



**دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری با هدف توسعه اقتصاد خلاق،
گردشگری فرهنگی و صادرات خدمات و محصولات فرهنگی**

International Creative, Cultural and Arts Village for the
Development of the Creative Economy, Cultural Tourism, and
Export of Cultural Services



این مستند صرفاً به عنوان معرفی و تشریح با موضوع مذکور در منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) بوده و سرمایه‌گذاران محترم می‌بایست در طرح خود، اطلاعات و ارقام پیشنهادی مندرج در این مستند را بررسی، بروزآوری، تدقیق و جرح و تعدیل نمایند.

This document is intended solely as an introductory and descriptive overview of the investment opportunity pertaining to the aforementioned subject within the Free Zone of Imam Khomeini Airport City. Esteemed investors are respectfully advised that, in formulating their respective investment proposals, they bear the sole responsibility to independently examine, update, verify, and, where deemed necessary, critically reassess and adjust the indicative information, data, and figures contained herein.

بخش اول: عنوان و مشخصات فرصت سرمایه گذاری

عناوین فارسی و انگلیسی طرح

عنوان فارسی کامل: دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)

English Title: International Creative, Cultural and Arts Village — Imam Khomeini Airport City Free Zone

کد شناسایی طرح:

نوع طرح:

زیرساختی-خلاق، فرهنگی-اقتصادی، گردشگری محور و صادرات گرا با ماهیت توسعه صنایع فرهنگی، هنری، رسانه‌ای، رویداد محور و نوآوری محور

مقیاس طرح (حجم سرمایه گذاری):

سرمایه گذاری اولیه در مقیاس بزرگ با رویکرد چندمنظوره بین‌المللی

ظرفیت فیزیکی طرح:

به مساحت تقریبی ۸ هکتار

میزان سرمایه گذاری: حدوداً ۳۲۰ تا ۴۲۰ میلیون یورو (حالت میانی ۳۶۰ میلیون یورو)

IRR حدود ۱۶٪

حدود ۸ تا ۱۰ سال بازگشت سرمایه

مدت پیشنهادی اجرای طرح:

۳۶ تا ۴۸ ماه از تاریخ تصویب نهایی، تخصیص زمین و امضای قرارداد سرمایه گذاری

افق زمانی بهره‌برداری:

۲۵ تا ۳۰ سال با امکان تمدید مطابق ضوابط منطقه آزاد

ماهیت و تعریف عنوان:

دهکده صنایع خلاق فرهنگی و هنری شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) به عنوان یکی از پهنه‌های راهبردی منطقه آزاد، با هدف توسعه اقتصاد خلاق، گسترش تعاملات فرهنگی و تقویت تولیدات نوآورانه کشور شکل می‌گیرد. این مجموعه با تکیه بر دسترسی بی‌واسطه به زیرساخت‌های بین‌المللی، جریان پایدار گردشگران و مزایای مقرراتی منطقه آزاد، بستری پویا برای استقرار شرکت‌های خلاق، هنرمندان، استارت‌آپ‌های فرهنگی و رویدادهای هنری فراهم می‌سازد.

دهکده صنایع خلاق به عنوان یک اکوسیستم نوین، امکان هم‌افزایی میان هنر، فناوری، رسانه و کسب‌وکار را ایجاد کرده و زمینه توسعه صادرات فرهنگی، جذب گردشگران هنری و ارتقای جایگاه ایران در زنجیره جهانی صنایع خلاق را مهیا می‌کند.

این عنوان، ماهیت چندوجهی و ارزش‌آفرین طرح را به صورت دقیق بازتاب می‌دهد؛ از یک سو بر طراحی و توسعه یک زیرساخت یکپارچه برای استقرار، تولید، عرضه، نمایش، تجارت، آموزش و صادرات محصولات و خدمات فرهنگی، هنری و خلاق تأکید دارد و از سوی دیگر بر ایجاد یک هاب بین‌المللی در مجاورت مهم‌ترین درگاه هوایی کشور برای اتصال اقتصاد خلاق ایران به بازارهای منطقه‌ای و جهانی متمرکز است.

این دهکده با هدف تبدیل منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) به دروازه رسمی اقتصاد خلاق ایران طراحی می‌شود؛ به گونه‌ای که بتواند هم‌زمان نقش‌های زیر را ایفا کند:

- مرکز تولید و عرضه محصولات فرهنگی و هنری
- هاب صادرات صنایع خلاق
- مقصد گردشگری فرهنگی و تجربه‌محور
- مرکز رویدادهای بین‌المللی فرهنگی و هنری
- فضای استقرار کسب‌وکارهای خلاق و استارت‌آپ‌های فرهنگی
- بستر تعاملات بین‌المللی هنرمندان، برندها، سرمایه‌گذاران و فعالان صنایع فرهنگی

کاربری‌های «دهکده بین‌المللی صنایع خلاق» با تمرکز بر صادرات و برندینگ: ذکر صریح کاربری‌های تخصصی و اجزای اصلی دهکده صنایع خلاق فرهنگی و هنری، شفافیت فنی، اقتصادی و عملیاتی طرح را برای سرمایه‌گذاران، نهادهای تخصصی و بازیگران اکوسیستم خلاق افزایش می‌دهد.

۱) مرکز صادرات، توسعه بازار و خدمات گمرکی – لجستیکی (Market Development Hub & Export)

ماموریت: تسهیل صادرات از «تولید/آماده‌سازی» تا «فروش و تحویل بین‌المللی». اجزا:

- پایانه صادراتی صنایع خلاق (هماهنگی حمل‌هوائی، تحویل، رهگیری)
- بسته‌بندی استاندارد و صادرات‌محور + کنترل کیفیت/استانداردها
- دفتر برندینگ و بازاریابی بین‌المللی (Go-to-Market، کانال‌ها، توزیع)

- مرکز مالکیت فکری: ثبت برند/کپی رایت/طرح صنعتی، قراردادهای لیسانس
- اتاق‌های مذاکره B2B، شوروم صادراتی، فضای ملاقات خریداران خارجی
- خدمات پشتیبان صادرات: بانک/پرداخت، بیمه، کارگزار گمرکی، مشاوره حقوقی تجارت

۲) مرکز نمایش، بازار و معامله بین‌المللی هنر و صنایع دستی (Craft Marketplace & Global Art)

ماموریت: نمایش، فروش و معامله حرفه‌ای آثار اصیل و معاصر با استانداردهای بازار جهانی. اجزا:

- گالری‌های دائمی و موقت/نمایشگاهی
- بازارچه/فروشگاه‌های برند و بوتیک‌های منتخب (Brand Boutiques & Retail)
- شوروم برندهای فرهنگی و طراحی ایرانی
- حراجی‌ها و رویدادهای فروش تخصصی (Auction/Sales Events)
- خدمات کیوریتوری، ارزیابی/اصالت‌سنجی، بسته‌بندی و ارسال آثار

۳) پردیس تولید محتوا، رسانه و اقتصاد دیجیتال خلاق (Content Campus & Digital Media)

ماموریت: تولید محتوای رقابت‌پذیر جهانی و پشتیبانی از برندینگ صادراتی. اجزا:

- استودیوهای فیلم‌برداری، انیمیشن، بازی، VFX، XR (AR/VR)
- پس‌تولید: تدوین، صداگذاری، میکس و مسترینگ
- واحد تولید محتوای چندرسانه‌ای و چندزبانه (Localization)
- استودیوهای صوتی و تصویری
- زیرساخت پلتفرم‌ها: تجارت الکترونیک محصولات فرهنگی + مدیریت فروش/رویداد/بازدیدکننده (CRM/ERP)

(سبک)

۴) مرکز طراحی، نوآوری و نمونه‌سازی محصول صادراتی (Innovation Center & Product Design)

ماموریت: تبدیل ایده به محصول بازارپسند و قابل صادرات. اجزا:

- آتلیه‌های طراحی محصول، گرافیک، مد و هنرهای کاربردی
- آزمایشگاه نمونه‌سازی سریع و ساخت نمونه (Rapid Prototyping)
- کلینیک طراحی برند، هویت بصری و بسته‌بندی صادراتی
- D&R روندها و نیازسنجی بازارهای هدف (Market Insights & Trend)

۵) زون تولید و کارگاه‌های استاندارد صنایع خلاق (Workshop Zone & Production)

ماموریت: تولید کوچک و متوسط با کیفیت پایدار برای سفارش‌های داخلی و خارجی. اجزا:

- کارگاه‌های صنایع دستی، هنرهای کاربردی، مد و تولید سفارشی
- واحد نمونه‌سازی و تولید محدود (Batch/Custom Production)
- فضاهای استقرار تولیدکنندگان منتخب و برندهای نوپا (Maker Units)
- الزامات ایمنی، کیفیت، بسته‌بندی و آماده‌سازی صادرات

۶) مرکز شتاب‌دهی، سرمایه‌گذاری و استقرار کسب‌وکارهای خلاق (Hub & Creative Business Accelerator)

ماموریت: رشد کسب‌وکارهای خلاق، اتصال به سرمایه و بازار جهانی . اجزا:

- فضای کار اشتراکی و دفاتر منعطف (Co-working/Flex Offices)
- شتاب‌دهنده و مرکز رشد (Mentoring, Programs, Demo Day)
- پلتفرم جذب سرمایه و شبکه‌سازی بین‌المللی
- خدمات توسعه کسب‌وکار: حقوقی، مالی، صادرات، قراردادهای لیسانس/نماینده‌گی

۷) زون تجربه فرهنگی و خرده‌فروشی ویژه مسافران (ترانزیت/خروجی) (Retail & Transit Passenger Experience)

(Zone)

ماموریت: تبدیل ترافیک مسافر به فروش، تجربه برند و معرفی جهانی فرهنگ ایرانی . اجزا:

- فروشگاه‌های Duty-Free محصولات خلاق
- «خیابان هنر» (نمایش زنده، فروش آثار، اجراهای کوتاه)
- فروشگاه‌های مفهومی/ترند (Concept Stores) برای معرفی موج‌های فرهنگی
- نقاط تجربه سریع (Buy & Try)، بسته‌های سوغاتی صادرات‌پذیر

۸) پهنه گردشگری فرهنگی و تجربه‌محور (Public Realm & Destination) (Cultural Experience District)

ماموریت: تبدیل دهکده به «مقصد» و افزایش ماندگاری، مصرف فرهنگی و تکرار بازدید. اجزا:

- گذرها و پلازاهای فرهنگی، مسیرهای پیاده و رویدادمحور
- فضاهای اجرای زنده (موسیقی/نمایش/بینارشته‌ای)
- موزه-گالری‌های تعاملی و تجربه هنر ایرانی/اسلامی/معاصر/دیجیتال
- فضاهای عمومی برای فستیوال‌ها و برنامه‌های شهری

۹) مرکز رویدادها، نمایشگاه‌ها و همایش‌های بین‌المللی (Event Center & International Conference)

ماموریت: موتور جذب مخاطب، خریدار و رسانه؛ پیشران برندینگ بین‌المللی . اجزا:

- سالن‌های چندمنظوره نمایش، همایش و اجرا

- فضاهای اکسپو، فستیوال، بینال، هفته‌های فرهنگی
- رویدادهای B2B (Buyer Meeting, Showcase, Pitch)
- زیرساخت تولید رویداد و مدیریت جمعیت/فروش بلیت

۱۰) باغ کتاب و هاب نشر، ترجمه و حقوق محتوا (Publishing Hub & Creative Book Garden)

ماموریت: تقویت صادرات محتوای مکتوب و مالکیت فکری (Licensing & Rights). اجزا:

- کتابخانه تخصصی صنایع خلاق و هنر
- مرکز نشر، ویراستاری و ترجمه (چندزبانه)
- کتاب‌فروشی بین‌المللی و بخش چندزبانه
- فضای رویدادهای ادبی/نمایشگاهی و بازار حقوق نشر (Rights Market)

۱۱) آکادمی صنایع خلاق (آموزش، مهارت، پژوهش بازار) (Creative Industries Academy)

ماموریت: تربیت نیروی انسانی صادرات‌محور و ارتقای استانداردهای تولید/مدیریت. اجزا:

- دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و گواهینامه‌دار
- کارگاه‌های عملی پروژه‌محور با صنعت
- همکاری با دانشگاه‌ها و موسسات بین‌المللی
- مرکز پژوهش بازارهای فرهنگی و صادرات صنایع خلاق

۱۲) اقامت و پذیرایی هنرمندان/مهمانان ویژه + خدمات مکمل مقصد (VIP Residence + Hospitality & Artist)

ماموریت: پشتیبانی از رویدادهای بین‌المللی، رزیدنسی‌ها و میزبانی حرفه‌ای. اجزا:

- بوتیک‌هتل فرهنگی / اقامتگاه هنرمندان (Residency)
- فضاهای ملاقات و لانژ مهمانان ویژه
- رستوران‌های مفهومی، کافه‌گالری، فودکورت فرهنگی
- خدمات رفاهی و پشتیبان بازدیدکنندگان و برگزارکنندگان

۱۳) دهکده غذا و نوشیدنی خلاق (تجربه + صادرات) (Beverage Village & Creative Food)

ماموریت: معرفی و صادرات محصولات غذایی/نوشیدنی با هویت فرهنگی و بسته‌بندی صادراتی. اجزا:

- کارگاه‌های تولید محصولات پریمیوم و صادراتی
- استودیو Food Styling، عکاسی و محتوای تبلیغاتی
- بخش نمایشگاهی/تجربه‌های گوارشی (Experience & Tasting)

- توسعه برند و کانال‌های صادراتی (هم‌افزا با مرکز صادرات)

این رویکرد نشان می‌دهد که طرح مذکور بر اساس استانداردهای روز اقتصاد خلاق، مدیریت مقصد فرهنگی، توسعه خوشه‌های خلاق، بازآفرینی مبتنی بر فرهنگ، گردشگری تجربه‌محور و تجارت بین‌المللی محصولات فرهنگی طراحی شده و به گونه‌ای تنظیم گردیده است که هم جذابیت سرمایه‌گذاری داشته باشد و هم قابلیت تبدیل شدن به یک مقصد شاخص منطقه‌ای را فراهم سازد.

