند.

معماری دیگر پس‌زمینه نیست!

در بسیاری از فضاها، معماری ظرفی است که فعالیت درون آن اتفاق می‌افتد؛ اما در یک تم‌پارک داستان‌محور، معماری خودش اطلاعات منتقل می‌کند. فرسودگی یک دیوار می‌تواند دربارهٔ گذشتهٔ مکان حرف بزند، ارتفاع یک ورودی احساس قدرت ایجاد کند، تنگ‌شدن مسیر انتظار بسازد و بازشدن ناگهانی فضا لحظهٔ کشف ایجاد کند. حتی پنجره‌ای که منظرهٔ فضایی دست‌نیافتنی را نشان می‌دهد می‌تواند به مخاطب بگوید جهان بزرگ‌تر از محدوده‌ای است که اجازهٔ ورود به آن را دارد.

این همان جایی است که طراحی محیطی به روایت نزدیک می‌شود. فضا فقط محل وقوع داستان نیست؛ بخشی از داستان را بدون نیاز به توضیح مستقیم منتقل می‌کند. هرچه این انتقال طبیعی‌تر باشد، مخاطب کمتر احساس می‌کند کسی در حال توضیح‌دادن جهان به اوست و بیشتر احساس می‌کند خودش در حال کشف آن است.

صف هم می‌تواند بخشی از داستان باشد.

یکی از عجیب‌ترین واقعیت‌های صنعت تم‌پارک این است که مخاطب برای تجربه‌ای پول می‌دهد، اما بخشی از زمانش را در صف می‌گذراند. اگر صف فقط مجموعه‌ای از نرده‌ها و مسیرهای رفت‌وبرگشت باشد، انتظار زمانی مرده است که باید تحمل شود. اما استوری‌تلینگ می‌تواند همین زمان را به بخشی از تجربه تبدیل کند.

فضای انتظار می‌تواند اطلاعات بدهد، شخصیت معرفی کند، تعلیق بسازد، مخاطب را برای اتفاق بعدی آماده کند یا حتی بخشی از مأموریت را آغاز کند. در این حالت مرز میان «انتظار برای جاذبه» و «شروع جاذبه» کم‌رنگ می‌شود. این اصل فقط متعلق به تم‌پارک نیست؛ هرجا انتظار وجود دارد، می‌توان پرسید آیا واقعاً لازم است این زمان مرده باقی بماند؟

کالای معمولی روی خودش داستان چاپ می‌کند؛ اما کالای داستانی خودش بخشی از داستان است و از طریق فرم، متریال، جزئیات طراحی و شیوه‌ی استفاده، روایت را در تجربه‌ی مخاطب ادامه می‌دهد. در این رویکرد، محصول از یک شیء مصرفی فراتر رفته و به بخشی از هویت و خاطره‌ی مخاطب از جهان داستانی تبدیل می‌شود.



Savi's Workshop, Star Wars: Galaxy's Edge, USA

وقتی فروشگاه ادامهٔ داستان می‌شود!

در بسیاری از مجموعه‌های تفریحی، فروشگاه در انتهای جاذبه قرار می‌گیرد: تجربه تمام شده و حالا زمان خرید است. اما در یک جهان داستانی منسجم، مرز میان تجربه و تجارت می‌تواند بسیار ظریف‌تر باشد. فروشگاه می‌تواند خودش یک مکان داستانی باشد، محصول شیئی از همان جهان به نظر برسد و خرید بخشی از ایفای نقش مخاطب شود. در جهان هری پاتر، چوب‌دستی، لباس مدرسه، شیرینی یا نوشیدنی فقط محصولاتی نیستند که تصویر یک شخصیت روی بسته‌بندی آن‌ها چاپ شده باشد؛ بسیاری از آن‌ها از دل همان جهان داستانی آمده‌اند. تفاوت مهم همین‌جاست: کالای معمولی روی خودش داستان چاپ می‌کند، اما کالای داستانی خودش بخشی از داستان است. در این نقطه، استوری‌تلینگ مستقیماً وارد اقتصاد تجربه داستانها می‌شود.

غذا هم می‌تواند روایت کند!

همین منطق دربارهٔ غذا نیز صادق است. در سرزمین جنگ ستارگان، خوراک تلاش می‌کند به چیزی شبیه باشد که ممکن است در همان جهان سرو شود. در جهان هری پاتر نیز بعضی نوشیدنی‌ها، شیرینی‌ها و غذاهای شناخته‌شدهٔ داستان از صفحه و فیلم بیرون آمده و قابل چشیدن شده‌اند. اتفاق مهم این است که یکی از عناصر خیالی جهان را دیگر فقط نمی‌بینیم یا نمی‌شنویم؛ آن را می‌چشیم.
داستان در اینجا از تصویر عبور می‌کند و وارد حسی دیگر می‌شود. یک جهان داستانی می‌تواند دیده، شنیده، لمس و بوییده شود و حتی طعم داشته باشد. هرچه این لایه‌های حسی به منطق واحدی متصل باشند، جهان برای مخاطب ملموس‌تر می‌شود. استوری‌تلینگ در چنین سطحی دیگر فقط روایت کلامی نیست؛ به تجربهٔ چندحسی تبدیل می‌شود.

کارکنان هم بخشی از جهان‌اند...

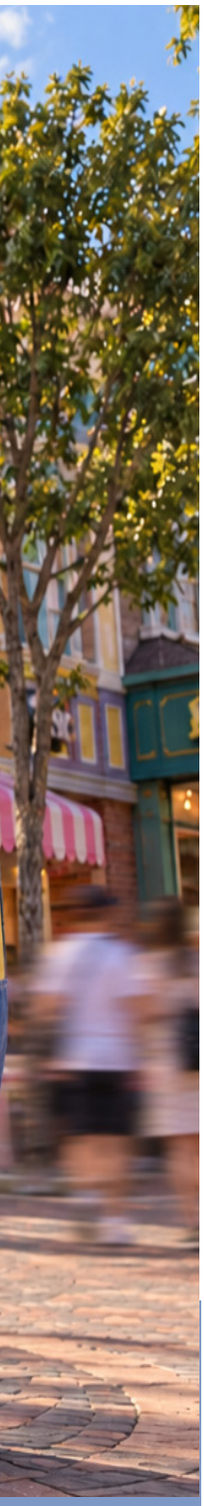
یکی از دشوارترین بخش‌های ساخت یک جهان داستانی، چیزی نیست که یک‌بار ساخته می‌شود؛ آدم‌هایی هستند که باید هر روز در آن کار کنند. ساختمان را یک‌بار طراحی می‌کنیم، اما تجربهٔ انسانی باید هر روز و برای هزاران مخاطب دوباره تولید شود. اگر معماری بگوید وارد جهانی دیگر شده‌اید اما رفتار کارکنان هیچ نسبتی با آن جهان نداشته باشد، بخشی از خیال فرو می‌ریزد.
به همین دلیل در تجربه‌های داستان‌محور، آموزش نیروی انسانی فقط آموزش خدمات نیست. کارکنان باید بدانند در چه جهانی قرار گرفته‌اند، چه رفتار و زبانی با آن سازگار است، چگونه باید با مخاطب ارتباط برقرار کنند و تا کجا می‌توانند نقش را ادامه دهند بدون آنکه کیفیت خدمات قربانی نمایش شود. اینجا استوری‌تلینگ به عملیات می‌رسد و روشن می‌شود که داستان‌گویی خوب فقط کار نویسنده یا طراح نیست؛ تمام سازمان باید بتواند آن را اجرا کند.

داستان چگونه پول می‌سازد؟

این سؤال شاید برای بعضی‌ها بیش از حد تجاری به نظر برسد، اما برای صنعت تفریح ضروری است. اگر داستان فقط هزینه ایجاد کند و هیچ ارزشی نسازد، توسعه و نگهداری آن دشوار خواهد بود. یک جهان داستانی منسجم می‌تواند اقتصاد مجموعه را در چند سطح تقویت کند: ارزش ادراکی جاذبه را افزایش دهد، محصولاتی بسازد که فقط سوغات نیستند، غذا را از یک نیاز عملکردی به بخشی از تجربه تبدیل کند، مخاطب را به کشف نقاط بیشتری از محیط ترغیب کند و شخصیت‌ها و نشانه‌هایی بسازد که در محتوا، کالا و تجربه‌های دیگر ادامه پیدا کنند.
مهم‌تر از همه، داستان می‌تواند چیزی ایجاد کند که دستگاه به‌تنهایی قادر به ساخت آن نیست: رابطه با یک جهان. همین رابطه است که احتمال بازگشت، خرید، دنبال‌کردن محتوا و انتقال تجربه به دیگران را افزایش می‌دهد. استوری‌تلینگ در اینجا فقط ابزار روایت نیست؛ اگر درست طراحی شود، می‌تواند زیرساخت خلق ارزش باشد.

هر داستانی ارزش تبدیل‌شدن به تم‌پارک ندارد!

اما باید مراقب یک تصور اشتباه باشیم: داشتن داستان مشهور، تضمین ساخت یک تم‌پارک خوب نیست. ممکن است یک فیلم بسیار موفق باشد اما جهان آن ظرفیت کافی برای تجربهٔ فضایی نداشته باشد؛ ممکن است شخصیت محبوب باشد اما فعالیت جذابی برای مخاطب ایجاد نکند؛ یا داستان آن‌قدر خطی باشد که مخاطب در آن فقط بتواند تماشاگر باقی بماند.





Minion Park, Universal Studios Japan, Osaka, Japan



بنابراین هنگام تبدیل یک دارایی داستانی به مکان، سؤال فقط این نیست که «این داستان چقدر محبوب است؟» باید پرسید آیا جهان قابل کشفی دارد، مکان‌هایش به‌اندازهٔ کافی متمایزند، امکان مشارکت وجود دارد، اشیا می‌توانند به تجربه تبدیل شوند، غذا، آیین، موسیقی، شخصیت یا رفتارهای ویژه‌ای دارد و آیا مخاطب می‌تواند نقشی برای خودش در آن پیدا کند. شاید مهم‌تر از همه این باشد که آیا جهان ظرفیت توسعه دارد؛ یعنی بتواند فراتر از داستان اولیه، تجربه‌ها و روایت‌های تازه تولید کند.

در یک تم‌پارک موفق، فضا فقط پس‌زمینه‌ای برای روایت داستان نیست؛ بلکه به بخشی فعال از روایت تبدیل می‌شود و از طریق معماری، نور، صدا، حرکت و جزئیات محیطی، مخاطب را درون جهان داستان قرار می‌دهد و تجربه‌ای ماندگار برای او می‌سازد.

و هر تم‌پارکی هم به داستان پیچیده نیاز ندارد!

از طرف دیگر، استوری‌تلینگ بیشتر الزاماً تجربهٔ بهتر نمی‌سازد. یک ترن هوایی ممکن است فقط به ایده‌ای ساده و روشن نیاز داشته باشد و فضای بازی کودک شاید با جهانی قابل‌فهم بهتر از روایتی با ده شخصیت و تاریخچهٔ مفصل کار کند. گاهی طراحان آن‌قدر داستان تولید می‌کنند که مخاطب برای فهمیدن جاذبه تقریباً به دفترچهٔ راهنما نیاز پیدا می‌کند؛ جایی که روایت قرار بود تجربه را غنی کند، خودش به مانعی برای تجربه تبدیل می‌شود. داستان باید تجربه را روشن‌تر و غنی‌تر کند، نه اینکه روی آن سنگینی کند. بنابراین پرسش درست این نیست که «چقدر داستان داریم؟» بلکه باید پرسید «تجربه به چه میزان روایت نیاز دارد؟» گاهی پاسخ یک جهان پیچیده است و گاهی فقط یک موقعیت ساده؛ اما در هر دو حالت، انسجام مهم‌تر از حجم داستان است.