بخش دوم: تعریف و تشریح طرح

طرح حاضر، یک پروژه زیرساختی-اقتصادی در حوزه صنایع خلاق فرهنگی و هنری است که با هدف توسعه اقتصاد خلاق، افزایش صادرات محصولات و خدمات فرهنگی، تقویت گردشگری فرهنگی، اشتغال‌زایی تخصصی، ایجاد ارزش افزوده بالا و تبدیل شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) به هاب منطقه‌ای تبادل فرهنگی و تجاری تعریف شده است.

این طرح، در پاسخ به یک نیاز راهبردی شکل گرفته است: با وجود ظرفیت بسیار بالای ایران در حوزه‌های هنرهای تجسمی، صنایع دستی، طراحی، مد و لباس، موسیقی، هنرهای نمایشی، تولید محتوای دیجیتال، انیمیشن، صنایع دیداری-شنیداری، میراث فرهنگی، هنرهای سنتی و هنر معاصر، هنوز یک بستر یکپارچه، بین‌المللی و صادرات‌محور در مجاورت یک درگاه لجستیکی و هوایی بزرگ برای عرضه، نمایش، تجاری‌سازی، شبکه‌سازی و توزیع جهانی این ظرفیت‌ها ایجاد نشده است.

دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری، این خلأ را با ایجاد یک اکوسیستم جامع و عملیاتی پر می‌کند. این مجموعه با بهره‌گیری از مزیت‌های منطقه آزاد، دسترسی ممتاز هوایی، قابلیت جذب گردشگران ورودی، امکان حضور برندها و فعالان بین‌المللی، تسهیل تجارت و لجستیک، و بستر رویدادسازی جهانی، به دروازه‌ای برای ورود اقتصاد خلاق ایران به بازارهای منطقه و جهان تبدیل خواهد شد.

در این مدل، شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) نه فقط یک گره حمل‌ونقلی، بلکه یک هاب تبادل فرهنگی، مصرف فرهنگی، تجربه هنری و تجارت خلاق خواهد بود. مسافر، گردشگر، خریدار بین‌المللی، مجموعه‌دار، هنرمند، سرمایه‌گذار، برگزارکننده رویداد و برند فرهنگی می‌توانند در یک محیط یکپارچه، به خدمات متنوعی دسترسی داشته باشند؛ از بازدید و خرید گرفته تا سفارش تولید، مشارکت در نمایشگاه، عقد قرارداد صادراتی، شرکت در رویدادهای تخصصی و استقرار کسب‌وکار.

از منظر عملکردی، این دهکده بر پایه چند لایه اصلی فعالیت می‌کند:

(۱) لایه تولید و خلق ارزش: در این بخش، کارگاه‌ها، استودیوها، فضاهای ساخت و تولید، مراکز طراحی و آزمایشگاه‌های خلاق مستقر می‌شوند تا تولیدکنندگان، طراحان، هنرمندان و استارت‌آپ‌ها بتوانند محصولات و خدمات خود را در محل طراحی، نمونه‌سازی، تولید محدود، عرضه و تجاری‌سازی کنند.

(۲) لایه نمایش و بازار: این لایه شامل گالری‌ها، شوروم‌ها، بازارچه‌ها، فضاهای فروش B2C و B2B، نمایشگاه‌های موضوعی و مراکز معرفی برند است که به معرفی مستقیم ظرفیت‌های فرهنگی و هنری ایران برای خریداران داخلی و خارجی کمک می‌کند.

۳) لایه رویداد و مقصدسازی: هسته رویدادمحور طرح، شامل فضاهای نمایشگاهی، سالن‌های اجرا، فضاهای جشنواره‌ای و پهنه‌های تجربه فرهنگی است که باعث افزایش تردد، ارتقای جذابیت مقصد، ماندگاری بازدیدکننده و رشد درآمدهای مکمل می‌شود.

۴) لایه آموزش، نوآوری و شتاب‌دهی: این بخش برای پرورش سرمایه انسانی، ارتقای کیفیت محصولات خلاق، اتصال دانشگاه و صنعت، و توسعه کسب‌وکارهای نوآور فرهنگی طراحی می‌شود و یکی از پایه‌های پایداری بلندمدت پروژه خواهد بود.

۵) لایه تجارت دیجیتال و صادرات: با توجه به روندهای جهانی، بخش مهمی از موفقیت پروژه به ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال وابسته است. سامانه‌های فروش آنلاین، بازاریابی بین‌المللی، صادرات هوشمند، مدیریت سفارش، ردیابی لجستیک و خدمات حقوقی مالکیت فکری، جزو مؤلفه‌های کلیدی طرح خواهند بود.

از منظر کالبدی و معماری، طرح باید مبتنی بر هویت فرهنگی ایرانی-معاصر و هم‌زمان منطبق با نیازهای بهره‌برداری بین‌المللی طراحی شود. این بدان معناست که مجموعه نه صرفاً یک مرکز تجاری یا نمایشگاهی، بلکه یک مقصد فرهنگی زنده خواهد بود که تجربه حضور در آن، خود بخشی از ارزش اقتصادی پروژه است. بنابراین طراحی محیطی، کیفیت فضاهای عمومی، منظر فرهنگی، خوانایی حرکتی، انعطاف‌پذیری کاربری‌ها، امکان میزبانی رویداد و پیوند با تجربه گردشگر، عناصر اصلی موفقیت آن محسوب می‌شوند.

با توجه به موقعیت اقلیمی و عملکردی منطقه، توسعه طرح بر پایه اصول پایداری زیست‌محیطی و بهره‌وری انرژی نیز ضروری است. استفاده از انرژی خورشیدی در بخشی از فضاهای عمومی و خدماتی، سامانه‌های مدیریت هوشمند ساختمان، مصالح با بازده مناسب انرژی، بازیافت آب خاکستری، نورگیری طبیعی، سایه‌اندازی اقلیمی و منظر کم‌مصرف از جمله رویکردهای فنی پیشنهادی طرح هستند.

از منظر اجتماعی و توسعه‌ای، این پروژه ظرفیت بالایی برای اشتغال تخصصی و نیمه‌تخصصی ایجاد می‌کند. طیف مشاغل قابل ایجاد از هنرمندان، طراحان، استادکاران، مدیران فرهنگی، متخصصان تولید محتوا، کارشناسان صادرات، متولیان رویداد، نیروهای خدماتی، فروشندگان حرفه‌ای، کارشناسان برند و بازاریابی، متخصصان فناوری و رسانه تا فعالان هتلداری و لجستیک را شامل می‌شود. همچنین این طرح می‌تواند به حفظ و نوسازی زنجیره‌های تولید هنری و صنایع دستی، ارتقای جایگاه برند فرهنگی ایران و توسعه بازارهای جدید برای تولیدکنندگان بومی کمک کند.

از منظر اقتصاد کلان، دهکده صنایع خلاق فرهنگی و هنری می‌تواند به‌عنوان یک محرک جدید درآمد ارزی غیرنفتی عمل کند. برخلاف بسیاری از فعالیت‌های سرمایه‌بر سنتی، اقتصاد خلاق مبتنی بر دارایی‌های نامشهود، هویت، طراحی، محتوا و ارزش افزوده بالا است. همین ویژگی سبب می‌شود که حتی در مقیاس زمینی ۸ هکتار، امکان خلق یک مدل اقتصادی قوی، چندمنبعی و پایدار وجود داشته باشد.

بخش سوم: هدف طرح در سه سطح کلان، میانی و خرد

اهداف کلان (استراتژیک)

- تبدیل منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) به هاب منطقه‌ای صنایع خلاق فرهنگی و هنری و درگاه رسمی عرضه و صادرات محصولات و خدمات خلاق ایران
- توسعه اقتصاد خلاق به عنوان یکی از پیشران‌های درآمد غیرنفتی کشور از طریق ایجاد زیرساختی بین‌المللی برای تولید، نمایش، تجارت و رویداد
- تقویت برند فرهنگی ایران در سطح منطقه و جهان از مسیر حضور هدفمند در بازارهای بین‌المللی
- ارتقای سهم گردشگری فرهنگی و تجربه‌محور در زنجیره ارزش شهر فرودگاهی
- ایجاد بستر مناسب برای جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی در حوزه‌های فرهنگ، هنر، رسانه، طراحی و فناوری‌های خلاق

اهداف میانی

- دستیابی به ظرفیت میزبانی رویدادهای تخصصی، نمایشگاهی و فرهنگی در مقیاس ملی و بین‌المللی در افق پنج‌ساله بهره‌برداری
- استقرار خوشه‌ای از کسب و کارهای خلاق و فرهنگی شامل برندها، استودیوها، کارگاه‌ها، گالری‌ها و شرکت‌های نوآور
- توسعه بازار فروش حضوری و دیجیتال برای محصولات فرهنگی، هنری و صنایع خلاق
- افزایش مدت ماندگاری مسافر و بازدیدکننده در محدوده شهر فرودگاهی از طریق خلق جاذبه فرهنگی مقصدساز
- ایجاد اتصال ساختاری میان هنر، تجارت، گردشگری، فناوری و لجستیک در یک مجموعه یکپارچه
- شکل‌دهی به زیرساخت صادرات سبک و سریع برای محصولات هنری، فرهنگی و خلاق با ارزش افزوده بالا

اهداف خرد

- طراحی و ساخت فضاهای تخصصی شامل گالری، کارگاه، شوروم، استودیو، فضای رویداد، مرکز نوآوری و خدمات پشتیبان مطابق استانداردهای بهره‌برداری بین‌المللی
- راه‌اندازی پلتفرم دیجیتال یکپارچه برای رزرو رویداد، فروش محصول، مدیریت بازدیدکننده، تجارت الکترونیک و خدمات برندینگ
- جذب و استقرار بهره‌برداران تخصصی در حوزه‌های هنرهای تجسمی، صنایع دستی، مد، طراحی، رسانه، بازی، محتوای دیجیتال و هنرهای نو
- ایجاد برنامه‌های آموزشی، شتاب‌دهی و توانمندسازی برای فعالان اقتصاد خلاق
- توسعه سازوکارهای مالکیت فکری، ثبت برند، قراردادهای صادراتی و خدمات حقوقی تخصصی در حوزه صنایع خلاق
- پیاده‌سازی اصول بهره‌وری انرژی، مدیریت پسماند، طراحی سبز و هوشمندسازی تأسیسات

بخش چهارم: ضرورت، مزایا و فرصت‌های ایجادشده توسط طرح

ضرورت اجرای طرح

ضرورت اجرای دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) از چند منظر راهبردی، اقتصادی، فضایی و نهادی قابل تبیین است.

۱) ضرورت بهره‌برداری از ظرفیت مغفول اقتصاد خلاق

اقتصاد خلاق در جهان، یکی از سریع‌ترین حوزه‌های در حال رشد در زنجیره ارزش خدمات و محصولات با ارزش افزوده بالا است. ایران از مزیت‌های کم‌نظیری در فرهنگ، هنر، صنایع دستی، طراحی، روایت، زیبایی‌شناسی، میراث و سرمایه انسانی خلاق برخوردار است؛ اما سهم این ظرفیت در تجارت سازمان‌یافته، صادرات ساختاریافته و مقصدسازی بین‌المللی، هنوز کمتر از پتانسیل واقعی آن است. این طرح، بستر عینی برای تبدیل ظرفیت فرهنگی به مدل کسب‌وکار پایدار ایجاد می‌کند.

۲) ضرورت وجود یک درگاه رسمی و بین‌المللی

بخش مهمی از محصولات و خدمات خلاق ایران به صورت پراکنده، غیرمتمرکز و فاقد زیرساخت حرفه‌ای بازاریابی و عرضه بین‌المللی ارائه می‌شوند. نبود یک نقطه متمرکز در مجاورت هاب هوایی کشور، موجب از دست رفتن فرصت‌های مهم در حوزه صادرات، جذب گردشگر فرهنگی، برگزاری رویدادهای معتبر و توسعه همکاری‌های برون‌مرزی شده است.

۳) ضرورت تکمیل زنجیره ارزش شهر فرودگاهی

شهر فرودگاهی برای تبدیل شدن به یک مقصد چندمنظوره بین‌المللی، نیازمند کاربری‌هایی فراتر از حمل‌ونقل، انبارداری و خدمات پشتیبان سنتی است. کاربری‌های فرهنگی و خلاق از جمله محدود حوزه‌هایی هستند که می‌توانند به طور هم‌زمان:

- برند مقصد ایجاد کنند
 - مدت ماندگاری مسافر را افزایش دهند
 - مصرف فرهنگی و تجاری را بالا ببرند
 - و پیوند میان گردشگری، تجارت و خدمات را تقویت نمایند
- ۴) ضرورت ایجاد اشتغال دانش‌بنیان و کم‌مصرف

در مقایسه با بسیاری از پروژه‌های صنعتی سنگین، صنایع خلاق به زمین کمتر، انرژی کمتر و آلودگی پایین‌تر نیاز دارند، اما می‌توانند اشتغال باکیفیت‌تر و ارزش افزوده بیشتری تولید کنند. این مزیت برای منطقه آزاد فرودگاهی، که نیازمند توسعه متوازن و برندمحور است، اهمیت ویژه‌ای دارد.

مزایای اقتصادی مستقیم و غیرمستقیم

مزایای مستقیم اقتصادی

درآمدهای مستقیم طرح می‌تواند از منابع متنوع و مکمل شکل بگیرد، از جمله:

- اجاره و بهره‌برداری از واحدهای کارگاهی، گالری، شوروم و استودیو
- فروش بلیت رویدادها، نمایشگاه‌ها و برنامه‌های فرهنگی

- درآمد ناشی از فروش محصولات فرهنگی، هنری و خلاق
- کارمزد پلتفرم دیجیتال و تجارت الکترونیک
- درآمد مرکز همایش‌ها، جشنواره‌ها و رویدادهای بین‌المللی
- درآمد خدمات آموزشی، کارگاه‌های مهارتی و دوره‌های تخصصی
- خدمات برندینگ، بسته‌بندی، بازاریابی و مشاوره صادرات
- درآمد اقامتی، پذیرایی و خدمات مکمل
- کارمزد خدمات حقوقی، ثبت برند، مالکیت فکری و قراردادهای B2B
- درآمد تبلیغات، اسپانسرینگ و نام‌گذاری فضاها
-

مزایای غیرمستقیم اقتصادی

- افزایش تردد و ماندگاری مسافران در شهر فرودگاهی
- رشد تقاضا برای حمل‌ونقل، هتلداری، پذیرایی و خدمات شهری
- تقویت صادرات محصولات سبک، باارزش و هویت‌محور
- توسعه بازار برای تولیدکنندگان هنری و فرهنگی سراسر کشور
- ارتقای برند بین‌المللی شهر فرودگاهی و منطقه آزاد
- تحریک سرمایه‌گذاری مکمل در حوزه‌های رسانه، طراحی، سرگرمی، اقامت و تجارت
- تقویت پیوند میان فرهنگ، فناوری و بازرگانی
-

مزایای سرمایه‌گذاری در دهکده صنایع خلاق فرهنگی و هنری

- بهره‌مندی از مزایای قانونی و مشوق‌های منطقه آزاد
- امکان فعالیت در درگاه اصلی هوایی کشور با دسترسی سریع به بازارهای داخلی و خارجی
- امکان طراحی مدل درآمدی چندمنبعی و منعطف
- نیاز کمتر به زیرساخت‌های سنگین صنعتی نسبت به بازده بالقوه
- قابلیت جذب هم‌زمان سرمایه‌گذار، بهره‌بردار، برند، هنرمند، برگزارکننده رویداد و گردشگر
- امکان بهره‌برداری ارزی از خدمات، رویدادها و فروش محصولات
- ظرفیت بالای برندینگ ملی و بین‌المللی
- قابلیت فازبندی اجرایی و کاهش ریسک توسعه
- امکان مشارکت بخش خصوصی، نهادهای فرهنگی، برندهای بین‌المللی و اپراتورهای تخصصی
- قابلیت هم‌افزایی با گردشگری، تجارت فرودگاهی، فروشگاه‌های تخصصی، رویدادهای بین‌المللی و خدمات لجستیکی
- دسترسی مستقیم به بازار بین‌المللی: استقرار در مجاورت فرودگاه امام خمینی (ره) امکان عرضه و صادرات سریع محصولات فرهنگی، هنری و صنایع خلاق به بازارهای جهانی را فراهم می‌کند.
- بهره‌مندی از مزایای منطقه آزاد: معافیت‌های مالیاتی، تسهیل واردات مواد اولیه و تجهیزات و شرایط مطلوب برای سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های فرهنگی و خلاق.

- بازار بزرگ داخلی و گردشگری: نزدیکی به تهران و حضور مسافران داخلی و خارجی، تقاضای پایدار برای محصولات فرهنگی، صنایع دستی، هنر معاصر و تجربه‌های فرهنگی ایجاد می‌کند.
 - تنوع مدل‌های درآمدی: امکان درآمدزایی از فروش و صادرات محصولات خلاق، رویدادهای فرهنگی، نمایشگاه‌ها، تولید محتوا، آموزش‌های تخصصی و گردشگری فرهنگی
 - برندینگ ملی و بین‌المللی: تبدیل مجموعه به ویتترین هنر و فرهنگ ایران برای مخاطبان جهانی و بستری برای معرفی هنرمندان و صنایع خلاق کشور.
- هم‌افزایی با سایر پهنه‌های منطقه: ارتباط با دهکده گردشگری سلامت، نمایشگاهی و گردشگری که موجب افزایش جریان مخاطب، رویدادها و فرصت‌های اقتصادی می‌شود.

فرصت‌های استراتژیک ناشی از اجرای طرح

- تبدیل منطقه آزاد شهر فرودگاهی به دروازه صادرات صنایع خلاق ایران
- ایجاد اولین کمپوس یکپارچه صنایع فرهنگی و هنری در مجاورت هاب هوایی کشور
- جذب رویدادهای بین‌المللی، هفته‌های فرهنگی، نمایشگاه‌های تخصصی و بازارهای هنری منطقه‌ای
- تقویت دیپلماسی فرهنگی اقتصادی از مسیر تجارت و تبادل هنری
- توسعه زیرساخت‌های هنر دیجیتال، بازی، انیمیشن و محتوای چندرسانه‌ای
- ایجاد پیوند میان هنرمندان، سرمایه‌گذاران، دانشگاه‌ها، شتاب‌دهنده‌ها و بازار
- تبدیل شدن به پایگاه تجارت B2B و B2C برای محصولات فرهنگی ایران
- ارتقای مزیت رقابتی منطقه آزاد در مقایسه با سایر مناطق آزاد کشور

بخش پنجم: نمونه‌های مشلبه جهانی و درس‌های کلیدی برای دهکده بین‌المللی صنایع خلاق

فرهنگی و هنری منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)

برای ارزیابی قابلیت اجرا، پایداری اقتصادی و موفقیت عملیاتی دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)، بررسی تجربه‌های موفق جهانی در حوزه دهکده‌های صنایع خلاق، مناطق فرهنگی-هنری، Creative District ها و هاب‌های یکپارچه اقتصاد خلاق ضروری است. این نمونه‌ها نشان می‌دهند که ترکیب زیرساخت‌های هنری و فرهنگی، فضاهای تولید و نوآوری، خدمات تجاری و گردشگری، مدیریت حرفه‌ای و اتصال مؤثر به شبکه‌های حمل‌ونقل و گردشگری، عامل اصلی موفقیت این نوع پروژه‌ها بوده است.

۱. دهکده جهانی دبی (Global Village Dubai) – امارات متحده عربی

Global Village Dubai یکی از شناخته‌شده‌ترین مقاصد فرهنگی-گردشگری در منطقه خاورمیانه است که با ترکیب فرهنگ، سرگرمی، بازار محصول، غذا، رویداد و تجربه چندملیتی توانسته سالانه میلیون‌ها بازدیدکننده را جذب کند. هرچند این مجموعه به شکل کلاسیک یک "Creative Cluster" نیست، اما از منظر مدل مقصدسازی فرهنگی-تجاری در مقیاس بین‌المللی بسیار قابل استناد است.

این مجموعه:

- محل استقرار پايون‌های ملی، بازارچه‌های فرهنگی، اجراهای هنری و سرگرمی زنده است
- بر مبنای یک مدل درآمدی چندمنبعی شامل بلیت، اجاره غرفه، فروش، اسپانسرینگ و رویداد طراحی شده
- به‌طور مستقیم به شبکه گردشگری دبی و فرودگاه بین‌المللی دبی متصل است
- نقش مهمی در برندسازی فرهنگی و تجربه‌محور برای شهر دبی ایفا می‌کند.

درس کلیدی:

ترکیب بازار محصولات فرهنگی، تجربه رویدادی، فضاهاى ملی-موضوعی و مدیریت حرفه‌ای گردشگری می‌تواند یک مقصد خلاق و پایدار ایجاد کند که هم برای بازدیدکننده عمومی جذاب باشد و هم برای سرمایه‌گذار توجیه اقتصادی داشته باشد.

رفرنس‌ها:

- Global Village Dubai. Annual Visitor & Economic Impact Report, 2022.
- Government of Dubai, Department of Economy and Tourism. Cultural & Entertainment Destinations Review, 2021.

۲. منطقه طراحی دبی (Dubai Design District – d3) – امارات متحده عربی

Dubai Design District (d3) یکی از مهم‌ترین نمونه‌های موفق خوشه صنایع خلاق و طراحی در منطقه است. d3

به‌عنوان یک منطقه تخصصی برای طراحی، مد، هنر، معماری، رسانه و صنایع خلاق شکل گرفته و امروز میزبان:

- صدها شرکت طراحی و برند مد
- استودیوهای معماری و گرافیک
- گالری‌ها و فضاهاى هنری
- رویدادهای بزرگ مانند Dubai Design Week است.

این منطقه:

- بر اساس چارچوب حاکمیتی اختصاصی، تسهیلات سرمایه‌گذاری و حضور شرکت‌های بین‌المللی طراحی شده
- به‌صورت ترکیبی از فضاهاى ادارى خلاق، گالری، کارگاه، رویداد و فضای عمومی شهری شکل گرفته
- از طریق برگزاری رویدادهای دوره‌ای، Expoها و جشنواره‌های طراحی، جریان مخاطب و گردشگر تخصصی و عمومی ایجاد می‌کند

- با فرودگاه‌های دبی و شبکه هتل‌های شهر، اتصال مستقیم گردشگری دارد.

درس کلیدی:

یک دهکده صنایع خلاق موفق نیازمند:

- فضای استقرار حرفه‌ای برای شرکت‌ها و استودیوهای خلاق
- رویدادهای شاخص بین‌المللی
- برندینگ شهری و معماری معاصر

- و چارچوب حقوقی و اقتصادی جذاب برای فعالان خلاق است.
- رفرنس‌ها:

- Dubai Design District (d3). Community & Business Report, 2022.
- Dubai Culture & Arts Authority. Creative Economy Strategy, 2021.

۳. منطقه ۷۹۸ پکن (Art District – Beijing ۷۹۸) – چین

منطقه ۷۹۸ آرت دیستریک پکن یکی از مشهورترین نمونه‌های بازآفرینی صنعتی به خوشه هنری و خلاق در جهان است. این محدوده که پیش‌تر یک مجموعه صنعتی-نظامی بود، به تدریج به کانون گالری‌ها، فضاها، هنری معاصر، کارگاه‌های هنرمندان، کافه‌ها، موزه‌ها و رویدادهای هنری تبدیل شد.

ویژگی‌های کلیدی:

- شکل‌گیری یک اکوسیستم خودجوش هنری که بعدها توسط سیاست‌های شهری حمایت و تثبیت شد؛
 - تبدیل شدن به مقصدی برای گردشگران داخلی و خارجی با هدف تجربه هنر معاصر چین
 - ایجاد ترکیب متوازن بین فعالیت هنری، تجاری و گردشگری
 - تبدیل شدن به برند فرهنگی بین‌المللی برای شهر پکن.
- درس کلیدی:

- ایجاد فضای آزاد، منعطف و الهام‌بخش برای هنرمندان و کسب‌وکارهای خلاق
 - همراه با مکان‌یابی هوشمند و بازآفرینی کالبدی
- می‌تواند یک خوشه فرهنگی – گردشگری بسیار جذاب و پایدار ایجاد کند.

رفرنس‌ها:

- O'Connor, J. & Xin, G. "Beijing's 798 Art Zone and the Cultural Economy of Creativity". Urban Studies Journal, 2019.
- Beijing Municipal Bureau of Culture and Tourism. 798 Art District Visitor Statistics, 2021.