از قصه‌گفتن به جهان‌ساختن...

شاید مهم‌ترین تغییر در نگاه به استوری‌تلینگ تم‌پارک همین باشد: کار ما فقط تعریف یک داستان نیست، بلکه باید شرایطی ایجاد کنیم که مخاطب بتواند وجود آن داستان را احساس کند؛ گاهی از طریق معماری و صدا، گاهی از طریق یک شخصیت، غذایی که جلوی او قرار می‌گیرد، محصولی که لمس می‌کند یا تصمیم کوچکی که خودش در تجربه می‌گیرد.

وقتی این عناصر به یکدیگر متصل شوند، اتفاق مهمی می‌افتد. مخاطب دیگر فقط دربارهٔ جهان داستانی چیزی نمی‌داند؛ برای مدتی در آن زندگی می‌کند. همین تفاوت است که یک مجموعهٔ موضوعی را از چند جاذبهٔ تزئین‌شده جدا می‌کند. تم‌پارک موفق الزاماً جایی نیست که داستان بیشتری تعریف می‌کند؛ جایی است که فاصلهٔ میان داستان و تجربه را کمتر می‌کند.

موضوع اصلی در استوری‌تلینگ در تم‌پارک، هنر تعریف‌کردن داستان نیست؛ بلکه هنر تبدیل داستان به فضا، رفتار و تجربه است.


Warner Bros. Studio Tour London, Leavesden, UKGreenhouse



چرا نسل جدید برای «باهم بودن» پول می‌دهد؟

Why Does the New Generation Pay to Be Together?

از سرگرمی فردی تا اقتصاد تجربه‌های اجتماعی

سارا توکلی، مربی موسیقی کودک | موسیقی آگاهی

Sara Tavakoli- Children’s Music Educator | Music Awareness





روی مبل خانه نشسته‌ایم و تقریباً همه‌چیز در دسترس است. برای شنیدن موسیقی لازم نیست جایی برویم، فیلم و مسابقه و بازی با چند لمس ظاهر می‌شوند و حتی برای ساعت‌ها سرگرم‌ماندن هم الزاماً به حضور کسی کنار خودمان نیاز نداریم. شاید هیچ دوره‌ای از تاریخ به اندازهٔ امروز سرگرمی را ارزان، متنوع و در دسترس نکرده باشد.

همین وفور، یک پرسش عجیب می‌سازد: اگر سرگرمی تا این اندازه راحت به خانه آمده، چرا هنوز آدم‌ها کفش می‌پوشند، از خانه بیرون می‌روند، مسیر طی می‌کنند، در صف می‌ایستند و برای تجربه‌ای حضوری پول می‌دهند؟ پاسخ احتمالاً این نیست که بیرون از خانه همیشه سرگرمی بهتری وجود دارد. بخشی از آنچه خریده می‌شود، چیز کمیاب‌تری است: حضور دیگران و زمانی که می‌توان واقعاً با آن‌ها شریک شد.

این نکته برای فهم بخشی از صنعت سرگرمی امروز اهمیت دارد. فعالیت هنوز مهم است، اما در بسیاری از تجربه‌های موفق، بازی، غذا، رقابت یا فناوری خودِ محصول نهایی نیستند؛ بهانه‌ای هستند برای ساختن زمانی مشترک که بتواند به گفت‌وگو، خنده، رقابت، خاطره و دلیلِ دوباره‌دیدن یکدیگر تبدیل شود.

مشکل ما کمبود سرگرمی نیست!

سال‌ها یکی از وظایف صنعت سرگرمی مبارزه با ملال بود؛ باید چیزی ساخته می‌شد که توجه انسان را جلب کند. امروز مسئله تقریباً برعکس شده است. انسان با کمبود سرگرمی روبه‌رو نیست، بلکه با وفور آن مواجه است و هر لحظه می‌تواند میان صدها فیلم، بازی، موسیقی، ویدئو و شکل دیگری از محتوا انتخاب کند.

بنابراین یک مجموعهٔ تفریحی حضوری فقط با مجموعهٔ دیگری در همان شهر رقابت نمی‌کند؛ با راحتی خانه، تلفن همراه، بازی آنلاین و تمام گزینه‌هایی رقابت می‌کند که بدون صرف زمان رفت‌وآمد در دسترس‌اند. برای اینکه تجربهٔ حضوری ارزش خروج از خانه پیدا کند، باید چیزی فراهم کند که صفحهٔ شخصی نتواند با همان کیفیت بازتولید کند. یکی از مهم‌ترین این چیزها حضور دیگران است: خنده‌ای که هم‌زمان اتفاق می‌افتد، رقابتی که نتیجه‌اش همان‌جا روشن می‌شود، نگاهی که ردوبدل می‌شود، شکستی که بعداً به شوخی تبدیل می‌شود و داستانی که فردای آن روز هنوز قابل تعریف است.

در چنین شرایطی، شاید محصول واقعی صنعت تفریح دیگر فقط «فعالیت» نباشد. فعالیت می‌تواند بهانه‌ای برای رابطه باشد.

تاپ‌گلف؛ وقتی گلف دیگر فقط گلف نیست.

تاپ‌گلف نمونهٔ روشنی از این تغییر است. اگر محصول اصلی آن صرفاً تمرین گلف بود، بازارش طبیعتاً باید عمدتاً به گلف‌بازان محدود می‌شد. اما تجربه به شکل دیگری طراحی شده است: گروهی از دوستان می‌توانند کنار هم قرار بگیرند، افراد با سطح مهارت متفاوت بازی کنند، غذا بخشی از حضور باشد، صفحه‌ها و فناوری به رقابت ساختار بدهند و موسیقی و فضای مجموعه رفتاری متفاوت از زمین سنتی گلف ایجاد کنند. خانواده، قرار دوستانه و رویداد شرکتی نیز می‌توانند در همان قالب جا بگیرند. در نتیجه گلف از «موضوع اصلی» به زبان مشترک یک تجربهٔ اجتماعی تبدیل می‌شود. مخاطب لازم نیست عاشق گلف باشد؛ کافی است بخواهد چند ساعت خوب را با دیگران بگذراند. همین تفاوت ظریف، بازار بالقوهٔ فعالیت را بسیار بزرگ‌تر می‌کند.

مقیاس اقتصادی تاپ‌گلف نشان می‌دهد این مدل یک حاشیهٔ کوچک از صنعت تفریح نیست. درآمد این کسب‌وکار در سال ۲۰۲۴ حدود ۱٫۸ میلیارد دلار بود و شبکهٔ آن به بیش از صد مجموعه در آمریکا و بازارهای بین‌المللی رسیده بود. اما همان سال فروش مجموعه‌های باسابقه ۸٫۶ درصد کاهش یافت. فشارهای اقتصادی و عملیاتی بعدتر به بازنگری راهبردی انجامید و در آغاز ۲۰۲۶، ۶۰ درصد مالکیت تاپ‌گلف به یک سرمایه‌گذار خصوصی واگذار شد. این مسیر یادآوری مهمی است: اجتماعی‌بودن به‌خودی‌خود تضمین موفقیت نیست؛ مکان، قیمت، تازگی تجربه، عملیات، تکرارپذیری و دلیل بازگشت همچنان تعیین‌کننده‌اند.

مخاطب در بسیاری از تجربه‌های اجتماعی، یک ساعت بازی نمی‌خرد؛ یک ساعت زمان مشترک می‌خرد.

محصول واقعی چیست؟

فرض کنیم چهار دوست وارد یک مجموعهٔ تفریحی اجتماعی می‌شوند. یک ساعت بازی می‌کنند، غذا سفارش می‌دهند، با هم رقابت می‌کنند، عکس می‌گیرند و یکی برنده می‌شود؛ دیگری هم احتمالاً تا چند ماه ناچار است داستان شکستش را بشنود. از منظر حسابداری، می‌توان این تجربه را به چند تراکنش جدا تقسیم کرد: بازی، غذا و شاید خریدهای دیگر. اما از منظر تجربه، مخاطب این اجزا را جداگانه مصرف نکرده است؛ او زمانی مشترک خریده است.

این تفاوت تعریف محصول را تغییر می‌دهد. اگر محصول فقط بازی باشد، طراح روی کیفیت همان بازی تمرکز می‌کند. اما اگر محصول «زمان اجتماعی باکیفیت» باشد، ناگهان پرسش‌های دیگری مهم می‌شوند: افراد چگونه کنار هم قرار می‌گیرند؟ در زمان انتظار چه می‌کنند؟ آیا کسی که مهارت کمتری دارد همچنان لذت می‌برد؟ آیا غذا ادامهٔ طبیعی تجربه است؟ آیا امکان حرف‌زدن وجود دارد؟ آیا رقابت همه را وارد بازی می‌کند یا بعضی اعضای گروه را کنار می‌گذارد؟ و در پایان، آیا تجربه چیزی برای به‌یادآوردن تولید کرده است؟ در این نقطه، طراحی سرگرمی به طراحی رابطهٔ انسانی نزدیک می‌شود.

اقتصادِ باهم‌بودن!

این نگاه پیامد اقتصادی مستقیمی دارد. در مدل سادهٔ سرگرمی، درآمد اصلی ممکن است از فروش یک فعالیت ایجاد شود؛ اما تجربهٔ اجتماعی می‌تواند چند جریان ارزش را کنار هم قرار دهد. مخاطب برای بازی می‌آید، چون با دیگران آمده بیشتر می‌ماند، ماندگاری بیشتر مصرف غذا و خدمات مکمل را افزایش می‌دهد و ماهیت گروهی تجربه، تولد، دورهمی یا برنامهٔ شرکتی را به دلیل دیگری برای مراجعه تبدیل می‌کند. مسابقه، عضویت، برنامهٔ فصلی و رویداد نیز می‌توانند بازگشت را تقویت کنند.

می‌توان این منطق را به‌صورت یک زنجیره دید: بازی ← حضور گروهی ← زمان ماندگاری ← مصرف مکمل ← مناسبت ← بازگشت. نکته این نیست که هر تجربهٔ اجتماعی الزاماً همهٔ این درآمدها را ایجاد می‌کند؛ نکته این است که طراحی درست می‌تواند یک فعالیت را به بستری برای چند رفتار اقتصادی تبدیل کند.

اما تجربهٔ تاپ‌گلف نشان می‌دهد «اقتصادِ باهم‌بودن» مدل جادویی نیست. همان چیزی که در مرحله‌ای بازار را گسترش می‌دهد، اگر گران، تکراری یا از نظر عملیاتی ضعیف شود، می‌تواند جذابیت خود را از دست بدهد. اقتصادِ باهم‌بودن را بهتر است نه فرمول موفقیت، بلکه فرصت طراحی بدانیم.

اقتصادِ باهم‌بودن مدل جادویی نیست؛ فرصتی برای طراحیِ ماندگاری، مصرف مکمل و بازگشت است.

نسل جدید دقیقاً چه چیزی می‌خرد؟

وسوسه‌انگیز است که تمام این تغییر را به نسل زد یا نسل‌های جوان‌تر نسبت دهیم، اما نیاز به باهم‌بودن اختراع یک نسل خاص نیست. انسان هزاران سال پیش از تلفن همراه هم برای جشن، بازی، غذا و آیین دور یکدیگر جمع می‌شد. چیزی که تغییر کرده، زمینهٔ رقابت است.

نسل‌های جوان‌تر بخش بزرگی از زندگی خود را در محیط‌هایی می‌گذرانند که ارتباط، محتوا و سرگرمی در آن‌ها دیجیتال است. بنابراین تجربهٔ حضوری برای رقابت با جهان دیجیتال باید مزیتی داشته باشد که به‌سادگی روی صفحه تکثیر نشود. بدن یکی از این مزیت‌هاست، حضور دیگری، مکان یک مزیت دیگر و اجتماع شاید مهم‌ترین آن‌ها باشد. تجربه‌ای که حرکت، رقابت، همکاری و حضور گروهی را ترکیب می‌کند، دیگر چیزی نیست که فقط تماشا شود؛ مخاطب در اتفاق حضور دارد.

پس عنوان این مقاله را هم نباید به معنای یک ویژگی روان‌شناختی اختصاصی برای یک نسل خواند. مسئله این است که هرچه سرگرمی فردی فراوان‌تر می‌شود، کیفیتِ باهم‌بودن می‌تواند به بخشی کمیاب‌تر و در نتیجه ارزشمندتر از تجربه تبدیل شود.

وقتی بدن دوباره وارد بازی می‌شود

نمونه‌های تازهٔ سرگرمی گروهی این موضوع را روشن‌تر می‌کنند. در تجربه‌هایی مانند ایمرسیو گیم باکس، گروه‌های کوچک وارد فضایی می‌شوند که حرکت و لمس آن‌ها را تشخیص می‌دهد و محیط تصویری به رفتارشان واکنش نشان می‌دهد. کنترل‌کنندهٔ اصلی دیگر فقط وسیله‌ای در دست فرد نیست؛ بدن و حرکت افراد بخشی از بازی است. اما فناوری فقط نیمی از داستان است. نیمهٔ مهم‌تر، گروه است. افراد باید با یکدیگر همکاری یا رقابت کنند، اشتباه یک نفر ممکن است همه را بخنداند، تصمیم‌ها در حضور دیگران گرفته می‌شوند و بازی به چیزی تبدیل می‌شود که میان آدم‌ها اتفاق می‌افتد، نه فقط میان انسان و صفحه. خود مجموعه نیز تجربه‌هایش را برای دوستان، خانواده‌ها، قرارهای دونفره، جشن‌ها و گروه‌های کاری عرضه می‌کند. این اتفاق تصادفی نیست؛ وقتی فعالیت قابلیت اجتماعی پیدا می‌کند، بازار آن نیز گسترده‌تر می‌شود.

وقتی سرگرمی از رابطهٔ فرد با صفحه فراتر می‌رود و به تجربه‌ای میان آدم‌ها تبدیل می‌شود، فناوری تنها بخشی از ماجراست؛ ارزش اصلی در همکاری، رقابت، واکنش، خنده و لحظه‌های مشترکی شکل می‌گیرد که افراد با یکدیگر می‌سازند و همین کیفیت اجتماعی می‌تواند تجربه را برای گروه‌های مختلف جذاب‌تر و ماندگارتر کند.

در عصر وفور سرگرمی، تجربهٔ حضوری زمانی ارزشمند می‌شود که چیزی بسازد که صفحه به‌تنهایی نمی‌تواند: حضور، رابطه و خاطرهٔ مشترک.

فناوری باید آدم‌ها را به هم نزدیک کند، نه از هم جدا!

برای سال‌ها تصویر آیندهٔ سرگرمی با فناوری‌هایی گره خورده بود که انسان را هرچه بیشتر در تجربه‌ای شخصی فرو می‌بردند: هدست روی سر، هدفون روی گوش و صفحه مقابل چشم. این نوع تجربه همچنان ارزشمند است، اما تنها مسیر آینده نیست. مسیر دیگری نیز وجود دارد؛ فناوری‌ای که به‌جای جداکردن آدم‌ها، بهانه‌ای برای تعامل آن‌ها ایجاد کند.

نمایشگر می‌تواند مشترک باشد، فضا به حرکت گروه واکنش نشان دهد، بازی نیازمند همکاری باشد و تلفن همراه به ابزار اتصال تجربه تبدیل شود، نه مقصد نهایی آن. در چنین مدلی، بهترین فناوری الزاماً فناوری‌ای نیست که بیشتر دیده شود. گاهی فناوری زمانی بهترین کار خود را انجام داده که بعد از چند دقیقه فراموش می‌کنیم وجود دارد، چون توجه ما از دستگاه به آدم‌هایی منتقل شده که کنارمان هستند.

فعالیت‌های قدیمی چرا دوباره جذاب می‌شوند؟

این تحول فقط دربارهٔ فناوری‌های تازه نیست. بولینگ نمونهٔ خوبی است. اصل فعالیت تغییر بنیادی نکرده و توپ همچنان باید به سمت چند پین حرکت کند؛ بشر ظاهراً هنوز از این دستاورد تمدنی خسته نشده است. اما بسیاری از مجموعه‌های جدید دیگر خود را صرفاً سالن بولینگ نمی‌بینند. نور، موسیقی، غذا، فضای نشستن، بازی‌های دیگر، رویداد و طراحی داخلی به تجربه اضافه می‌شوند، چون یک فعالیت قدیمی می‌تواند در زمینه‌ای تازه دوباره ارزشمند شود. همین اتفاق برای گلف، دارت، مینی‌گلف، تنیس روی میز و شکل‌های دیگر بازی اجتماعی نیز رخ داده است. نوآوری الزاماً اختراع فعالیتی نیست که هیچ انسانی پیش‌تر انجام نداده باشد. گاهی نوآوری یعنی پرسیدن این سؤال: چگونه یک فعالیت آشنا را اجتماعی‌تر، قابل‌دسترس‌تر و ارزشمندتر کنیم؟

سرگرمی به‌عنوان بهانهٔ دیدار...

شاید یکی از مهم‌ترین تغییرات در نگاه به این صنعت همین باشد. یک کافه الزاماً فقط قهوه نمی‌فروشد؛ می‌تواند فضایی برای ملاقات بفروشد. رستوران فقط غذا نمی‌فروشد؛ می‌تواند مناسبت بسازد. یک مجموعهٔ تفریحی هم الزاماً بازی نمی‌فروشد؛ می‌تواند دلیل دیدار بفروشد.





این نگاه بر انتخاب فعالیت اثر می‌گذارد. بهترین بازی لزوماً پیچیده‌ترین بازی نیست. اگر بخشی از گروه نتواند وارد آن شود، ارزش اجتماعی تجربه کاهش پیدا می‌کند. به همین دلیل بسیاری از سرگرمی‌های اجتماعی موفق، قواعدی نسبتاً قابل‌فهم دارند. مخاطب نباید بیست ساعت تمرین کند تا بتواند کنار دوستانش خوش بگذراند. ورود باید آسان باشد، اما تجربه در عین حال ظرفیت رقابت، یادگیری و پیشرفت داشته باشد. همین اصل می‌تواند بازار یک فعالیت را از گروه کوچکی از علاقه‌مندان حرفه‌ای به طیف بسیار بزرگ‌تری از مردم گسترش دهد.

از سالن بازی به باشگاه اجتماعی!

اگر این روند ادامه پیدا کند، شاید بخشی از آیندهٔ صنعت تفریح بیشتر از آنکه شبیه شهربازی باشد، شبیه «باشگاه اجتماعی تجربه» شود؛ مکانی که چند دلیل برای حضور دارد و می‌توان در آن بازی کرد، غذا خورد، دوست دید، رقابت کرد، رویداد برگزار کرد، چیزی تازه امتحان کرد و بدون برنامه‌ای مفصل چند ساعت ماند.

این نوع مکان‌ها یک مزیت مهم دارند: می‌توانند وارد بافت روزمرهٔ زندگی شوند. برای رفتن به یک تم‌پارک بزرگ ممکن است سفر برنامه‌ریزی کنیم، اما یک تجربهٔ اجتماعی شهری می‌تواند بخشی از شب آخر هفته، تولد، قرار دوستانه یا برنامهٔ بعد از کار باشد. در نتیجه دفعات بالقوهٔ مراجعه افزایش پیدا می‌کند و «اقتصاد بازگشت» به بخش مهمی از مدل کسب‌وکار تبدیل می‌شود.

بزرگ‌ترین دشمن تجربه اجتماعی، تکرار است!

همین مدل یک مسئلهٔ دشوار هم دارد: اگر چهار دوست امروز تجربه‌ای را انجام دهند، چرا باید سه ماه بعد دوباره برگردند؟ غذا به‌تنهایی کافی نیست، دکور تازه هم برای همیشه تازگی ندارد و فعالیتی که کاملاً ثابت باشد پس از چند بار قابل پیش‌بینی می‌شود. مقصد اجتماعی باید ظرفیت تغییر داشته باشد؛ بازی، چالش، رقابت، رویداد فصلی، محتوا یا سطح تازه می‌توانند دلیل‌های جدید مراجعه بسازند.

در این نقطه سرگرمی حضوری می‌تواند چیزی از صنعت بازی دیجیتال یاد بگیرد: محصول لازم نیست تمام شود. می‌تواند مرتباً دلیل تازه‌ای برای بازگشت تولید کند. این نگاه مدل اقتصادی را نیز تغییر می‌دهد؛ به‌جای آنکه تمام انرژی صرف جذب مشتری تازه شود، بخشی از طراحی روی حفظ رابطه با مخاطب قرار می‌گیرد.

معماری برای رابطه...

این موضوع فقط به انتخاب بازی محدود نیست. وقتی می‌پرسیم چرا مردم حاضرند برای باهم‌بودن پول بدهند، در واقع دربارهٔ کیفیت مکان‌های اجتماعی هم صحبت می‌کنیم. شهرها به فضاهایی میان خانه و محل کار نیاز دارند؛ نه کاملاً خصوصی و نه کاملاً رسمی، بلکه مکان‌هایی که مردم بتوانند بدون مناسبت بزرگ کنار یکدیگر قرار بگیرند. صنعت سرگرمی می‌تواند یکی از سازندگان چنین فضاهایی باشد، اما برای این کار باید از طراحی «فعالیت» فراتر برود و به طراحی روابط فکر کند. کجا می‌نشینیم؟ چه کسی چه کسی را می‌بیند؟ چگونه وارد بازی می‌شویم؟ وقتی بازی نمی‌کنیم چه می‌کنیم؟ آیا می‌توانیم حرف بزنیم؟ آیا فرد خجالتی هم می‌تواند مشارکت کند؟ آیا شکست سرگرم‌کننده است؟ آیا کسی که مهارت کمتری دارد احساس حذف‌شدن می‌کند؟ این‌ها جزئیات فرعی نیستند؛ در تجربهٔ اجتماعی، بخش مهمی از خود محصول‌اند.

چیزی که صفحه نمی‌تواند کامل جایگزین کند.