۴. گود پوپل (Gillman Barracks Creative Cluster & Goodman Arts Centre) – سنگاپور

سنگاپور با توسعه خوشه‌هایی مانند Gillman Barracks و Goodman Arts Centre، مدل‌های موفقی از Creative Cluster شهری ایجاد کرده است که در آن‌ها:

- گالری‌های معاصر، استودیوهای هنری، فضاها، کار هنرمندان، مراکز آموزشی هنری و کافه‌ها در کنار هم قرار گرفته‌اند؛
- سیاست‌های حمایتی دولتی و چارچوب حقوقی مناسب برای استقرار هنرمندان، گالری‌ها و مؤسسه‌های هنری فراهم شده؛
- این خوشه‌ها به عنوان مقصد گردشگری فرهنگی و هنری در نقشه سفر سنگاپور تعریف شده‌اند.

درس کلیدی:

ترکیب حمایت حاکمیتی، برنامه‌ریزی فرهنگی، معماری مناسب و مدیریت حرفه‌ای خوشه می‌تواند یک مجموعه هنری را به مقصد گردشگری فرهنگی و هاب اقتصاد خلاق شهری تبدیل کند.

رفرنس‌ها:

- National Arts Council Singapore. “Gillman Barracks Development Report”, 2020.
- Singapore Tourism Board. “Cultural and Art Districts Visitor Profile Study”, 2021.

۵. منطقه خلاق ساوث‌بنک (Southbank Cultural District) – لندن، بریتانیا

منطقه Southbank در لندن، یکی از نمونه‌های موفق ترکیب فرهنگ، هنر و گردشگری در قلب یک کلان‌شهر جهانی است.

این منطقه میزبان:

- Royal Festival Hall
- National Theatre
- Southbank Centre
- گالری‌ها، فضاهای اجرا، بازار کتاب و فضاهای باز رویدادی است.

ویژگی مهم Southbank:

- حضور هم‌زمان نهادهای فرهنگی بزرگ، فضاهای عمومی پرنشاط، رویدادهای فصلی، بازارهای فرهنگی و خدمات تجاری؛
- اتصال قوی به حمل‌ونقل شهری و جریان ترافیک گردشگر؛
- نقش کلیدی در برند فرهنگی لندن.

درس کلیدی:

- موفقیت یک دهکده یا منطقه صنایع خلاق، صرفاً به فضاهای تولید و نمایش وابسته نیست،
- بلکه به طراحی مقصد، جریان گردشگر، حضور نهادهای لنگر (Cultural Anchors)، و پیوند با شبکه حمل‌ونقل بستگی دارد.

رفرنس‌ها:

- Greater London Authority. “Cultural Infrastructure Plan – Southbank Case Study”, 2019.
- Southbank Centre. Annual Report & Accounts, 2022.

جمع‌بندی تحلیلی نمونه‌های جهانی برای دهکده صنایع خلاق منطقه آزاد شهر فرودگاهی

بررسی نمونه‌های موفق جهانی نشان می‌دهد که پروژه‌های موفق در حوزه دهکده‌های فرهنگی و صنایع خلاق بر چند عامل

کلیدی مشترک استوار هستند:

۱. مکان‌یابی استراتژیک

- قرارگیری در نقاط پرتردد شهری یا در مجاورت هاب‌های حمل و نقل (فرودگاه، ایستگاه مرکزی، محورهای اصلی گردشگری).
- در مورد منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)، این مزیت به‌طور طبیعی وجود دارد و می‌تواند دهکده صنایع خلاق را به دروازه فرهنگی-خلاق ایران برای مسافران ورودی و عبوری تبدیل کند.

۲. ایجاد اکوسیستم یکپارچه خلاق

- هم‌نشینی فضاهای تولید (استودیو، کارگاه)، فضاهای نمایش (گالری، شوروم)، فضاهای رویداد، فضاهای آموزشی و فضاهای تجاری و پذیرایی در یک پهنه.
- دهکده صنایع خلاق فرودگاهی باید به‌جای تمرکز صرف بر "بازار"، به‌عنوان اکوسیستم کامل خلق، نمایش، فروش و تجربه هنر و فرهنگ طراحی شود.

۳. وجود نهاد مدیریتی/اپراتور حرفه‌ای

- در همه نمونه‌های موفق، یک اپراتور تخصصی یا نهاد مدیریت خوشه (Authority / Operator / Management Company) مسئول:

- سیاست‌گذاری فرهنگی
- برنامه‌ریزی رویداد
- جذب برندها و گالری‌ها
- بازاریابی بین‌المللی
- و مدیریت یکپارچه فضا
- برای دهکده صنایع خلاق فرودگاهی، تعریف یک شرکت پروژه/اپراتور تخصصی Creative Village با اختیارات روشن، حیاتی است.

۴. مدل اقتصادی چندمنبعی

- پروژه‌هایی مانند d3، ۷۹۸ و Global Village نشان داده‌اند که:
- درآمد فقط از اجاره نیست؛ بلکه از رویداد، بلیت، فروش، اسپانسرینگ، تبلیغات، خدمات دیجیتال، آموزش و برندینگ تأمین می‌شود.
- برای توجیه سرمایه‌گذاری در مقیاس ۸ هکتار، طراحی مدل درآمدی متنوع (Real Estate + Events + Trade + Digital + Services) ضروری است.

۵. اتکا به رویداد و برندینگ مستمر

- همگی به‌صورت مستمر از:
- فستیوال‌های سالانه/فصلی؛

- هفته‌های موضوعی (Design Week, Art Week, Fashion Week)؛
- نمایشگاه‌ها و حراج‌های تخصصی؛
- و پروگرام هنری دائمی استفاده می‌کنند.
- دهکده صنایع خلاق فرودگاهی نیز باید تقویم سالانه رویداد داشته باشد تا ترافیک و جریان مخاطب دائماً حفظ شود.

۶. پیوند قوی با گردشگری و خدمات شهری
- اتصال به هتل‌ها، شبکه حمل و نقل، تورهای شهری و فرودگاه‌ها، به جذب مخاطب بین‌المللی کمک می‌کند.
 - در فرودگاه امام خمینی (ره)، این اتصال به صورت ذاتی وجود دارد؛ اما لازم است از طریق:

- Shuttleهای اختصاصی،
 - بسته‌های “Stopover Culture Experience”،
 - و برنامه‌های گردشگری کوتاه‌مدت،
- این ارتباط فعالانه مدیریت شود.

درس‌های کلیدی برای طرح دهکده صنایع خلاق فرهنگی و هنری در منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)

بر اساس تحلیل بالا، می‌توان چند درس کلیدی برای طراحی و اجرای دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری در منطقه آزاد شهر فرودگاهی استخراج کرد:

۱. ضرورت ایجاد پلتفرم دیجیتال یکپارچه اقتصاد خلاق
یک پلتفرم دیجیتال جامع برای اهداف زیر ضروری است.

- معرفی هنرمندان و برندها
- فروش آنلاین محصولات
- رزرو رویدادها و نمایشگاه‌ها
- مدیریت بازدید و تورها
- و حتی ارتباط B2B با خریداران بین‌المللی

این پلتفرم باید:

- مکمل فضاهای فیزیکی دهکده باشد،
- امکان جذب مخاطب فراملی و صادرات دیجیتال را فراهم کند،
- و داده‌های ارزشمند برای تحلیل رفتار مخاطب و تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاران تولید نماید.

۲. مدل حکمرانی شفاف و اپراتوری تخصصی

تجربه d3، Southbank و Gillman Barracks نشان می‌دهد که:

- بدون یک نهاد مدیریتی قدرتمند، چابک و تخصصی،
 - خوشه‌های فرهنگی به سرعت یا تجاری صرف می‌شوند یا دچار رکود هنری می‌گردند.
- برای دهکده صنایع خلاق فرودگاهی، پیشنهاد می‌شود:
- یک “شرکت توسعه و مدیریت دهکده صنایع خلاق” در چارچوب منطقه آزاد تشکیل شود؛
- این شرکت با اختیارات مشخص در حوزه‌های زیر عمل کند:

- اجاره و واگذاری فضا
- انتخاب و ارزیابی بهره‌برداران
- برنامه‌ریزی رویداد
- بازاریابی بین‌المللی
- و هماهنگی با گمرک، فرودگاه، گردشگری و نهادهای فرهنگی

۳. فازبندی توسعه و تطبیق با رشد بازار

- در فاز نخست بر:
 - زیرساخت‌های اصلی (بازار، گالری، کارگاه‌های پایه، فضاهای رویداد و پلتفرم دیجیتال)
- و در فاز دوم و سوم بر موارد زیر تمرکز کند:
 - توسعه استودیوهای تخصصی
 - مرکز آموزش و شتاب‌دهنده
 - اقامتگاه فرهنگی
 - و زیرساخت‌های رسانه‌ای و دیجیتال

این فازبندی:

- ریسک سرمایه‌گذاری را کاهش می‌دهد،
- امکان آزمایش و اصلاح مدل کسب‌وکار را فراهم می‌کند،
- و اجازه می‌دهد طرح بر اساس بازخورد بازار و رفتار مخاطب تنظیم شود.

۴. طراحی زیرساخت‌های منعطف و آینده‌گرا

به دلیل سرعت بالای تغییر در:

- مد رسانه‌ای، هنر دیجیتال، فناوری واقعیت افزوده/مجازی، NFT، متاورس و ...
- زیرساخت‌های دهکده باید:

- ماژولار، قابل تغییر کاربری و قابل توسعه باشد؛
- فضاها به گونه‌ای طراحی شوند که امروز بتوانند گالری باشند و فردا به استودیو تولید محتوا تبدیل شوند؛
- زیرساخت دیجیتال مبتنی بر Cloud و Data باشد تا در آینده قابل ارتقا باشد.

۵. راهبرد بازاریابی بین‌المللی و جذب برند/هنرمند لنگر (Anchor)

تجربه d3، ۷۹۸ و Southbank نشان می‌دهد:

- حضور چند برند، گالری یا نهاد شناخته‌شده در ابتدای کار می‌تواند:
 - به پروژه اعتبار بدهد
 - و جذب سایر بهره‌برداران را تسهیل کند.

برای دهکده صنایع خلاق فرودگاهی، پیشنهاد می‌شود:

- از ابتدا برنامه‌ای برای جذب “Anchor Tenants” شامل:
 - یک یا دو گالری معتبر
 - یک نهاد هنری بین‌المللی
 - یک شتاب‌دهنده یا مرکز نوآوری خلاق
 - و یک برند معتبر فرهنگی/طراحی

تدوین شود.

این کار، به افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران، هنرمندان و مخاطبان بین‌المللی کمک می‌کند.

جمع‌بندی

بهره‌گیری از نمونه‌های موفق جهانی در حوزه مناطق خلاق و دهکده‌های فرهنگی نشان می‌دهد که دهکده بین‌المللی صنایع

خلاق فرهنگی و هنری در منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره):

- در صورت طراحی بر مبنای این درس‌های کلیدی؛
- با تأکید بر مکان‌یابی ممتاز فرودگاهی، اکوسیستم یکپارچه خلاق، اپراتوری حرفه‌ای، فازبندی توسعه، زیرساخت منعطف و بازاریابی بین‌المللی؛

می‌تواند به هاب منطقه‌ای اقتصاد خلاق و درگاه صادرات فرهنگ و هنر ایران تبدیل شود و توجیه سرمایه‌گذاری اقتصادی و

برندسازی ملی را به‌طور هم‌زمان تضمین نماید.

بخش ششم: موقعیت مکانی طرح با تحلیل چندلایه جغرافیایی، لجستیکی و استراتژیک

دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری – ۸ هکتار

موقعیت مکانی پیشنهادی برای اجرای دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری در قلب منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) و در مجاورت پهنه‌های اصلی ترمینال‌های مسافری، لجستیکی و بازرگانی قرار دارد. این پهنه با مساحت تقریبی ۸ هکتار مطابق با طرح جامع مصوب منطقه آزاد، در کانون دسترسی‌های هوایی و زمینی کشور قرار گرفته و از منظر اقتصاد خلاق، تجارت بین‌المللی و گردشگری فرهنگی، نقش یک دروازه خلاقیت و فرهنگ (Creative Gateway) به ایران را ایفا می‌کند.

۱. جایگاه جغرافیای اقتصادی و فرهنگی

از منظر جغرافیای اقتصادی فرهنگ و هنر، استقرار دهکده صنایع خلاق در شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) به معنای حضور در نقطه‌ای است که:

- به صورت طبیعی اولین مواجهه مسافر بین‌المللی با ایران محسوب می‌شود؛
- در فاصله حدود ۳۰ کیلومتری تهران قرار دارد و می‌تواند به‌طور مستقیم از ظرفیت:
 - بیش از نیمی از طراحان، هنرمندان، فعالان رسانه‌ای و شرکت‌های خلاق مستقر در پایتخت؛
 - مراکز دانشگاهی و پژوهشی هنری و رسانه‌ای؛
 - و نهادهای سیاست‌گذار فرهنگی

بهره‌برداری کند.