سرگرمی دیجیتال احتمالاً هر سال بهتر خواهد شد. واقعیت مجازی پیشرفت می‌کند، بازی‌ها پیچیده‌تر می‌شوند، هوش مصنوعی تجربه‌ها را شخصی‌تر می‌کند و صفحه‌ها بیش از گذشته قادر خواهند بود توجه ما را نگه دارند. بنابراین صنعت سرگرمی حضوری نباید تلاش کند نسخهٔ ضعیف‌تری از چیزی باشد که در خانه بهتر انجام می‌شود. مزیت آن جای دیگری است: حضور، بدن، مکان، اتفاق و دیگری.

شاید آیندهٔ بخشی از صنعت سرگرمی نه در ساخت دستگاه‌های پیچیده‌تر، بلکه در ساختن موقعیت‌های بهتر برای کنار هم قرارگرفتن انسان‌ها باشد؛ موقعیت‌هایی که بازی فقط شروع آن‌هاست، غذا ادامه‌شان می‌دهد، مکان به آن‌ها هویت می‌بخشد و آدم‌ها آن‌ها را به خاطره تبدیل می‌کنند. در چنین اقتصادی، ارزشمندترین چیزی که یک مجموعهٔ تفریحی می‌فروشد ممکن است نه یک ساعت بازی، بلکه یک ساعت زندگی مشترکِ باکیفیت باشد. در اقتصاد سرگرمی آینده، گاهی مهم‌ترین جاذبه نه دستگاه است و نه بازی؛ آدمی است که کنار شما ایستاده.



شـهر نقش آفرین

از ایده تـا کنش



رویداد هـای تعاملی ACT

Action for City Transformation

shahrnaghshafarin.com



تـا چنـد سـال پیـش، منطـق غـذا در بسـیاری از پروژه‌هـای تفریحـی سـاده بـود: مـردم بـرای جاذبـه، بـازی یـا گـردش می‌آمدنـد و چـون در طـول حضورشـان گرسـنه می‌شـدند، بایـد جایـی هـم بـرای خـوردن وجـود می‌داشـت. رسـتوران، کافـه یـا غرفـهٔ غـذا بخشـی از خدمـات مجموعـه بـود؛ درسـت ماننـد پارکینـگ، سـرویس بهداشـتی یـا فروشـگاه. امـا ایـن رابطـه دیگـر همیشـه یک‌طرفـه نیسـت. امـروز گاهـی مـردم نـه بـه یـک مقصـد تفریحـی می‌رونـد و در آن غـذا می‌خورنـد، بلکـه بـرای خـوردن بـه مقصـد می‌رونـد و همـان خـوردن بخشـی از تفریـح آن‌هـا می‌شـود.

بازارهـای غـذا، رسـتوران‌های موضوعـی، آشـپزی نمایشـی، جشـنواره‌های خـوراک، تجربه‌هـای چندحسـی و مکان‌هایـی کـه چنـد مفهـوم غذایـی را در یـک محیـط اجتماعـی گـرد هـم می‌آورنـد، مـرز میـان غـذا و سـرگرمی را کم‌رنـگ کرده‌انـد. بـرای یـک سـرمایه‌گذار یـا طـراح مقصـد، ایـن تغییـر فقـط یـک رونـد فرهنگـی نیسـت؛ معنـای اقتصـادی مهمـی هـم دارد. کاربـری‌ای کـه زمانـی بـرای پاسـخ‌دادن بـه نیـاز مخاطبـان موجـود طراحـی می‌شـد، حـالا می‌توانـد خـودش مخاطـب ایجـاد کنـد.

از رفع گرسنگی تا ساختن تجربه

تفـاوت میـان یـک رسـتوران معمولـی و یـک تجربـهٔ غذایـی الزامـاً در کیفیـت غـذا یـا قیمـت آن نیسـت. ممکـن اسـت غذایـی بسـیار خـوب باشـد، امـا تجربـه‌ای فراتـر از خـوردن ایجـاد نکنـد. در مقابـل، یـک تجربـهٔ غذایـی می‌توانـد مجموعـه‌ای از عناصـر را کنـار هـم قـرار دهـد: فضـا، بـو، صـدا، مشـاهدهٔ فراینـد آماده‌سـازی، تعامـل بـا آشـپز، انتخـاب میـان گزینه‌هـای مختلـف، مشـارکت مخاطـب و البتـه حضـور دیگـران. در ایـن حالـت، غـذا همچنـان مهـم اسـت، امـا دیگـر تنهـا محصـول نیسـت؛ اتفاقـی کـه پیرامـون آن رخ می‌دهـد نیـز بخشـی از چیـزی اسـت کـه مخاطـب برایـش وقـت و پـول صـرف می‌کنـد.



وقتی غذاخودش سرگرمی می‌شود!

When Food Becomes Entertainment

از رستوران‌های موضوعی تا
تجربه‌هایی که مردم برای خوردنشان سفر می‌کنند...

زیبا اعزازی پور، طراح هنر های شهر
Ziba Ezazipour- Urban Art Designer

این تغییر را می‌توان در یک طیف دید:
غذا به‌عنوان نیاز ← غذا به‌عنوان خدمت ← غذا به‌عنوان تجربه ← غذا به‌عنوان سرگرمی ← غذا به‌عنوان مقصد

هرچه در این طیف جلوتر می‌رویم، ارزش اقتصادی دیگر فقط از فروش یک بشقاب غذا حاصل نمی‌شود. مکان، اجتماع، روایت، مشارکت و زمان حضور مخاطب نیز وارد معادله می‌شوند.

خوردن، یکی از اجتماعی‌ترین سرگرمی‌های ماست.

بخش مهمی از قدرت غذا از ویژگی‌ای می‌آید که بسیاری از صنایع سرگرمی برای ایجاد آن هزینهٔ زیادی می‌کنند: غذا ذاتاً اجتماعی است. مردم برای شام‌خوردن با دوستان نیاز به آموزش ندارند؛ خانواده‌ها برای غذاخوردن کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، قرارهای دوستانه و کاری پیرامون میز شکل می‌گیرند و بسیاری از جشن‌ها بدون غذا تقریباً ناقص به نظر می‌رسند.
وقتی صنعت سرگرمی این رفتار طبیعی را با طراحی تجربه ترکیب می‌کند، لازم نیست از صفر رفتار تازه‌ای بسازد؛ کافی است رفتاری را که از قبل وجود دارد، جذاب‌تر، اجتماعی‌تر و به‌یادماندنی‌تر کند. به همین دلیل غذا ظرفیت ویژه‌ای برای ساختن مقصد دارد. ترن هوایی ممکن است برای گروه مشخصی جذاب باشد و یک نمایش مخاطب دیگری داشته باشد، اما غذا می‌تواند افراد با سن، علاقه و توانایی‌های بسیار متفاوت را در یک تجربهٔ مشترک کنار هم قرار دهد. این ویژگی برای پروژه‌های چندنسلی، خانوادگی و شهری ارزش زیادی دارد.

کاربری‌ای که زمانی برای پاسخ‌دادن به نیاز مخاطبان موجود طراحی می‌شد، حالا می‌تواند خودش مخاطب ایجاد کند.

یک بازار قدیمی، یک مقصد تازه.

یکی از نمونه‌های قابل‌توجه این تحول را می‌توان در لیسبون دید. بازار تاریخی «مرکادو دا ریبیرا» بیش از یک قرن بخشی از زندگی شهری لیسبون بود. در دههٔ ۲۰۱۰، بخشی از این بازار با مشارکت مجموعهٔ رسانه‌ای تایم‌اوت بازتعریف شد و «بازار تایم‌اوت لیسبون» شکل گرفت.



ایـده در ظاهـر پیچیـده نبـود: گـردآوردن مجموعـه‌ای منتخـب از رسـتوران‌ها، آشـپزها و عرضه‌کننـدگان غـذا در یـک فضـای مشـترک. تفـاوت اصلـی امـا در نحـوهٔ انتخـاب و ارائـه بـود. بـازار قـرار نبـود صرفـاً فضایـی باشـد کـه غرفه‌هـای مختلـف آن را اجـاره کننـد و هرکـدام کسب‌وکار خودشـان را داشـته باشـند. ایـدهٔ تایم‌اوت ایـن بـود کـه بخشـی از آنچـه سـردبیران و منتقدانـش دربـارهٔ بهتریـن‌هـای شـهر معرفـی می‌کردنـد، از صفحـات رسـانه خـارج شـود و در یـک مـکان واقعـی کنـار یکدیگـر قـرار گیـرد. در واقـع، رسـانه بـه مـکان تبدیـل شـد.

ایـن نکتـه شـاید از خـود غـذا هـم جالب‌تـر باشـد. برنـدی کـه کارش انتخـاب و معرفـی بهتریـن تجربه‌هـای شـهر بـود، توانسـت همیـن توانایـی در «انتخاب‌گـری» را بـه یـک محصـول فیزیکـی تبدیـل کنـد.

ارزش بازار در تعداد غرفه‌ها نیست!

اگـر بـازار تایـم‌اوت فقـط مجموعـه‌ای از فروشـندگان غـذا بـود، تفـاوت بنیادینـی بـا بسـیاری از سـالن‌های غـذا نداشـت. آنچـه مـدل را جذاب‌تـر می‌کنـد، منطـق انتخـاب اسـت. مخاطـب بـا تعـداد زیـادی گزینـهٔ تصادفـی روبـه‌رو نیسـت؛ وعـده ایـن اسـت کـه مجموعـه‌ای منتخـب از تجربه‌هـای غذایـی شـهر در یـک مـکان گـرد آمده‌انـد. بـه ایـن ترتیـب، ارزش برنـد بـازار فقـط از فضـای فیزیکـی یـا تعـداد میزهـا سـاخته نمی‌شـود، بلکـه از اعتمـاد بـه انتخـاب نیـز می‌آیـد. بـرای مخاطبـی کـه چنـد روز در لیسـبون حضـور دارد، ایـن موضـوع اهمیـت بیشـتری پیـدا می‌کنـد. به‌جـای جسـت‌وجوی تعـداد زیـادی رسـتوران در نقـاط مختلـف شـهر، می‌توانـد در یـک مقصـد چنـد تجربـه را کنـار هـم کشـف کنـد. یـک نفـر غـذای دریایـی انتخـاب می‌کنـد، دیگـری دسـر و نفـر سـوم سـراغ غذایـی متفـاوت می‌رود، امـا همـهٔ آن‌هـا می‌تواننـد پشـت یـک میـز بنشـینند. اینجـا انتخـاب فـردی بـا تجربـهٔ جمعـی ترکیب می‌شـود.

غذا می‌تواند یک ساختمان را دوباره فعال کند.

داسـتان بـازار تایم‌اوت فقـط دربـارهٔ رسـتوران نیسـت؛ دربـارهٔ مـکان نیـز هسـت. بازارهـای سـنتی در بسـیاری از شـهرهای جهـان، بـا تغییـر الگـوی خریـد، گسـترش فروشـگاه‌های زنجیـره‌ای و تجـارت برخـط، بـا کاهـش نقـش گذشـتهٔ خـود روبـه‌رو شـده‌اند. در بعضـی مـوارد، سـاختمان باقـی مانـده امـا دلیـل حضـور مـردم در آن ضعیـف شـده اسـت. غـذا می‌توانـد یکـی از ابزارهـای بازفعال‌سـازی چنیـن فضاهایـی باشـد، زیـرا هنـوز بـه حضـور فیزیکـی وابسـتگی زیـادی دارد.

می‌تـوان کالا خریـد و در خانـه تحویـل گرفـت، امـا تجربـهٔ نشسـتن در یـک بـازار، دیـدن آماده‌شـدن غـذا، شـنیدن صـدای جمعیـت و خـوردن کنـار دیگـران را نمی‌تـوان بـه همـان شـکل بـه خانـه ارسـال کـرد. همیـن ویژگـی بـه غـذا امـکان می‌دهـد بـه موتـور احیـای مـکان تبدیـل شـود. البتـه هـر بـازار قدیمـی بـا قراردادن چنـد میـز و غرفـهٔ غـذا نجـات پیـدا نمی‌کنـد. اگـر ترکیـب عرضه‌کننـدگان، کیفیـت، قیمـت، هویـت مـکان و ارتبـاط آن بـا جامعـهٔ محلـی درسـت نباشـد، نتیجـه می‌توانـد فقـط یـک سـالن غـذای گران‌قیمـت در سـاختمانی تاریخـی باشـد. تفـاوت در طراحـی مـدل اسـت، نـه صرفـاً در طراحـی دکوراسـیون.

در ایـن حالـت، غـذا همچنـان بخـش مهمـی از تجربـه اسـت، امـا دیگـر تنهـا محصولـی نیسـت کـه مخاطـب بـرای آن هزینـه می‌کنـد؛ آنچـه پیـش و پـس از صـرف غـذا رخ می‌دهـد، از فضـای حضـور و شـیوهٔ ارائـه تـا تعامـل، سـرگرمی و خاطـره‌ای کـه شـکل می‌گیـرد، همگـی بـه بخشـی از ارزشـی تبدیـل می‌شـوند کـه مخاطـب بـرای آن وقـت و پـول صـرف می‌کنـد.



وقتی آشپزخانه تبدیل به صحنه می‌شود.

در شکل دیگری از سرگرمی غذایی، خود فرایند آماده‌سازی غذا به نمایش تبدیل می‌شود. آشپزخانهٔ باز نمونهٔ ساده‌ای از این تغییر است؛ چیزی که زمانی باید پشت دیوار پنهان می‌ماند، مقابل مخاطب قرار می‌گیرد و حرکت دست آشپز، آتش، صدا، برش مواد و لحظهٔ آماده‌شدن غذا بخشی از تجربه می‌شوند.

در برخی رستوران‌ها این منطق بسیار جلوتر می‌رود. آشپز مستقیماً با مهمان تعامل می‌کند، آماده‌سازی مقابل او انجام می‌شود و گاهی مخاطب نیز بخشی از فرایند است. در این حالت، آشپز فقط تولیدکنندهٔ غذا نیست؛ تا حدی اجراگر است و آشپزخانه بخشی از صحنه می‌شود. این همان منطقی است که در بسیاری از تجربه‌های تفریحی می‌بینیم: وقتی فرایندی که پیش‌تر پشت صحنه بود به مقابل مخاطب آورده می‌شود، می‌تواند خودش ارزش نمایشی پیدا کند.

یک قدم جلوتر؛ وقتی شام تبدیل به نمایش می‌شود!

تجربه‌های چندحسی این منطق را یک گام جلوتر برده‌اند. در برخی تجربه‌های غذایی معاصر، تصویر، نور، صدا و روایت با سرو غذا ترکیب می‌شوند. میز غذا ممکن است به سطح نمایش تبدیل شود، هر بخش از منو با فصل متفاوتی از یک داستان همراه باشد و محیط در طول شام تغییر کند. در اینجا دیگر مرز میان رستوران و نمایش کاملاً روشن نیست؛ مخاطب برای یک وعدهٔ غذایی پول می‌دهد، اما بخشی از ارزش خرید او مربوط به اتفاقی است که هنگام خوردن تجربه می‌کند.

این مدل از نظر تجاری هم قابل‌توجه است، زیرا امکان قیمت‌گذاری بر اساس تجربه را افزایش می‌دهد. قیمت دیگر فقط تابع مواد اولیه، آشپزی و خدمات نیست؛ طراحی، محتوا و سرگرمی نیز بخشی از ارزش پیشنهادی شده‌اند. البته خطر آشکاری هم وجود دارد: اگر نمایش از غذا مهم‌تر شود و کیفیت خوراک پایین باشد، تجربه شاید یک‌بار برای عکس‌گرفتن جذاب باشد، اما دلیل چندانی برای بازگشت ایجاد نکند. سرگرمی نمی‌تواند غذای ضعیف را برای همیشه پنهان کند.

غذای قابل‌انتشار، یک رسانهٔ کوچک است

شبکه‌های اجتماعی لایهٔ دیگری به اقتصاد غذا اضافه کرده‌اند. بعضی غذاها نه فقط برای خورده‌شدن، بلکه عملاً برای دیده‌شدن طراحی می‌شوند. اندازهٔ غیرمعمول، شکل سرو، رنگ، فرایند آماده‌سازی یا لحظهٔ بازشدن و ریختن یک ماده می‌تواند خوراک را به محتوایی قابل‌انتشار تبدیل کند. این پدیده گاهی به نمایش‌های سطحی و غذاهایی منجر می‌شود که جذابیت تصویری‌شان از کیفیتشان بیشتر است، اما اصل اقتصادی پشت آن را نباید دست‌کم گرفت.

وقتی مشتری از تجربه عکس یا ویدئو منتشر می‌کند، بخشی از بازاریابی مقصد را خودش انجام می‌دهد و طراحی غذا با طراحی «لحظهٔ قابل‌اشتراک» پیوند می‌خورد. برای یک مجموعهٔ تفریحی، چنین لحظاتی اهمیت زیادی دارند، زیرا غذا برخلاف بسیاری از جاذبه‌ها قابلیت تغییر سریع دارد. ساخت یک ترن هوایی جدید شاید سال‌ها زمان و سرمایهٔ بزرگی بخواهد، اما یک محصول غذایی فصلی یا تجربهٔ تازه را می‌توان با سرعت بسیار بیشتری وارد بازار کرد. به همین دلیل غذا می‌تواند یکی از ابزارهای تازه نگه‌داشتن مقصد باشد.

جاذبه را شاید سالی یک‌بار تجربه کنیم؛ برای غذا می‌توانیم هفته بعد برگردیم!

این شاید مهم‌ترین مزیت اقتصادی غذا برای یک مقصد تفریحی باشد. بسیاری از جاذبه‌ها بسامد مراجعهٔ محدودی دارند؛ مخاطب یک شهربازی، موزه یا پارک آبی ممکن است پس از یک تجربهٔ کامل تا ماه‌ها نیازی به بازگشت احساس نکند. رفتار غذایی اما متفاوت است: منو تغییر می‌کند، فصل عوض می‌شود، رستوران تازه‌ای باز می‌شود، جشنوارهٔ غذایی برگزار می‌شود یا دوستان دیگری پیشنهاد یک دورهمی می‌دهند. در نتیجه، غذا می‌تواند برای مقصد چیزی بسیار ارزشمند ایجاد کند: دلیلی برای بازگشت در فاصلهٔ زمانی کوتاه‌تر. این ویژگی مخصوصاً برای پروژه‌هایی که درون یا نزدیک شهر قرار دارند اهمیت دارد. ممکن است خانواده‌ای سالی دو بار از جاذبهٔ اصلی مجموعه استفاده کند، اما ماهی یک‌بار برای غذا، رویداد یا دورهمی به همان مقصد برگردد. در چنین حالتی، بخش غذا فقط درآمد جانبی تولید نمی‌کند؛ به حفظ ارتباط میان مخاطب و مقصد کمک می‌کند.



Chalidareh, Mashhad, Iran



از درآمد هر بازدید تا تعداد دفعات بازگشت!

برای مدت‌ها یکی از پرسش‌های اصلی در مجموعه‌های تفریحی این بوده است که هر بازدیدکننده در طول حضورش چقدر هزینه می‌کند. این شاخص همچنان مهم است، اما غذا سؤال دیگری را وارد مدل می‌کند: مخاطب چند بار در سال می‌تواند دلیل مراجعه داشته باشد؟ این تغییر زاویه اهمیت زیادی دارد.

ممکن است تلاش کنیم در یک بازدید، مشتری را به خرید بیشتر ترغیب کنیم؛ اما گاهی ساختن دلیل برای سه مراجعهٔ دیگر در طول سال ارزش بسیار بیشتری ایجاد می‌کند. غذا، رویداد و برنامه‌های اجتماعی ابزارهای مناسبی برای این کار هستند، زیرا می‌توانند بدون تغییر اساسی در زیرساخت فیزیکی، مرتباً محتوای تازه تولید کنند. در اینجا اقتصاد مقصد از «فروش بیشتر در یک روز» به ساختن رابطه‌ای تکرارشونده نزدیک می‌شود.

غذا می‌تواند ساعت‌های مرده را زنده کند!

یک جاذبهٔ تفریحی ممکن است در ساعت‌های مشخصی بیشترین تقاضا را داشته باشد، اما بخش غذا می‌تواند الگوی زمانی متفاوتی ایجاد کند. صبحانه، ناهار، عصرانه، شام و فعالیت‌های شبانه هرکدام امکان جذب گروه متفاوتی از مخاطبان را دارند. این موضوع برای پروژه‌هایی که هزینهٔ بالایی برای زمین، ساختمان و زیرساخت پرداخت کرده‌اند بسیار مهم است، زیرا دارایی‌ای که فقط چند ساعت در روز فعال باشد، بخش بزرگی از ظرفیت اقتصادی خود را بلااستفاده می‌گذارد.

اگر غذا و سرگرمی بتوانند فعالیت را به ساعات دیگری گسترش دهند، همان مترمربع زمین می‌تواند در بخش بزرگ‌تری از شبانه‌روز ارزش تولید کند. به همین دلیل در بسیاری از مقصدهای جدید، غذا فقط برای پاسخ‌دادن به بازدیدکنندگان طراحی نمی‌شود؛ برای گسترش ساعت زندگی مقصد نیز به کار می‌رود.

در این حالت، غذا همچنان مهم است، اما دیگر تنها محصول نیست؛ اتفاقی که پیرامون آن رخ می‌دهد نیز بخشی از چیزی است که مخاطب برایش وقت و پول صرف می‌کند.

در اینجا اقتصاد مقصد از «فروش بیشتر در یک روز» به ساختن رابطه‌ای تکرارشونده نزدیک می‌شود.

غذا می‌تواند مخاطبی را وارد کند که اصلاً برای تفریح نیامده است.

فرض کنیم مجموعه‌ای شامل بازی، سرگرمی، فروشگاه و رستوران است. در مدل سنتی، کسی برای بازی وارد می‌شود و بعد از رستوران استفاده می‌کند؛ اما اگر بخش غذا به‌اندازهٔ کافی جذاب باشد، مسیر می‌تواند برعکس شود. فرد برای شام می‌آید، اما در طول حضورش با سایر بخش‌های مجموعه مواجه می‌شود؛ ممکن است از فروشگاه خرید کند، فرزندش از یک تجربهٔ بازی استفاده کند یا برای رویدادی در آینده برنامه‌ریزی کند.