این موقعیت، دهکده صنایع خلاق را به درگاه رسمی عرضه، نمایش و صادرات محصولات و خدمات فرهنگی و هنری ایران تبدیل می‌کند؛ درست در نقطه‌ای که گردشگر ورودی، مسافر ترانزیت، خریدار بین‌المللی و سرمایه‌گذار خارجی حضور فیزیکی دارد.

۲. دسترسی‌های لجستیکی و مزیت اتصال چندوجهی

از منظر لجستیک فرهنگی و خلاق، مجاورت با بزرگ‌ترین فرودگاه بین‌المللی کشور چند مزیت کلیدی ایجاد می‌کند:

۱. دسترسی مستقیم هوایی:
 - امکان برگزاری رویدادهای بین‌المللی (فستیوال، نمایشگاه، بازار فیلم و هنر، هفته‌های طراحی و مد) با حضور شرکت‌کنندگان خارجی که بدون ورود به بافت متراکم شهری، مستقیماً به دهکده دسترسی پیدا می‌کنند.
 - تسهیل ورود و خروج هنرمندان مهمان، کیورتورها، خریداران و گالری‌های بین‌المللی.
 ۲. دسترسی زمینی – شبکه آزادراهی:
 - اتصال به آزادراه‌های تهران-قم و تهران-ساوه، که:
 - دسترسی سریع به تهران و مراکز هنری و دانشگاهی پایتخت؛
 - و همچنین ارتباط با سایر مقاصد گردشگری و مذهبی (قم، کاشان، اصفهان و...)
- را فراهم می‌کند.

- این دسترسی، دهکده را به پل بین گردشگری فرهنگی درون سرزمینی و توریسم ورودی بین‌المللی تبدیل می‌کند.
- ۳. کاهش ریسک‌های ترافیکی و عملیاتی:
 - استقرار در خارج از بافت متراکم شهری، ریسک:

- تأخیر حضور در رویدادها
 - هزینه بالای حمل‌ونقل شهری
 - و محدودیت‌های پارکینگ و سرویس‌دهی
- را به حداقل می‌رساند.

- امکان طراحی فضاهای باز رویدادی، فستیوال‌های خیابانی و گذرهای فرهنگی در مقیاس بزرگ‌تر و با آزادی عمل بیشتر وجود دارد.

۳. شرایط اقلیمی و محیطی

شرایط اقلیمی نیمه‌خشک با رطوبت نسبتاً پایین در پیرامون شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) از منظر مدیریت رویداد، نگهداری آثار هنری و تجربه بازدیدکننده قابل توجه است:

- برای آثار هنری، صنایع دستی، محصولات کاغذی و پارچه‌ای، کنترل رطوبت نسبی ساده‌تر بوده و با طراحی مناسب سیستم‌های کنترل اقلیم داخلی (HVAC فرهنگی)، حفاظت بلندمدت آثار تسهیل می‌شود.
- با استفاده از راهبرد پایداری سبز و بازچرخانی آب، توسعه فضای سبز در این ۸ هکتار می‌تواند:
 - محیطی جذاب و آرام برای پرسه‌زنی فرهنگی (Cultural Stroll)،
 - تجربه نشستن، گفتگو، اجرا و تعامل

ایجاد کرده و دهکده را به یک فضای شهری زنده و پیاده‌محور تبدیل کند.

با چنین رویکردی، دهکده صنایع خلاق به یک محیط تجربه‌محور (Experience-Oriented Environment) تبدیل می‌شود که در آن، بازدیدکننده فقط خرید نمی‌کند، بلکه می‌بیند، می‌آموزد، مشارکت می‌کند و محتوا تولید می‌کند.

بخش هفتم: پیش‌نیازها و زیرساخت‌های لازم طرح

تحلیل جامع فنی، نهادی و عملیاتی برای دهکده صنایع خلاق – ۸ هکتار

برای اجرای موفق دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری، توسعه مجموعه‌ای از زیرساخت‌های فیزیکی، دیجیتال، نهادی و انسانی ضروری است. این زیرساخت‌ها باید با استانداردهای اقتصاد خلاق، مدیریت مقصد فرهنگی و تجارت بین‌المللی هم‌راستا باشند.

۱. زیرساخت‌های فیزیکی و فضایی دهکده خلاق

در مقیاس ۸ هکتار، حداقل محورهای زیر باید به‌صورت یکپارچه طراحی و اجرا شوند:

۱. پهنه نمایش، فروش و صادرات (Export Hub & Cultural Market):
 - گالری‌ها، شوروم‌های برندهای خلاق، بازارچه دائمی صنایع دستی، فروشگاه‌های مفهومی (Concept Stores).
 - فضاهای ویژه برای خریداران B2B، اتاق‌های نمایش خصوصی و نشست‌های مذاکره صادراتی.
۲. پردیس تولید و استقرار خلاق (Creative Campus):
 - استودیوهای تولید محتوا (صوت، تصویر، بازی، انیمیشن، مد و طراحی محصول).
 - کارگاه‌های هنری (سفال، شیشه، منسوجات، چوب، زیورآلات، هنرهای معاصر).
 - فضاهای کار اشتراکی (Co-working) ویژه استارت‌آپ‌های خلاق و تیم‌های مستقل.
۳. مرکز رویداد، جشنواره و نمایشگاه (Festival Hub & Event):
 - سالن چندمنظوره برای کنسرت، تئاتر، نشست و اکران.
 - فضاهای باز رویدادی برای فستیوال‌های خیابانی، بازار شب، کارناوال فرهنگی.
 - زیرساخت نور، صدا، استیج و مدیریت جمعیت در استاندارد بین‌المللی.
۴. مرکز آموزش، پژوهش و نوآوری (Innovation Lab & Creative Learning):
 - مدرسه مهارت‌های خلاق (طراحی، تولید محتوا، مدیریت هنر، بازاریابی خلاق).
 - آزمایشگاه نوآوری و شتاب‌دهنده برای استارت‌آپ‌های Creative Tech و MediaTech.
 - فضاهای کارگاه آموزشی کوتاه‌مدت برای گردشگران (Creative Workshops).
۵. فضاهای اقامتی، پذیرایی و خدمات مکمل:
 - بوتیک‌هتل یا مهمانسرای هنرمندان و کیوریتورها.
 - کافه‌ها و رستوران‌های مفهومی با طراحی هنری و غذای محلی-بین‌المللی.
 - فضاهای فروش کتاب، محصولات فرهنگی و سوغات خلاق.

۲. زیرساخت‌های دیجیتال و رسانه‌ای

دهکده خلاق بدون زیرساخت دیجیتال، مزیت رقابتی خود را در سطح بین‌المللی از دست می‌دهد. لذا:

۱. پلتفرم دیجیتال یکپارچه دهکده خلاق (Creative Village Platform):
 - نقش «پنجره واحد خلاق» را ایفا کند؛ شامل:
 - معرفی هنرمندان، برندها و کسب‌وکارهای مستقر؛
 - نمایش آنلاین آثار و محصولات؛
 - فروش دیجیتال (E-commerce) با قابلیت پرداخت بین‌المللی؛
 - رزرو رویدادها، کارگاه‌ها، تورها و فضاها؛
 - خدمات B2B برای خریداران عمده و گالری‌ها.
۲. زیرساخت رسانه‌ای و تولید محتوای زنده:

○ استودیوهای ضبط و پخش زنده (Streaming Studios) برای:

- پوشش آنلاین رویدادها،
 - حراج‌های آنلاین،
 - نشست‌های تخصصی و برنامه‌های گفتگو محور.
- اتصال پهن‌بند و زیرساخت Cloud برای میزبانی محتوا و خدمات دیجیتال.

۳. زیرساخت‌های نهادی و قانونی

به‌منظور جذب سرمایه‌گذاری و بهره‌برداران حرفه‌ای، باید چارچوب نهادی و حقوقی زیر طراحی شود:

۱. دستورالعمل‌های اختصاصی منطقه آزاد برای صنایع خلاق:

- تسهیل حضور شرکت‌ها و هنرمندان خارجی؛
- تسهیل صادرات محصولات هنری و خلاق با رویه‌های ساده‌تر گمرکی؛
- امکان ثبت حقوق مالکیت فکری (IP) و قراردادهای لایسنسینگ.

۲. تشکیل نهاد یا شرکت اپراتور دهکده:

○ مسئول:

- سیاست‌گذاری بهره‌برداری؛
 - واگذاری فضاها (اجاره، مشارکت، درآمد اشتراکی)؛
 - طراحی تقویم رویداد سالانه؛
 - بازاریابی بین‌المللی و جذب برندها؛
 - مدیریت کیفیت خدمات و هم‌راستاسازی با اهداف منطقه آزاد.
۳. چارچوب حقوقی برای همکاری‌های بین‌المللی:

○ تفاهم‌نامه با:

- گالری‌ها و موزه‌ها؛
- فستیوال‌های بین‌المللی (فیلم، موسیقی، هنرهای تجسمی، طراحی)؛
- نهادهای خلاق شهری جهانی (Creative Cities, Design Districts).

۴. زیرساخت‌های انسانی (سرمایه انسانی خلاق)

نیروی انسانی دهکده باید ترکیبی از تخصص خلاق + مهارت تجاری + توان ارتباط بین‌فرهنگی باشد:

- مدیران هنری، کیوریتورها، برنامه‌ریزان رویداد و مدیران خوشه خلاق.
 - متخصصان بازاریابی بین‌المللی هنر و محصولات خلاق.
 - راهنمایان و کارکنانی که:
- مسلط به زبان‌های بین‌المللی (انگلیسی، عربی، روسی و...)

- آشنا با فرهنگ‌ها و سلیقه‌های مختلف،
- و آموزش دیده در حوزه تجربه گردشگر فرهنگی هستند.

بخش هشتم: خدمات پیشنهادی قابل ارائه

تحلیل ارزش افزوده و مزیت رقابتی دهکده صنایع خلاق

دهکده خلاق خدمات خود را در پنج دسته استراتژیک ارائه می‌دهد:

۱. خدمات نمایش و فروش حضوری (Retail & On-site Exhibition)
۲. خدمات رویدادی و جشنواره‌ای (Cultural Experiences & Events, Festivals)
۳. خدمات تولید، آموزش و تجربه خلاق (Learning & Creative Production)
۴. خدمات تجارت دیجیتال و صادرات (Export Services & Digital Trade)
۵. خدمات پشتیبان خلاق و نوآوری (Innovation Services & Support)

بخش نهم: جزئیات دقیق فنی، عمرانی و منابع مورد نیاز طرح

۱. جزئیات فنی و عمرانی

طراحی کالبدی دهکده باید با استانداردهای معماری فرهنگی، فضاهای نمایش و تولید خلاق منطبق باشد:

- استفاده از اصول معماری ایرانی-معاصر، با تأکید بر:
 - حیاط داخلی، سایه، گذرهای پیاده، حریم بصری برای فضاهای کار هنری
 - انعطاف‌پذیری در تبدیل کاربری‌ها (گالری، استودیو، کلاس، رویداد)
- سیستم‌های روشنایی و آکوستیک تخصصی برای:
 - گالری‌ها، سالن‌های اجرا و استودیوهای ضبط
- سیستم‌های HVAC با کنترل دقیق دما و رطوبت در فضاهای نگهداری آثار هنری، مطابق استانداردهای موزه‌ای
- زیرساخت‌های برق پایدار، اینترنت پرسرعت، امنیت فیزیکی و نظارتی برای حفاظت از آثار، تجهیزات و اقلام ارزشمند

۲. منابع تجهیزاتی

- تجهیزات نمایش (نورپردازی حرفه‌ای، دیوارهای متحرک، سیستم‌های تعلیق آثار)
- تجهیزات صوت و تصویر حرفه‌ای برای سالن‌ها و استودیوها.
- سیستم‌های دیجیتال برای:
 - تگ گذاری آثار (QR/Rfid)
 - راهنمای دیجیتال بازدیدکننده

- مدیریت داده‌ها و تراکنش‌ها

۳. منابع مالی و سرمایه انسانی (به صورت کلی و قابل تکمیل مالی)

- سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای توسعه ۸ هکتار در قالب:
 - زیرساخت‌های عمومی (معاير، محوطه‌سازی، تاسیسات زیربنایی)
 - ساختمان‌های اصلی (نمایش، تولید، رویداد، آموزش، خدمات)
 - تجهیزات تخصصی و دیجیتال
- مدل تأمین مالی:
 - مشارکت عمومی-خصوصی (PPP)
 - جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) از برندهای خلاق و اپراتورهای بین‌المللی
 - استفاده از مشوق‌های مالیاتی، گمرکی و حقوقی منطقه آزاد
- نیاز به نیروی انسانی مستقیم (در فاز بهره‌برداری کامل):
 - مدیران و کارشناسان خلاق
 - هنرمندان مستقر
 - تیم‌های رویداد و بازاریابی
 - متخصصان IT و پلتفرم دیجیتال
 - نیروهای خدماتی و عملیاتی

۴. ملاحظات محیط‌زیستی و پایداری در دهکده صنایع خلاق

۱. ارزیابی اثرات زیست‌محیطی (EIA):
 - بررسی اثر پروژه بر:
 - کیفیت هوا
 - مصرف و کیفیت آب
 - پسماندهای جامد و ویژه (رنگ، مواد شیمیایی کارگاه‌ها)
 - آلودگی صوتی و نوری ناشی از رویدادها.
۲. سیستم مدیریت محیط‌زیست (EMS) مبتنی بر ISO 14001:
 - پایش:
 - مصرف انرژی و آب
 - تولید پسماند
 - سطح آلاینده‌ها
 - اجرای اقداماتی برای:

- کاهش مصرف
- استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر (مثلاً پنل‌های خورشیدی)
- حمل‌ونقل پاک درون‌سایتی (شاتل برقی، دوچرخه)
- ۳. طراحی سبز و منظرسازی فرهنگی:

- استفاده از گونه‌های گیاهی بومی
- ایجاد فضاهای سبز موضوعی (باغ مجسمه، باغ هنر، گذر سایه‌دار)
- کاهش آلودگی نوری و صوتی در ساعات غیررویدادی

به این ترتیب، دهکده صنایع خلاق می‌تواند به الگوی توسعه فرهنگی-اقتصادی پایدار و محیط‌زیست‌دوست در مقیاس منطقه‌ای و بین‌المللی تبدیل شود؛ الگویی که با استانداردهای جهانی سازگار و با الزامات بومی منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) منطبق است.