در این حالت، غذا به دروازهٔ ورود مخاطب تبدیل می‌شود. این موضوع برای مراکز خرید، مجموعه‌های چندمنظوره، پروژه‌های گردشگری و حتی فضاهای شهری اهمیت زیادی دارد. هر بخش از پروژه که بتواند مستقل از بخش‌های دیگر ترافیک ایجاد کند، تاب‌آوری اقتصادی کل مجموعه را افزایش می‌دهد.

اما هر سالن غذا یک مقصد نیست!

رشد اقتصاد تجربه باعث شده تقریباً هر فضای غذایی تازه‌ای با واژه‌هایی مانند «تجربه» توصیف شود، اما واقعیت کمی سخت‌گیرانه‌تر است. قراردادن چراغ‌های زیبا، میزهای مشترک و چند غرفهٔ غذا الزاماً تجربه‌ای متمایز ایجاد نمی‌کند. برای تبدیل غذا به بخشی از سرگرمی، باید دست‌کم یکی از چند اتفاق رخ دهد: مخاطب چیزی را کشف کند، در فرایندی مشارکت داشته باشد، چیزی برای تماشا وجود داشته باشد، امکان تعامل اجتماعی ایجاد شود، روایت یا هویت مشخصی شکل بگیرد یا ترکیب غذا و مکان تجربه‌ای بسازد که در جای دیگری به‌سادگی قابل تکرار نباشد. اگر هیچ‌کدام از این‌ها وجود نداشته باشند، احتمالاً با یک فضای غذاخوری خوش‌طراحی‌شده مواجهیم، نه یک مقصد تفریحی. این تمایز برای سرمایه‌گذار مهم است، زیرا طراحی تجربه هزینه دارد و باید روشن باشد این هزینه دقیقاً چه ارزشی ایجاد می‌کند.


LUME Studios, New York City, USA

غذا باید با منطق مقصد هماهنگ باشد.

یکی از اشتباهات رایج در پروژه‌های تفریحی این است که بخش غذا در پایان طراحی به پروژه اضافه شود؛ ابتدا جاذبه‌ها، مسیرها و ساختمان‌ها طراحی می‌شوند و بعد جایی باقی می‌ماند که چند رستوران و کافه در آن قرار گیرند. اما اگر غذا قرار است بخشی از مدل تجربه و اقتصاد مقصد باشد، باید بسیار زودتر وارد طراحی شود.

پیش از طراحی باید پرسید چه گروهی قرار است غذا بخورد، چه مدت در مجموعه حضور دارد، در چه ساعت‌هایی تقاضا بیشتر است، غذا باید سریع باشد یا خودش زمان ایجاد کند، خانواده‌ها چگونه کنار هم می‌نشینند، آیا بخشی از آماده‌سازی باید دیده شود، غذا چه نسبتی با داستان یا هویت مقصد دارد، آیا می‌تواند در فصل‌ها تغییر کند و آیا برای مراجعهٔ مستقل نیز جذاب است. پاسخ این پرسش‌ها روی معماری، مسیر حرکت، آشپزخانه، نشستن، ظرفیت، بو، صدا و حتی جایگاه بخش غذا در کل پروژه اثر می‌گذارد. همان منطقی که در بسیاری از بخش‌های طراحی تجربه می‌بینیم، اینجا هم تکرار می‌شود: مدل کسب‌وکار و طراحی فضا نمی‌توانند جدا از یکدیگر تصمیم‌گیری شوند.

یک بشقاب می‌تواند بخشی از برند مقصد باشد

بعضی مقصدها با یک جاذبه شناخته می‌شوند، بعضی با معماری و بعضی با رویداد؛ غذا نیز می‌تواند چنین نقشی پیدا کند. یک محصول غذایی شاخص می‌تواند به نشانه‌ای از مقصد تبدیل شود؛ چیزی که مخاطب انتظار تجربه‌کردنش را دارد و بعداً آن را به دیگران معرفی می‌کند.

ارزش چنین محصولی فقط در فروش آن نیست؛ در حافظه‌ای است که می‌سازد، در تصویری که منتشر می‌شود، در داستانی که مخاطب برای دیگری تعریف می‌کند و در انتظاری که پیش از مراجعهٔ بعدی شکل می‌گیرد. وقتی این اتفاق می‌افتد، غذا از منوی رستوران خارج می‌شود و وارد هویت مقصد می‌شود.

وقتی پاسخ این سؤال روشن باشد، رستوران دیگر فقط جایی برای توقف میان دو سرگرمی نیست؛ خودِ غذا می‌تواند بخشی از سرگرمی و حتی یکی از دلایل آمدن باشد.

وقتی مقصد را می‌شود چشید...

صنعت تفریح مدت‌هاست یاد گرفته چگونه با تصویر، صدا، معماری و حرکت تجربه بسازد. غذا یک امکان دیگر به این مجموعه اضافه می‌کند: طعم. طعم ویژگی عجیبی دارد؛ می‌تواند به حافظه، مکان و آدم‌ها متصل شود و سال‌ها بعد با یک بو یا مزه دوباره بازگردد.

اما ارزش غذا برای صنعت تفریح فقط احساسی نیست. غذا می‌تواند مخاطب تازه وارد کند، زمان حضور را افزایش دهد، ساعات بیشتری از روز را فعال کند، درآمد مکمل بسازد، محتوای قابل‌انتشار تولید کند و مهم‌تر از همه، دلیل تازه‌ای برای بازگشت ایجاد کند. به همین دلیل شاید وقت آن رسیده باشد که در طراحی مجموعه‌های تفریحی، سؤال را تغییر دهیم. به‌جای اینکه در پایان پروژه بپرسیم «مردم اینجا چه بخورند؟»، باید زودتر بپرسیم «غذا قرار است چه نقشی در تجربه، اقتصاد و هویت این مقصد بازی کند؟» وقتی پاسخ این سؤال روشن باشد، رستوران دیگر فقط جایی برای توقف میان دو سرگرمی نیست؛ خودِ غذا می‌تواند بخشی از سرگرمی و حتی یکی از دلایل آمدن باشد.




Creation and Deuelopment
of Art Spaces
Saraaj

Battle of Rostam and the Dragon

Bushehr -2016



saraaj.org



ساختن کافی نیست؛ باید هر روز درست کار کند...

Building Is not Enough It Has to Work Every Day

مدل بهره‌برداری چگونه ارزش یک مجموعه تفریحی را حفظ می‌کند

مهتاب سرخ پوش، هنرمند و طراح هوش مصنوعی
Mahtab Sorkhpoosh - Designer & AI Artist



Farabazi, Mashhad, Iran




Therme Erding, Erding, Germany

روز افتتاح معمولاً زیباترین روز یک پروژهٔ تفریحی است. همه‌چیز تازه به نظر می‌رسد؛ تجهیزات کار می‌کنند، کارکنان آماده‌اند، مهمانان دعوت شده‌اند، عکس‌ها گرفته می‌شوند و روبان بریده می‌شود. ماه‌ها یا سال‌ها طراحی، ساخت و سرمایه‌گذاری سرانجام به لحظه‌ای رسیده که می‌توان آن را به دیگران نشان داد. اما برای سرمایه‌گذار، سؤال اصلی تازه از فردای همان روز آغاز می‌شود: آیا این مجموعه می‌تواند هر روز درست کار کند؟ یک مجموعهٔ تفریحی ممکن است معماری چشمگیری داشته باشد، بهترین تجهیزات را خریداری کرده باشد و در ماه‌های نخست هزاران نفر را جذب کند، اما هیچ‌کدام از این‌ها به‌تنهایی تضمین نمی‌کنند که پنج یا ده سال بعد همچنان کسب‌وکاری موفق باشد. فاصلهٔ میان یک پروژهٔ جذاب و یک کسب‌وکار پایدار را اغلب چیزی تعیین می‌کند که در تصاویر افتتاحیه کمتر دیده می‌شود: مدل بهره‌برداری.

پروژه با افتتاح تمام نمی‌شود

در بسیاری از پروژه‌های تفریحی، بیشترین توجه در ابتدا به ساخت معطوف می‌شود: زمین، معماری، تأسیسات، تجهیزات، جاذبه‌ها و دکوراسیون؛ و البته عدد بزرگی که در پایان کنار عنوان «سرمایه‌گذاری انجام‌شده» قرار می‌گیرد. اما ساختن یک دارایی با ساختن یک کسب‌وکار یکسان نیست. ساختمان ممکن است سی سال باقی بماند، ولی تجربه باید هر روز از نو تولید شود.

هر صبح آب باید کیفیت مناسب داشته باشد، تجهیزات باید آماده باشند، کارکنان باید بدانند چه کنند، غذا باید به‌موقع برسد، صف‌ها مدیریت شوند، فضا تمیز بماند، ظرفیت کنترل شود و خرابی‌ها سریع برطرف شوند. در پایان روز نیز مشتری باید احساس کند پول و زمانی که صرف کرده، ارزش داشته است. به همین دلیل بهتر است عمر یک پروژهٔ تفریحی را نه در دو مرحلهٔ «ساخت و افتتاح»، بلکه در یک زنجیره ببینیم: طراحی، ساخت، افتتاح، بهره‌برداری، نگهداری، نوسازی و بازگشت مخاطب. اگر حلقه‌های پایانی این زنجیره ضعیف باشند، کیفیت حلقه‌های نخست نمی‌تواند برای همیشه پروژه را نجات دهد.

مدل بهره‌برداری باید پیش از طراحی مشخص شود!

یکی از اشتباهات پرهزینه این است که ابتدا مجموعه را طراحی کنیم و بعد بپرسیم «حالا چگونه آن را اداره کنیم؟» این سؤال دیر مطرح شده است. مدل بهره‌برداری باید پیش از نهایی‌شدن طراحی، پاسخ بسیاری از مسائل را روشن کند: مخاطب اصلی چه کسی است، مجموعه چند ساعت در روز فعالیت می‌کند، در روزهای عادی و اوج چند نفر وارد می‌شوند، چه تعداد نیروی انسانی لازم است، کدام بخش‌ها درآمدزا هستند، چه خدماتی باید توسط خود مجموعه ارائه شوند و کدام را می‌توان برون‌سپاری کرد، در فصل کم‌تقاضا چه باید کرد و مجموعه دقیقاً از چه چیزی پول درمی‌آورد.

پاسخ این پرسش‌ها فقط روی برنامهٔ مالی اثر نمی‌گذارد؛ بر معماری نیز اثر دارد. تعداد رختکن‌ها، اندازهٔ آشپزخانه، محل انبار، مسیر کارکنان، ظرفیت پارکینگ، تعداد صندوق‌ها، فضای انتظار، محل خدمات، تأسیسات و حتی انتخاب جاذبه‌ها همگی به مدل بهره‌برداری وابسته‌اند. وقتی این مدل بعد از طراحی وارد پروژه شود، بسیاری از تصمیم‌ها دیگر به‌سادگی قابل اصلاح نیستند و هزینهٔ اصلاح آن‌ها ممکن است بسیار بیشتر از زمانی باشد که هنوز فقط روی کاغذ وجود داشتند.

ارزش یک مجموعهٔ تفریحی در عملکرد درست، پاسخ‌گویی به نیاز مخاطب و خلق تجربه‌های تازه‌ای است که انگیزهٔ بازگشت ایجاد کنند.

پارک آبی؛ جایی که نمی‌توان ضعف بهره‌برداری را پنهان کرد.

پارک آبی برای فهم این موضوع مثال روشنی است. در یک مرکز خرید ممکن است بخشی از ضعف‌های مدیریتی مدتی پشت معماری یا حضور برندها پنهان بماند؛ در پارک آبی این امکان بسیار محدودتر است. آب باید دائماً کنترل شود، دمای محیط مناسب بماند، سطوح خیس ایمن باشند، سرسره‌ها نگهداری شوند، نجات‌غریق حضور مؤثر داشته باشد و رختکن، کمد، دوش، سرویس‌های بهداشتی و خدمات غذا بتوانند هم‌زمان پاسخ‌گوی جمعیت باشند.



یک نقص کوچک می‌تواند مستقیماً وارد تجربهٔ مشتری شود. او شاید هیچ‌وقت سیستم تصفیه را نبیند، اما نتیجهٔ عملکرد آن را احساس می‌کند؛ شاید برنامهٔ نگهداری تجهیزات را نداند، اما وقتی یک سرسره تعطیل است متوجه آن می‌شود؛ شاید از جدول نیروی انسانی خبر نداشته باشد، اما صف طولانی را می‌بیند. در چنین کسب‌وکاری، بهره‌برداری پشت صحنه نیست؛ خودش بخشی از محصول است.

یک نمونه موفق؛ ترما اردینگ!

در نزدیکی مونیخ، مجموعهٔ «ترما اردینگ» نمونهٔ قابل‌توجهی از این نگاه است. آنچه در ابتدا با ایدهٔ حمام در آب گرم زیر درختان نخل آغاز شد، طی بیش از دو دهه به مقصدی بزرگ تبدیل شده که گروه‌های مختلف مخاطب می‌توانند دلایل متفاوتی برای مراجعه به آن داشته باشند. خانواده‌ای ممکن است برای تفریح آبی بیاید، نوجوانی برای سرسره‌ها، زوجی برای آرامش و تندرستی، گروهی برای یک رویداد و مسافری حتی برای اقامت شبانه.

این تنوع اتفاقی نیست. مزیت مدل در این است که مجموعه خود را به یک محصول واحد محدود نکرده و تفریح، آب‌درمانی، آرامش، رویداد، غذا و اقامت را در یک نظام اقتصادی کنار یکدیگر قرار داده است. در سال ۲۰۲۳ حدود ۱٫۹ میلیون نفر از مجموعه بازدید کردند و ۱۲۹ روز برنامهٔ رویدادی برگزار شد. در سال ۲۰۲۴ نیز شمار بازدیدکنندگان در همین حدود باقی ماند و تعداد روزهای رویدادی به ۱۷۳ روز رسید. این اعداد فقط از محبوبیت مجموعه خبر نمی‌دهند؛ نکتهٔ مهم‌تر این است که دارایی فیزیکی نسبتاً ثابت است، اما دلایل مراجعه دائماً بازتولید می‌شوند.

وقتی یک پارک آبی فقط پارک آبی نیست.

یکی از نقاط قوت ترما اردینگ این است که بازار خود را لایه‌بندی کرده است. همهٔ مخاطبان مجبور نیستند یک تجربهٔ یکسان داشته باشند؛ بخش‌های مختلف برای تفریح خانوادگی، سرسره، استخر، آرامش و سونا طراحی شده‌اند و مدل قیمت‌گذاری نیز می‌تواند با مدت حضور تغییر کند. اقامت، غذا، برنامه‌های ویژه و فضاهای اختصاصی، لایه‌های دیگری به اقتصاد مجموعه اضافه می‌کنند.

در نتیجه سؤال اقتصادی دیگر فقط این نیست که «امروز چند بلیت فروختیم؟» سؤال‌های مهم‌تری مطرح می‌شوند: هر نفر چند ساعت ماند، در طول حضورش از چه خدمات دیگری استفاده کرد، آیا شب ماند، آیا دوباره بازمی‌گردد و آیا رویدادی تازه می‌تواند دلیل مراجعهٔ بعدی او باشد؟ اینجا تفاوت میان فروش بلیت و مدیریت ارزش هر مراجعه آشکار می‌شود.

درآمد فقط پشت گیشه ورودی نیست!

یکی از درس‌های مدل‌های تفریحی موفق این است که بلیت نباید تنها نقطه‌ای باشد که کسب‌وکار از مخاطب درآمد ایجاد می‌کند. یک مجموعهٔ آبی می‌تواند شبکه‌ای از درآمدهای مکمل داشته باشد: ورودی، غذا، خدمات ویژه، فضای اختصاصی، اقامت، فروشگاه، رویداد، برنامه‌های گروهی و تجربه‌های افزوده.

با این حال، مسئله فقط افزایش تعداد محل‌های پرداخت نیست. اگر خدمات مکمل بدون منطق به تجربه اضافه شوند، مخاطب احساس می‌کند مجموعه در هر گوشه منتظر دریافت پول دیگری از اوست. مدل بهتر زمانی شکل می‌گیرد که هر خدمت واقعاً ارزش تجربه را افزایش دهد: فضای اختصاصی آسایش بیشتری ایجاد کند، غذا ادامهٔ طبیعی حضور باشد، اقامت بازدید یک‌روزه را به سفر کوتاه تبدیل کند و رویداد دلیل تازه‌ای برای مراجعه بسازد. در این حالت، درآمد بیشتر نتیجهٔ ایجاد ارزش بیشتر است، نه صرفاً استخراج پول بیشتر از مخاطب

در چنین کسب‌وکاری، بهره‌برداری پشت‌صحنه نیست؛ بلکه بخشی از خود محصول است و مستقیماً کیفیت تجربه‌ی مخاطب را شکل می‌دهد.

ظرفیت بیشتر همیشه به معنی درآمد بیشتر نیست!

فرض کنیم یک پارک آبی از نظر مقررات و فضای فیزیکی امکان فروش هزار بلیت دیگر را دارد. روی کاغذ، هزار بلیت بیشتر یعنی درآمد بیشتر؛ اما اگر همین تعداد باعث شود صف‌ها دو برابر شوند، رختکن‌ها شلوغ شوند، کیفیت خدمات پایین بیاید و رستوران نتواند سفارش‌ها را پاسخ دهد، معادله تغییر می‌کند. درآمد امروز بیشتر شده، اما ممکن است رضایت، احتمال بازگشت و توصیهٔ مخاطب کاهش پیدا کند.

بنابراین ظرفیت واقعی مجموعه فقط عددی نیست که مقررات یا مساحت ساختمان تعیین می‌کند. باید از زاویهٔ «ظرفیت تجربه» نیز سنجیده شود: چند نفر می‌توانند هم‌زمان در مجموعه حضور داشته باشند، بدون آنکه کیفیت تجربه به‌طور محسوسی افت کند؟ این عدد ممکن است از ظرفیت فیزیکی کمتر باشد و گاهی فروختن یک بلیت کمتر، تصمیم اقتصادی بهتری باشد.

سوی دیگر ماجرا؛ وت اِن وایلد نورث شیلدز!

برای فهم ارزش بهره‌برداری، فقط نگاه‌کردن به نمونه‌های موفق کافی نیست. در شمال شرقی انگلستان، «وت اِن وایلد نورث شیلدز» زمانی از مجموعه‌های شناخته‌شدهٔ تفریح آبی سرپوشیده بود. این مجموعه بیش از یک کیلومتر سرسره داشت و سال‌ها بخشی از حافظهٔ تفریحی منطقه بود، اما داشتن جاذبه و حتی محبوبیت تاریخی برای تضمین آینده کافی نماند.

شرکت بهره‌بردار در سال ۲۰۱۳ وارد فرایند ورشکستگی شد. پس از آن مالکیت و بهره‌برداری تغییر کرد و برای بازگرداندن مجموعه به بازار بیش از ۱٫۱ میلیون پوند سرمایه‌گذاری شد. پذیرش، فروشگاه و کافه بازطراحی شدند و فضاهایی برای بازی کودکان، جشن تولد و رختکن خانوادگی به مجموعه اضافه شد. در اوت ۲۰۱۴ مجموعه دوباره باز شد؛ روی کاغذ، دارایی فرصت دیگری برای زندگی پیدا کرده بود.

وقتی بازسازی کافی نیست...

ماجرای وت اِن وایلد یادآوری می‌کند که اگر یک مجموعهٔ قدیمی مخاطب خود را از دست داده باشد، نوسازی تجهیزات و ظاهر لزوماً پاسخ کافی نیست. پرسش‌های بنیادی‌تری وجود دارند: آیا تقاضای کافی در بازار هست؟ مخاطب چه دلیل تازه‌ای برای بازگشت دارد؟ آیا درآمد مجموعه می‌تواند هزینه‌های سنگین انرژی، نگهداری و نیروی انسانی یک پارک آبی سرپوشیده را پوشش دهد؟ آیا محصول با تغییر رفتار خانواده‌ها و بازار تفریح همراه شده است؟ و مهم‌تر از همه، آیا سرمایه‌گذاری تازه فقط ساختمان را نوسازی کرده یا مدل کسب‌وکار را نیز تغییر داده است؟

حتی پس از بازگشایی سال ۲۰۱۴، مجموعه با مشکلات عملیاتی روبه‌رو شد و تنها چند روز بعد، نقص فنی مرتبط با سامانهٔ تهویه موجب تعطیلی موقت شد. در سال‌های بعد نیز فشار هزینه‌ها و کاهش مراجعه ادامه یافت و سرانجام در ۲۰۲۰ اعلام شد که مجموعه بازگشایی نخواهد شد؛ زیان مالی و ضعف تعداد بازدیدکنندگان از دلایل مطرح‌شده بودند. یک دارایی فیزیکی بزرگ باقی مانده بود، اما کسب‌وکاری پایدار دیگر پشت آن وجود نداشت.

دو مجموعه؛ دو منطق متفاوت...

مقایسهٔ ترما اردینگ و وت اِن وایلد نباید به نتیجهٔ سادهٔ «مدیریت خوب در برابر مدیریت بد» تقلیل پیدا کند. شرایط بازار، مکان، سرمایه، رقابت، مالکیت و دورهٔ زمانی آن‌ها متفاوت است. با این حال، کنار هم گذاشتن این دو نمونه یک تفاوت مهم را آشکار می‌کند: در ترما اردینگ، محصول در طول زمان گسترش یافته و دلایل تازه‌ای برای حضور ساخته شده است؛ گروه‌های جدید مخاطب، آرامش و تندرستی، هتل، رویدادها و خدمات مکمل به اقتصاد مجموعه اضافه شده‌اند.

در سوی دیگر، تجربهٔ وت اِن وایلد نشان می‌دهد که بازسازی فیزیکی قابل‌توجه، به‌تنهایی تضمین نمی‌کند کاهش تقاضا یا ناپایداری اقتصادی برطرف شود. برای سرمایه‌گذار، تفاوت اساسی همین است: سرمایه‌گذاری روی ساختمان با سرمایه‌گذاری روی مدل بهره‌برداری یکسان نیست. هر دو لازم‌اند، اما دومی است که باید دارایی فیزیکی را هر روز دوباره به تجربه، درآمد و دلیل بازگشت تبدیل کند.





هزینه‌هایی که در تصاویر پروژه دیده نمی‌شوند.