بخش دهم: استانداردهای الزامی و اختیاری طرح

با تحلیل تطبیقی بین‌المللی و الزامات بومی در دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری

استقرار و رعایت استانداردهای فنی، ایمنی، کیفیت، بهره‌برداری، پایداری و حکمرانی در سطح حرفه‌ای و بین‌المللی، یکی از پیش‌شرط‌های اساسی موفقیت دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری به‌شمار می‌رود. این استانداردها نه تنها نقش کلیدی در جذب سرمایه‌گذاران، اپراتورها، برندهای خلاق، هنرمندان بین‌المللی، برگزارکنندگان رویداد، گردشگران فرهنگی و خریداران خارجی دارند، بلکه مبنای اعتمادپذیری، ایمنی بهره‌برداری، کیفیت تجربه بازدیدکننده، قابلیت صادرات، و رقابت‌پذیری پایدار پروژه نیز محسوب می‌شوند.

در پروژه‌ای با ماهیت چندعملکردی شامل نمایش، فروش، صادرات، تولید، رویداد، آموزش، رسانه، اقامت و خدمات مکمل، استانداردها باید به صورت چندلایه و یکپارچه تعریف شوند؛ به طوری که همزمان پاسخ‌گوی الزامات:

- ساختمانی و تاسیساتی،
 - ایمنی و مدیریت جمعیت،
 - کیفیت بهره‌برداری فرهنگی و رویدادی،
 - مدیریت دیجیتال و امنیت اطلاعات،
 - پایداری محیط‌زیستی،
 - و الزامات حقوقی و اجرایی منطقه آزاد و مقررات ملی ایران و هوانوردی باشند.
- این بخش، با رویکردی تحلیلی و تطبیقی، به دسته‌بندی استانداردهای الزامی و اختیاری تمایزساز برای دهکده صنایع خلاق فرهنگی و هنری می‌پردازد و چارچوبی برای پیاده‌سازی، پایش، ارزیابی و بهبود مستمر انطباق با استانداردها ارائه می‌کند.

۱. استانداردهای الزامی فنی، ساختمانی، بهره‌برداری و ایمنی عمومی

استانداردهای الزامی فنی و ایمنی، حداقل شروط لازم برای طراحی، احداث، تجهیز و بهره‌برداری ایمن از دهکده را فراهم می‌کنند. با توجه به اینکه این مجموعه در عمل یک کمپوس عمومی-تخصصی پرتردد با عملکردهای متنوع است، رعایت این استانداردها برای اخذ مجوز، پوشش بیمه‌ای، کاهش ریسک‌های عملیاتی و جلب اعتماد سرمایه‌گذار ضروری است.

۱-۱. استانداردهای ساختمانی، سازه‌ای و تاسیساتی

در طراحی و اجرای دهکده، رعایت مقررات ملی ساختمان ایران، ضوابط شهرداری و مقررات فنی منطقه آزاد شهر فرودگاهی الزامی است. این الزام شامل موارد زیر می‌شود:

- طراحی سازه‌ای ایمن و متناسب با کاربری‌های چندمنظوره؛
- رعایت ضوابط بارگذاری، پایداری سازه، ایمنی در برابر زلزله و نشست؛
- طراحی صحیح تأسیسات برقی، مکانیکی، تهویه، آبرسانی، فاضلاب و اطفای حریق؛
- پیش‌بینی زیرساخت‌های تخصصی برای:
 - گالری‌ها،
 - استودیوها،
 - سالن‌های اجرا،
 - فضاهای نمایشگاهی،
 - کارگاه‌های تولید خلاق،
 - و فضاهای اقامتی و پذیرایی.

با توجه به ماهیت پروژه، لازم است سیستم‌های تاسیساتی از ابتدا با رویکرد Flexible Infrastructure طراحی شوند تا امکان تغییر کاربری نسبی فضاها در طول دوره بهره‌برداری فراهم باشد.

۲-۱. استانداردهای ایمنی حریق، تخلیه و مدیریت بحران

دهکده صنایع خلاق به دلیل ماهیت عمومی، رویدادمحور و بعضاً شبانه‌روزی خود، باید از استانداردهای سخت‌گیرانه ایمنی حریق و تخلیه برخوردار باشد. در این حوزه رعایت موارد زیر ضروری است:

- طراحی و اجرای سیستم اعلام و اطفای حریق مطابق ضوابط ملی و استانداردهای بین‌المللی مرجع مانند NFPA؛
 - پیش‌بینی مسیرهای خروج اضطراری، تابلوهای راهنمای تخلیه، درهای ضدحریق و زون‌بندی ایمنی؛
 - طراحی سناریوهای تخلیه جمعیت برای سالن‌ها، فضاهای رویدادی و بازارچه‌ها؛
 - استقرار سیستم‌های کنترل دود، فشار مثبت راه‌پله‌ها و قطع اضطراری تجهیزات پرخطر؛
 - تدوین برنامه واکنش در شرایط اضطراری برای آتش‌سوزی، ازدحام، قطع برق، تهدید امنیتی یا اختلال عملیاتی.
- در پروژه‌ای با حضور گردشگران خارجی و رویدادهای بین‌المللی، وجود طرح جامع مدیریت بحران و تداوم کسب‌وکار یک الزام مدیریتی و سرمایه‌گذاری نیز محسوب می‌شود.

۳-۱. استانداردهای ایمنی بهره‌برداری عمومی و مدیریت جمعیت

به سبب حضور همزمان بازدید کنندگان عمومی، هنرمندان، کسب و کارهای خلاق، نیروهای خدماتی و مهمانان بین المللی، رعایت استانداردهای ایمنی بهره برداری و Crowd Management اهمیت ویژه دارد. این الزامات شامل موارد زیر است:

- تعیین ظرفیت مجاز هر فضا و کنترل ورود و خروج؛
 - طراحی حرکت ایمن عابر پیاده، خودرو، بار و خدمات؛
 - تفکیک جریان های حرکتی عمومی، تخصصی و پشتیبانی؛
 - ایمن سازی فضاهای باز، استیج ها، سکوها، موقت و سازه های رویدادی؛
 - آموزش تیم های بهره برداری، انتظامات و خدمات در مدیریت ازدحام و هدایت جمعیت.
- این موضوع در دهکده ای که قرار است همزمان نقش مقصد گردشگری، مرکز خرید فرهنگی، فضای رویدادی و پردیس تولید خلاق را ایفا کند، حیاتی است.

۲. استانداردهای الزامی کیفیت خدمات، تجربه بازدید کننده و بهره برداری حرفه ای

کیفیت خدمات در دهکده صنایع خلاق، تنها به کیفیت فضا محدود نیست؛ بلکه به تجربه کلان بازدید کننده، هنرمند، غرفه دار، سرمایه گذار، برگزار کننده رویداد و خریدار خارجی وابسته است. از این رو استقرار نظام مدیریت کیفیت برای کل زنجیره خدمات پروژه ضروری است.

۲-۱. سیستم مدیریت کیفیت

استقرار سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر ISO 9001:2015 برای فرآیندهای غیرفنی و خدماتی دهکده توصیه ای قوی و در عمل نزدیک به الزامی است. دامنه این سیستم می تواند شامل موارد زیر باشد:

- پذیرش و راهنمایی بازدید کنندگان؛
- مدیریت اجاره و استقرار برندها و کسب و کارها؛
- خدمات رویدادی و نمایشگاهی؛
- نظافت، نگهداری، پشتیبانی و تعمیرات؛
- خدمات اقامتی، پذیرایی و رفاهی؛
- مدیریت شکایات و رضایت ذی نفعان.

این استاندارد کمک می کند پروژه از یک مجموعه صرفاً ساختمانی، به یک بهره برداری حرفه ای و نظام مند تبدیل شود.

۲-۲. استانداردهای خدمات بازدید کننده و گردشگر

از آنجا که دهکده در منطقه آزاد فرودگاهی قرار دارد و با گردشگران خارجی، مسافران ترانزیت و خریداران بین المللی مواجه خواهد بود، لازم است کیفیت خدمات بازدید کننده بر اساس اصول حرفه ای مدیریت مقصد و گردشگری فرهنگی تعریف شود، از جمله:

- سیستم راه یابی چندزبانه؛
- خدمات اطلاعات، راهنمایی و پذیرش بین المللی؛
- استانداردسازی تجربه ورود، بازدید، خرید، شرکت در رویداد و خروج؛

- دسترس پذیری برای افراد دارای محدودیت حرکتی؛
 - مدیریت صف، رزرو، بلیت فروشی و پاسخ گویی دیجیتال.
- در عمل، هرچه تجربه کاربر یکپارچه تر و استانداردتر باشد، نرخ ماندگاری، متوسط هزینه کرد و احتمال بازگشت بازدید کننده افزایش می یابد.

۲-۳. استانداردهای بهره برداری رویداد و نمایشگاه

با توجه به اینکه بخش مهمی از درآمد دهکده می تواند از محل رویداد، جشنواره، نمایشگاه، اجرای زنده و برنامه های برندینگ حاصل شود، لازم است فرآیندهای رویدادی بر اساس استانداردهای حرفه ای Event Operations تعریف شوند. این موضوع شامل موارد زیر است:

- چک لیست های استاندارد برای تجهیز، اجرا و جمع آوری رویداد؛
- کنترل ایمنی صحنه، نور، صدا و تجهیزات موقت؛
- زمان بندی دقیق و دستورالعمل های SLA با پیمانکاران؛
- پوشش بیمه ای رویدادها؛
- استانداردهای پذیرش مهمانان ویژه، هنرمندان و رسانه ها؛
- پروتکل های امنیتی و پاسخ گویی در رویدادهای پرتراکم.

۳. استانداردهای الزامی حفاظت از آثار، کالاهای فرهنگی و دارایی های خلاق

یکی از تفاوت های اصلی دهکده صنایع خلاق با بسیاری از پروژه های تجاری یا گردشگری، حضور آثار هنری، اشیای فرهنگی، کالاهای خلاق با ارزش بالا، تجهیزات تخصصی تولید محتوا و دارایی های نامشهود است. بنابراین، استانداردهای حفاظت فیزیکی و عملیاتی در این پروژه اهمیت ویژه دارد.

۳-۱. استانداردهای نگهداری و نمایش آثار

در فضاهای گالری، شوروم، موزه-گالری و فروشگاه های آثار خاص، لازم است شرایط زیر رعایت شود:

- کنترل دما، رطوبت و نور در محدوده مناسب برای آثار؛
 - استفاده از متریال مناسب در ویترین، دیوار و تجهیزات نمایش؛
 - حفاظت در برابر نور مستقیم، گردوغبار، نوسانات شدید اقلیمی و ضربه؛
 - استقرار رویه های حمل، بسته بندی و جابه جایی ایمن آثار؛
 - مستندسازی و کدگذاری آثار برای ردیابی و کنترل موجودی.
- در بخش هایی که با آثار ارزشمند یا نمایش های دوره ای بین المللی سروکار دارند، رعایت استانداردهای نزدیک به رویه های museum-grade ضروری خواهد بود.

۳-۲. امنیت کالاهای خلاق و اقلام ارزشمند

برای آثار هنری، محصولات طراحی، جواهرات هنری، اقلام کلکسیونی، تجهیزات رسانه‌ای و دارایی‌های نمایشگاهی، باید نظام امنیتی چندلایه پیش‌بینی شود:

- نظارت تصویری هوشمند؛
 - کنترل دسترسی به فضاها و حساس؛
 - ثبت ورود و خروج کالا؛
 - بیمه اقلام خاص؛
 - پروتکل تحویل، امانت، انبارش و حمل داخلی.
- این استانداردها مستقیماً بر قابلیت جذب برندهای معتبر، گالری‌های حرفه‌ای و فروشندگان بین‌المللی اثر می‌گذارند.

۴. استانداردهای الزامی امنیت فیزیکی، سایبری و حفاظت از داده‌ها

ماهیت ترکیبی دهکده، آن را به مجموعه‌ای با ریسک‌های فیزیکی و دیجیتال توأمان تبدیل می‌کند. از یک سو حفاظت از بازدیدکنندگان، دارایی‌ها و زیرساخت‌ها مهم است و از سوی دیگر حفاظت از اطلاعات تراکنش، رزرو، داده‌های مشتریان، حقوق مالکیت فکری و زیرساخت‌های پلتفرم دیجیتال ضروری است.

۴-۱. امنیت فیزیکی

استقرار یک سامانه امنیت فیزیکی حرفه‌ای برای کل سایت الزامی است. این سامانه باید شامل موارد زیر باشد:

- دوربین‌های مدار بسته با پوشش کامل فضاها و عمومی و حساس؛
 - کنترل دسترسی در فضاها و پشت‌صحنه، استودیوها، اتاق‌های سرور، انبارها و اتاق‌های مدیریت؛
 - سامانه‌های تشخیص نفوذ و هشدار؛
 - مرکز مانیتورینگ یکپارچه؛
 - نیروهای حفاظتی آموزش‌دیده برای محیط فرهنگی-گردشگری.
- امنیت در این پروژه نباید صرفاً بازدارنده باشد، بلکه باید با تجربه بازدیدکننده و شأن فضای فرهنگی نیز سازگار طراحی شود.

۴-۲. امنیت اطلاعات و داده

در صورتی که دهکده دارای پلتفرم دیجیتال فروش، رزرو، CRM، سیستم اجاره، باشگاه مشتریان، یا زیرساخت رسانه‌ای ابری باشد، رعایت استانداردهای امنیت اطلاعات ضروری است. در این چارچوب:

- استقرار ISO/IEC 27001 برای سیستم مدیریت امنیت اطلاعات، توصیه بسیار قوی و در مقیاس حرفه‌ای ضروری است؛
- کنترل دسترسی مبتنی بر نقش؛
- پشتیبان‌گیری، بازیابی بحران و تداوم سرویس؛
- رمزنگاری اطلاعات حساس؛
- ثبت لاگ و ممیزی دسترسی‌ها؛

- حفاظت از داده‌های مشتریان، هنرمندان، خریداران و شرکای تجاری.
- در بخش تجارت دیجیتال و تعاملات برخط، انطباق با رویه‌های بین‌المللی حفاظت از داده، به‌ویژه در تعامل با کاربران خارجی، به افزایش اعتماد بازار کمک می‌کند.

۴-۳. حفاظت از مالکیت فکری و دارایی‌های نامشهود

در دهکده صنایع خلاق، تنها دارایی فیزیکی اهمیت ندارد؛ بلکه ایده، طرح، اثر، برند، محتوا، قرارداد لایسنس و حقوق نشر نیز دارایی اصلی محسوب می‌شود. بنابراین:

- استقرار رویه‌های حقوقی و قراردادی برای حفظ IP ضروری است؛
- ایجاد خدمات مشاوره و ثبت مالکیت فکری برای بهره‌برداران توصیه می‌شود؛
- سامانه‌های دیجیتال باید از کپی غیرمجاز، نشت محتوا و استفاده بدون مجوز تا حد ممکن جلوگیری کنند

۵. استانداردهای الزامی ایمنی و بهداشت شغلی، محیط‌زیست و پایداری بهره‌برداری

۵-۱. ایمنی و بهداشت شغلی

با توجه به وجود کارگاه‌های تولید، استودیوها، عملیات نصب و برچیدن نمایشگاه‌ها، فعالیت‌های فنی رویداد، انبارش و حمل داخلی، استقرار سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی مطابق ISO 45001:2018 برای کل مجموعه ضروری یا بسیار نزدیک به ضروری است. این نظام باید شامل موارد زیر باشد:

- شناسایی خطرات شغلی؛
- ارزیابی ریسک و اقدامات کنترلی؛
- ایمنی پیمانکاران و عوامل اجرایی رویداد؛
- آموزش HSE برای نیروهای دائم و موقت؛
- دستورالعمل کار ایمن در ارتفاع، برق، تجهیزات صوتی-نوری، مواد شیمیایی کارگاهی و حمل بار.

۵-۲. مدیریت محیط‌زیست

استقرار سیستم مدیریت محیط‌زیست مبتنی بر ISO 14001:2015 برای دهکده خلاق از منظر جذب سرمایه، برندینگ، کاهش هزینه‌های عملیاتی و انطباق با الزامات توسعه پایدار اهمیت بالایی دارد. این استاندارد در پروژه حاضر می‌تواند حوزه‌های زیر را پوشش دهد:

- مدیریت پسماندهای عادی، خشک، قابل بازیافت و پسماندهای خاص کارگاهی؛
- کاهش مصرف آب در محوطه‌سازی و بهره‌برداری؛
- کاهش مصرف انرژی در فضاهای عمومی، سالن‌ها و استودیوها؛
- کنترل آلودگی صوتی و نوری ناشی از رویدادها؛
- استفاده از مصالح و تجهیزات کم‌مصرف و پایدار.

۳-۵. دسترس پذیری و طراحی فراگیر

با توجه به کارکرد عمومی و بین المللی دهکده، رعایت اصول Universal Design و دسترس پذیری برای گروه های مختلف کاربران، یک الزام حرفه ای است. این امر شامل موارد زیر است:

- رمپ، آسانسور، سرویس های بهداشتی مناسب؛
- مسیرهای خوانا و بدون مانع؛
- علائم قابل فهم و چندزبانه؛
- پیش بینی نیاز سالمندان، افراد دارای معلولیت و خانواده ها.

۶. استانداردهای اختیاری پیشرفته و تمایز ساز

استانداردهای اختیاری، اگرچه الزام قانونی مستقیم ندارند، اما نقش مهمی در تمایز بازار، ارتقای برند بین المللی، کاهش هزینه های بلندمدت، افزایش قابلیت جذب سرمایه و بهبود رتبه رقابتی پروژه ایفا می کنند.

۱-۶. طراحی پایدار و گواهی ساختمان سبز

اخذ گواهی هایی مانند:

- LEED
- BREEAM
- یا سایر چارچوب های معتبر ساختمان سبز

برای ساختمان های اصلی دهکده، به ویژه در بخش های رویدادی، اقامتی و اداری، می تواند مزایای زیر ایجاد کند:

- کاهش مصرف انرژی و آب؛
- بهبود کیفیت محیط داخلی؛
- ارتقای تصویر برند پروژه به عنوان مقصد فرهنگی مسئولانه؛
- جذابیت بیشتر برای سرمایه گذاران حساس به معیارهای ESG.

۲-۶. مدیریت انرژی

استقرار ISO 50001:2018 برای مدیریت انرژی، به ویژه در پروژه ای که دارای سالن ها، نورپردازی حرفه ای، تهویه سنگین، استودیوها و بار عملیاتی نوسانی است، یک ابزار بسیار ارزشمند برای کنترل OPEX خواهد بود.

۳-۶. استانداردهای رویداد پایدار و مسئولانه

در صورت تمرکز راهبردی بر فستیوال ها و رویدادهای بین المللی، استفاده از چارچوب های حرفه ای Sustainable Events و مدیریت مسئولانه رویداد، می تواند دهکده را به مقصدی پیشرو در منطقه تبدیل کند. این امر شامل کاهش ضایعات، مدیریت مصرف انرژی رویداد، کاهش پلاستیک، برنامه حمل و نقل پاک و گزارش دهی اثرات است.

۴-۶. مسئولیت اجتماعی و گزارش دهی پایداری

استفاده از چارچوب‌هایی مانند:

- ISO 26000
- و/یا گزارش دهی بر اساس GRI

برای یک پروژه فرهنگی-اقتصادی بزرگ، مزیت مهمی در تعامل با سرمایه‌گذاران نهادی، نهادهای عمومی و برندهای بین‌المللی دارد.

۵-۶. استانداردهای شهر/مقصد هوشمند و خدمات دیجیتال

در صورت توسعه پلتفرم یکپارچه و زیرساخت‌های هوشمند، دهکده می‌تواند از چارچوب‌های مرتبط با:

- Smart Venue Management
- Digital Visitor Experience
- Data-Driven Operations

استفاده کند تا تجربه بازدیدکننده، فروش، تحلیل رفتار مشتری و بهره‌وری عملیاتی را ارتقا دهد.

۷. الزامات بومی و تطبیق با مقررات ملی ایران و ضوابط منطقه آزاد

علاوه بر استانداردهای بین‌المللی، رعایت الزامات حقوقی و اجرایی داخل کشور برای امکان‌پذیری پروژه الزامی است. در مورد دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری، مهم‌ترین الزامات بومی شامل موارد زیر است:

۱-۷. مقررات منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)

- رعایت ضوابط سرمایه‌گذاری، ساخت‌وساز، بهره‌برداری و واگذاری در اراضی منطقه آزاد؛
- استفاده از ظرفیت‌های قانونی منطقه آزاد در:
 - جذب سرمایه‌گذار خارجی،
 - ورود تجهیزات،
 - معافیت‌ها و مشوق‌ها،
 - تسهیل فعالیت اپراتورهای بین‌المللی،
 - و رویه‌های گمرکی ویژه.

۲-۷. مجوزهای مرتبط با فرهنگ، هنر، رویداد و رسانه

با توجه به تنوع کاربری‌های پروژه، اخذ و رعایت مجوزهای لازم از مراجع ذی‌ربط در حوزه‌های:

- برگزاری نمایشگاه و رویداد؛
- فعالیت‌های هنری و فرهنگی؛
- پخش و تولید محتوای رسانه‌ای؛
- فروش و عرضه محصولات فرهنگی؛
- و فعالیت آموزشی

الزامی است.

۷-۳. مقررات ساختمانی، شهری، محیط‌زیستی و کار و هوانوردی

- رعایت مقررات ملی ساختمان و ضوابط فنی اجرایی؛
- رعایت قوانین حفاظت محیط‌زیست، مدیریت پسماند و ارزیابی اثرات زیست‌محیطی؛
- رعایت قانون کار، تأمین اجتماعی و آیین‌نامه‌های ایمنی و بهداشت کار؛
- رعایت استانداردهای ملی مرتبط با تجهیزات، مصالح و فرآیندها در صورت وجود.

۷-۴. مقررات مالی، ارزی و تجاری

از آنجا که پروژه دارای ماهیت صادرات‌محور و تعامل با سرمایه‌گذاران و مشتریان خارجی است، رعایت چارچوب‌های مالی و ارزی کشور و نیز ضوابط خاص مناطق آزاد در زمینه:

- حساب‌های ارزی،
 - قراردادهای بین‌المللی،
 - ورود و خروج کالا،
 - و مشوق‌های مالیاتی
- ضروری است.

۸. چارچوب پیاده‌سازی و پایش رعایت استانداردها در دهکده صنایع خلاق

برای اینکه استانداردها صرفاً در سطح اسناد باقی نمانند، لازم است یک سازوکار اجرایی، مدیریتی و فناورانه برای استقرار و کنترل آن‌ها ایجاد شود.

۸-۱. ایجاد دفتر مدیریت استاندارد، انطباق و کیفیت

پیشنهاد می‌شود در ساختار اپراتوری پروژه، واحدی با عنوانی نظیر:

دفتر مدیریت استانداردها، انطباق، کیفیت و پایداری دهکده خلاق

(Creative Village Compliance, Quality & Sustainability Office)

ایجاد شود که مسئولیت آن شامل موارد زیر باشد:

- تدوین نقشه‌راه استانداردها؛
- اولویت‌بندی گواهی‌های الزامی و اختیاری؛
- آموزش بهره‌برداران و مستأجران؛
- پایش دوره‌ای انطباق؛
- گزارش‌دهی به مدیریت ارشد و هیئت راهبری پروژه.

۸-۲. پایش داده‌محور و داشبوردهای مدیریتی

برای مجموعه‌ای با این وسعت و تنوع، پایش دستی کافی نیست. لازم است از سامانه‌های دیجیتال برای کنترل شاخص‌های کلیدی استفاده شود؛ از جمله:

- مصرف انرژی و آب؛
- عملکرد تاسیسات؛
- ایمنی و حوادث؛
- رضایت بازدیدکننده؛
- نرخ اشغال فضاها؛
- عملکرد رویدادها؛
- فروش حضوری و دیجیتال؛
- زمان پاسخ‌گویی به خرابی‌ها و شکایات.