پارک آبی یکی از روشن‌ترین مثال‌های هزینه‌های پنهان بهره‌برداری است. پمپ‌ها باید کار کنند، آب تصفیه شود، محیط گرم بماند، تجهیزات فرسوده تعویض شوند، مواد مصرفی تأمین شوند، کارکنان آموزش ببینند، نجات‌غریق‌ها مستقر باشند و سطوح مرتباً نظافت شوند. بسیاری از این هزینه‌ها حتی زمانی که تعداد مخاطب پایین می‌آید، کاملاً ناپدید نمی‌شوند.

به همین دلیل مدل مالی یک مجموعهٔ تفریحی را نمی‌توان فقط با محاسبهٔ هزینهٔ ساخت و پیش‌بینی تعداد بازدیدکنندگان طراحی کرد. سرمایه‌گذار باید بداند این ماشین اقتصادی برای کارکردن در هر روز چه میزان انرژی، نیروی انسانی و سرمایه مصرف می‌کند؛ چه بخشی از این هزینه ثابت است، چه بخشی با تعداد مخاطب تغییر می‌کند و چه سهمی از درآمد باید برای حفظ کیفیت دارایی دوباره به آن بازگردد.

خرابی فقط هزینهٔ تعمیر نیست!

فرض کنیم یکی از جاذبه‌های اصلی مجموعه خراب شود. نگاه حسابداری ممکن است هزینه را برابر قیمت تعمیر یا تعویض قطعه ببیند، اما هزینهٔ واقعی بزرگ‌تر است. جاذبه از ظرفیت مجموعه خارج می‌شود، صف سایر جاذبه‌ها افزایش پیدا می‌کند، مخاطبی که مشخصاً برای آن آمده ناراضی می‌شود، ممکن است زمان حضورش کاهش پیدا کند و تجربهٔ منفی خود را منتشر کند. اگر خرابی تکرار شود، اعتماد به مجموعه نیز آسیب می‌بیند. بنابراین نگهداری پیشگیرانه صرفاً یک ردیف هزینه نیست؛ بخشی از حفاظت از درآمد آینده است. کاهش بودجهٔ نگهداری ممکن است در گزارش مالی کوتاه‌مدت جذاب به نظر برسد، اما می‌تواند دارایی را آرام‌آرام از درون فرسوده کند و در نهایت هزینه‌ای به‌مراتب بزرگ‌تر به تجربه و برند تحمیل کند.



نیروی انسانی بخشی از سرمایه‌گذاری است!

سرمایه‌گذار می‌تواند بهترین سرسره را از بهترین سازنده خریداری کند، اما نمی‌تواند تجربهٔ خوب را در یک جعبه تحویل بگیرد. بخش بزرگی از آن هر روز توسط آدم‌ها ساخته می‌شود: فردی که مشتری را راهنمایی می‌کند، نجات‌غریقی که باید هوشیار باشد، کارمندی که رختکن را تمیز نگه می‌دارد، کسی که غذای مشتری را تحویل می‌دهد، تیمی که تجهیزات را پیش از شروع روز بررسی می‌کند و مدیری که در یک روز شلوغ باید تصمیم بگیرد چه تعداد بلیت دیگر فروخته شود.

در صنعت تفریح، نیروی انسانی فقط یک ردیف هزینه نیست؛ بخشی از زیرساخت تجربه است. هر مدلی که برای کاهش هزینه، کیفیت این زیرساخت را بیش از حد پایین بیاورد، در نهایت ممکن است همان محصولی را تضعیف کند که مشتری برایش پول می‌دهد.

بازگشت، مهم‌تر از افتتاح!

روز افتتاح می‌توان با تبلیغات مخاطب آورد و در ماه‌های نخست نیز کنجکاوی بازار کمک می‌کند. پرسش واقعی چند ماه بعد ظاهر می‌شود: چرا کسی که یک‌بار آمده باید دوباره بیاید؟ یک مجموعهٔ تفریحی، به‌خصوص در بازاری با محدودهٔ جغرافیایی مشخص، نمی‌تواند تا ابد فقط به مخاطبان جدید متکی باشد.

رویداد تازه، برنامهٔ فصلی، جاذبهٔ جدید، خدمت تازه، باشگاه مشتریان، تغییر محتوا، پیشنهاد خانوادگی یا تجربه‌ای که در هر مراجعه کمی متفاوت باشد، همگی ابزارهایی برای ساختن چیزی هستند که می‌توان آن را «اقتصاد بازگشت» نامید. ترما اردینگ با ده‌ها و سپس بیش از صد روز برنامهٔ رویدادی در سال، نمونه‌ای از همین منطق است: دارایی فیزیکی هر روز عوض نمی‌شود، اما دلیل مراجعه می‌تواند دائماً تغییر کند.

سؤال درست سرمایه‌گذار!

پیش از ساخت یک مجموعهٔ تفریحی معمولاً سؤال‌هایی دربارهٔ زمین، تعداد دستگاه‌ها، متراژ، ظرفیت و هزینهٔ پروژه مطرح می‌شوند. همهٔ این پرسش‌ها لازم‌اند، اما کافی نیستند. سرمایه‌گذار باید هم‌زمان بپرسد مخاطب چرا بار دوم برمی‌گردد، در روزهای کم‌تقاضا چه اتفاقی می‌افتد، هر مراجعه‌کننده غیر از ورودی چه ارزشی برای کسب‌وکار ایجاد می‌کند،

ارزش یک مجموعهٔ تفریحی فقط در چیزی نیست که ساخته شده؛ در توانایی آن برای درست کارکردن تغییرکردن و ایجاد دلیل برای بازگشت است.



کدام هزینه‌ها با افزایش عمر مجموعه رشد می‌کنند، چه مقدار از درآمد باید دوباره صرف نگهداری و نوسازی شود و اگر یک جاذبهٔ اصلی از مدار خارج شود چه اتفاقی می‌افتد.
و شاید مهم‌تر از همه باید پرسید: چه کسی قرار است این مجموعه را هر روز اداره کند؟ یک پروژه می‌تواند توسط تیمی عالی طراحی شود، توسط پیمانکاری قدرتمند ساخته شود و با بهترین تجهیزات افتتاح شود، اما پس از تحویل، سرنوشت آن در اختیار کسانی قرار می‌گیرد که باید هر روز آن را زنده نگه دارند.

ساختن کافی نیست...

داستان ترما اردینگ و وت اِن وایلد دو فرمول ساده برای موفقیت و شکست ارائه نمی‌کند؛ کسب‌وکارهای تفریحی پیچیده‌تر از آن‌اند که با چند توصیهٔ مدیریتی بتوان سرنوشتشان را پیش‌بینی کرد. اما یک اصل از مقایسهٔ آن‌ها روشن می‌شود: ارزش یک مجموعهٔ تفریحی فقط در چیزی نیست که ساخته شده؛ در توانایی آن برای درست کارکردن، تغییرکردن و ایجاد دلیل برای بازگشت است.
ساختمان دارایی است، تجهیزات دارایی‌اند و زمین دارایی است؛ اما مدل بهره‌برداری تعیین می‌کند این دارایی‌ها چگونه به تجربه، درآمد و ارزش بلندمدت تبدیل شوند. شاید به همین دلیل بهترین زمان برای فکرکردن به بهره‌برداری، شش ماه پیش از افتتاح نیست؛ پیش از اولین خط طراحی است. چون در صنعت تفریح، افتتاح پایان ساختن نیست؛ آغاز آزمونی است که از فردای آن روز، هر صبح دوباره تکرار می‌شود



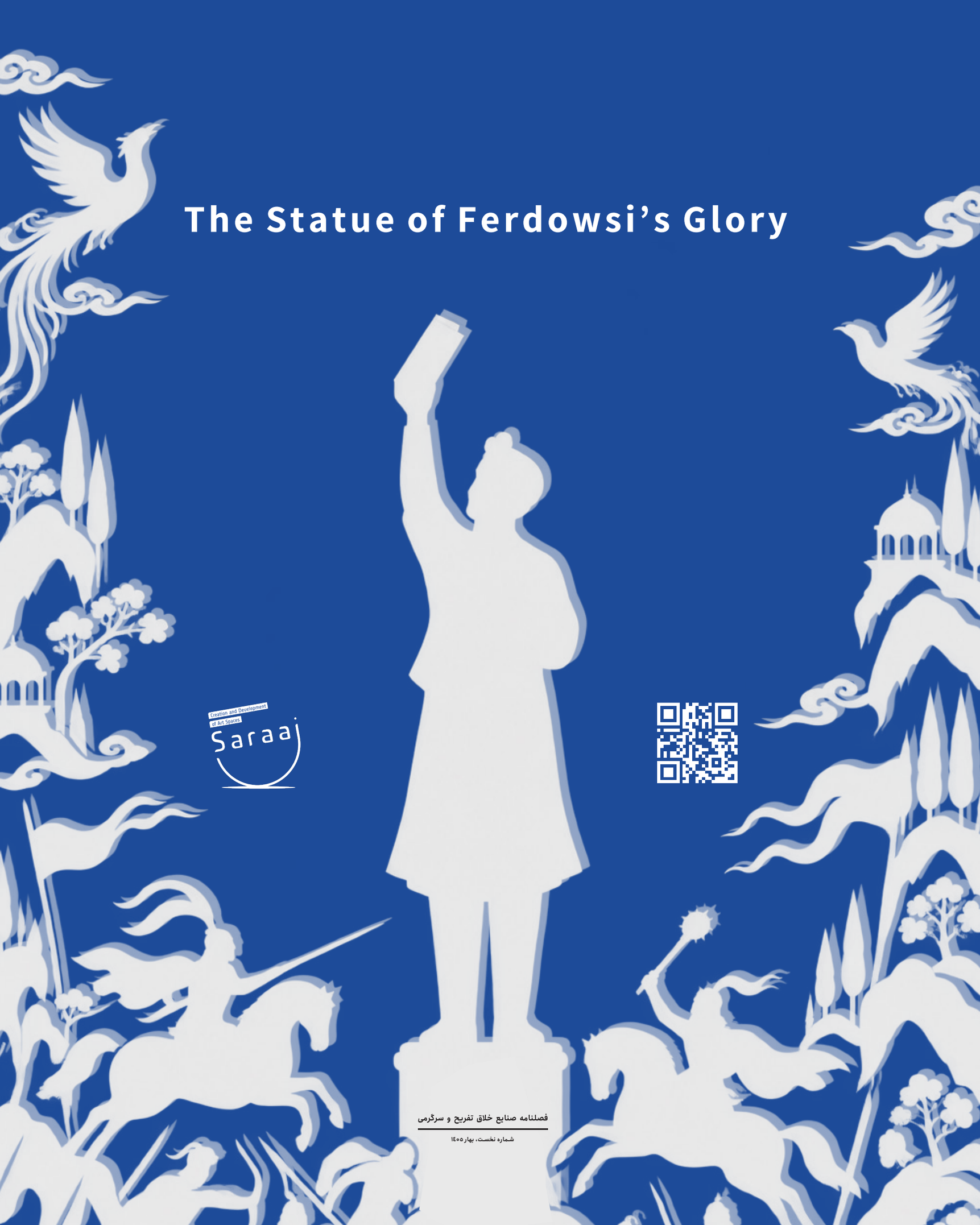

ONDO
ondoffice.com

Metaverse Family Entertainment Center

Kish Island, Iran



The Statue of Ferdowsi’s Glory



Creation and Development of Art Spaces

Saraaj

فصلنامه صنایع خلاق تفریح و سرگرمی

شماره نخست، بهار ۱۴۰۵