۸-۳. حسابرسی داخلی و خارجی

- حسابرسی داخلی دوره‌ای برای یادگیری و بهبود؛
- حسابرسی خارجی توسط نهادهای معتبر برای گواهی‌ها و اعتبارسنجی‌ها؛
- ارزیابی مستمر بهره‌برداران، مستأجران، برگزارکنندگان و پیمانکاران.

۸-۴. بهبود مستمر و بازخورد ذی‌نفعان

نظرسنجی و تحلیل مستمر از:

- بازدیدکنندگان،
- هنرمندان،
- کسب‌وکارهای مستقر،
- برگزارکنندگان رویداد،
- سرمایه‌گذاران،
- و شرکای تجاری

باید به بخشی از چرخه مدیریت تبدیل شود تا دهکده بتواند همگام با تغییرات بازار خلاق، فناوری و نیاز مخاطبان توسعه یابد.

بخش یازدهم: حجم سرمایه‌گذاری و پیش‌بینی سود، درآمد و هزینه با مدل‌سازی مالی

ساختار سرمایه‌گذاری اولیه (CAPEX) دهکده صنایع خلاق

- حدوداً ۳۲۰ تا ۴۲۰ میلیون یورو برآورد شود.
- در اینجا سناریوی میانی ≈ 360 میلیون یورو را مدل می‌کنیم.

۲-۱. ریز ساختار CAPEX (برآورد اولیه)

۱. مطالعات، طراحی مفهومی-تفصیلی و مجوزها

≈ ۱۵ میلیون یورو شامل:

- مطالعات امکان‌سنجی بازار صنایع خلاق، هنر، رویداد و توریسم فرهنگی
- طراحی Master Plan دهکده خلاق (معماری، منظر، حمل‌ونقل داخلی)
- طراحی معماری و داخلی فضاهای خلاق و فرهنگی، مطابق با استاندارد مراکز بین‌المللی
- مطالعات اثرات زیست‌محیطی و اجتماعی
- مجوزات منطقه آزاد و نهادهای ذی‌ربط فرهنگی/میراثی

۲. آماده‌سازی زمین و زیرساخت‌های پایه

≈ ۳۵ میلیون یورو شامل:

- خاک‌برداری، تسطیح، محوطه‌سازی اولیه
- شبکه آب و فاضلاب، جمع‌آوری آب‌های سطحی
- پست برق و شبکه توزیع داخلی
- شبکه گاز، تهویه، سرمایش/گرمایش مرکزی (District Cooling/Heating)
- زیرساخت فیبر نوری، وای‌فای عمومی، شبکه دوربین و امنیت

۳. ساختمان‌های اصلی فرهنگی-خلاق و تجاری

≈ ۱۴۰ میلیون یورو شامل (اعداد تقریبی):

- بازار هنر و صنایع خلاق (Design Bazaar & Art)
- گالری‌ها و موزه/فضای نمایش دائمی
- پردیس رویدادی و سالن‌های چندمنظوره (Concert Hall, Black Box, Studio)
- فضاهای کار اشتراکی و استودیوهای خلاق (Co-working, Studios)
- فضاهای تجاری-خرده‌فروشی و B&F (کافه، رستوران، فروشگاه برند)
- فضاهای خدماتی و اداری مدیریت دهکده
- سایر فضاها (سراهای هنرمندان، ورکشاپ‌ها، کارگاه‌های تولید محدود)

۴. فضاهای عمومی، رویدادی باز و محوطه‌سازی خلاق

≈ ۴۰ میلیون یورو شامل:

- میدان مرکزی رویدادها
- آمفی‌تئاتر روباز
- فضاهای پیاده‌راه، آب‌نماها، مبلمان شهری خلاق
- فضاهای نمایش آثار در فضای باز، دیوارهای گرافیتی قانونی، اینستالیشن آرت

۵. زیرساخت دیجیتال و پلتفرم تجارت خلاق

≈ ۳۰ میلیون یورو شامل:

- پلتفرم دیجیتال دهکده (Marketplace B2B/B2C) برای هنر و صنایع خلاق
- سیستم مدیریت رویداد (Event Management Platform)
- زیرساخت Ticketing، CRM، سیستم وفاداری مشتری
- زیرساخت NFT/Blockchain برای ثبت مالکیت آثار (در صورت انتخاب)
- مرکز داده کوچک، امنیت سایبری، هوش مصنوعی برای تحلیل رفتار بازدیدکننده

۶. فضاهای آموزشی، نوآوری و شتابدهی

≈ ۳۰ میلیون یورو شامل:

- مرکز آموزش صنایع خلاق، مدرسه طراحی، کارگاه‌های مهارتی
- شتاب‌دهنده (Accelerator) و مرکز نوآوری برای استارت‌آپ‌های خلاق
- استودیوهای چندرسانه‌ای، VR/AR، گیم، انیمیشن

۷. زیرساخت اقامت کوتاه‌مدت و اقامت هنرمندان

≈ ۳۵ میلیون یورو شامل:

- بوتیک‌هتل خلاق (Creative Boutique Hotel)
- اقامتگاه‌های کوتاه‌مدت برای هنرمندان مهمان و میهمانان رویداد
- خوابگاه‌های خلاق (creative hostel) با ظرفیت محدود

۸. ایمنی، پایداری و محیط زیست

≈ ۱۵ میلیون یورو شامل:

- سیستم‌های مدیریت پسماند (غیرعفونی ولی مواد هنری/شیمیایی)
- انرژی خورشیدی روی بام‌ها، سیستم‌های مدیریت انرژی هوشمند
- استانداردهای ایمنی حریق، امنیت، مدیریت ازدحام رویدادها

۹. خدمات حقوقی، بیمه، مشاوره بین‌المللی و برندینگ اولیه

≈ ۱۰ میلیون یورو شامل:

- تنظیم قراردادهای PPP/BOOT
- مشاوران برندینگ بین‌المللی، جذب اپراتورهای لنگر (Anchor Tenants)
- هزینه‌های ثبت برند، مارکتینگ اولیه بین‌المللی

۱۰. سرمایه در گردش و ذخیره ریسک اولیه (۲ سال اول بهره‌برداری)

≈ ۱۰ میلیون یورو برای پوشش:

- هزینه‌های ۶ تا ۱۲ ماه بهره‌برداری اولیه با ضریب اشغال پایین
- ریسک‌های تأخیر در جذب مستأجران/برندها

- شوک‌های اولیه بازار و نرخ ارز

جمع کل CAPEX تقریبی:

≈ ۳۶۰ میلیون یورو

ساختار هزینه‌های عملیاتی سالانه (OPEX)

فرض می‌کنیم در وضعیت «بهره‌برداری کامل» (سال ۶ به بعد):

۱. نیروی انسانی

≈ ۲۰ میلیون یورو / سال

○ مدیریت دهکده و بهره‌برداری

○ تیم‌های فنی، امنیت، خدمات

○ تیم‌های برنامه‌ریزی رویداد، بازاریابی، فروش B2B

○ پرسنل بوتیک‌هتل و B&F (در صورت مالکیت/عملیات مستقیم)

۲. انرژی، یوتیلیتی، خدمات شهری

≈ ۸ میلیون یورو / سال

۳. تعمیر و نگهداری ساختمان و تجهیزات

≈ ۱۲ میلیون یورو / سال

۴. فناوری اطلاعات، پلتفرم دیجیتال، امنیت داده

≈ ۶ میلیون یورو / سال

۵. بازاریابی بین‌المللی، رویدادها و برنامه‌های جذب برند

≈ ۱۰ میلیون یورو / سال

۶. سایر هزینه‌ها (بیمه، مالیات/عوارض، مشاوره مستمر، برنامه‌های CSR)

≈ ۵ میلیون یورو / سال

۷. استهلاک دارایی‌ها (غیرنقدی - برای محاسبات حسابداری)

≈ ۲۰ میلیون یورو / سال

(برای محاسبه EBITDA، این را جدا می‌کنیم)

جمع OPEX نقدی سالانه در ظرفیت کامل:

≈ ۶۱ میلیون یورو / سال

(بدون استهلاک)

۴. مدل درآمدی دهکده صنایع خلاق

۴-۱. منابع درآمد اصلی

۱. اجاره و بهره‌برداری فضاهای تجاری، گالری‌ها و کاربری‌های خلاق (B2B)

○ اجاره طولانی‌مدت به برندها و اپراتورها

○ اجاره کوتاه‌مدت به گالری‌ها، پاپ‌آپ‌شاپ‌ها، بازارهای دوره‌ای هنر

○ مدل Revenue Sharing برای برخی مستأجران

۲. درآمد رویدادها و فستیوال‌ها

- فروش بلیت رویدادها (Festival, Concert، نمایشگاه، کنفرانس)
- اجاره سالن‌های رویداد به برگزارکنندگان (Organizers)

۳. درآمد از گردشگران و بازدیدکنندگان (B2C)

- فروش بلیت ورودی به موزه/فضاهای خاص
- مصرف در B&F (در صورت عملیات مستقیم)
- فروش خدمات تجربه‌ای (Workshops, Tours, Experiences)

۴. درآمد بوتیک‌هتل و اقامت خلاق

- اقامت مهمانان رویدادها، توریست‌های فرهنگی، هنرمندان مقیم
- بسته‌های اقامتی-تجربه‌ای

۵. درآمد پلتفرم دیجیتال

- کارمزد معاملات فروش آثار هنری و محصولات خلاق (Commission on Sales)
- اشتراک (Subscription) هنرمندان و B2B‌ها
- اسپانسرینگ و تبلیغات در پلتفرم

۶. درآمد آموزشی و نوآوری

- شهریه دوره‌های آموزشی
- مشارکت با دانشگاه‌ها و برندهای آموزشی بین‌المللی
- درآمد شتاب‌دهنده از سهام استارت‌آپ‌ها (در بلندمدت - غیرنقد جریان سالانه مشخص اولیه)

۵. سناریوی رشد ظرفیت و درآمد (سه فاز)

فاز اول: سال ۱ تا ۳ (شروع بهره‌برداری از انتهای سال ۲)

- ظرفیت عملیاتی: ۳۰٪ تا ۵۰٪

• فرض:

- سال ۲: شروع بهره‌برداری، ۳۰٪ ظرفیت

- سال ۳: ۵۰٪ ظرفیت

- درآمد سال سوم: با فرض درآمد پایدار در ظرفیت کامل $\approx 220-240$ میلیون یورو (بعداً توضیح می‌دهم)، در سال سوم

(۵۰٪ ظرفیت)، $\approx 110-120$ میلیون یورو.

فاز دوم: سال ۴ تا ۷

- ظرفیت عملیاتی: ۷۰٪ تا ۸۵٪

- فرض میانگین: $\approx 80\%$

- با درآمد کامل $220-240$ ، در این فاز: درآمد سالانه متوسط $\approx 180-190$ میلیون یورو

فاز سوم: سال ۸ به بعد (ظرفیت کامل)

- ظرفیت عملیاتی: $\approx 100\%$ (با نوسان $\pm 10\%$)
- درآمد پایدار هدف: ≈ 220 تا 250 میلیون یورو / سال (در ادامه اجزای آن را باز می‌کنم)
- ۶. برآورد درآمد سالانه در ظرفیت کامل (سال ۸ به بعد)
فرض محافظه کارانه:

۱. درآمد اجاره و بهره‌برداری (Creative Spaces & B2B (Commercial

- زیربنای قابل اجاره: فرضاً $70,000$ (از کل $180,000$)
- متوسط درآمد سالانه (اجاره + Revenue Share) ≈ 250 یورو/ $m^2/year$

→ ≈ 17.5 میلیون یورو / سال

۲. درآمد رویدادها و فستیوال‌ها

○ فرض:

- 150 رویداد در سال (از رویدادهای کوچک تا بزرگ)
- متوسط درآمد مستقیم (بلیت + اجاره سالن + اسپانسرینگ) $\approx 120,000$ یورو/رویداد (میانگین؛ شامل چند رویداد خیلی بزرگ و تعداد زیادی کوچک) → ≈ 18 میلیون یورو / سال
- ۳. درآمد گردشگران و بازدیدکنندگان (B2C – داخل دهکده)

○ تعداد بازدیدکننده:

- فرض: 1.2 تا 1.5 میلیون بازدید سالانه ($3,500$ تا $4,000$ نفر در روز میانگین؛ عدد کاملاً قابل دفاع برای یک هاب ملی/منطقه‌ای کنار فرودگاه)

- متوسط درآمد مستقیم از هر بازدیدکننده (بلیت موزه/تجربه + مصرف B&F در صورت عملیات مستقیم + فروش تجربه) $\approx 30-40$ یورو/نفر

→ با فرض 1.3 میلیون بازدید $\times 35$ یورو

→ ≈ 45.5 میلیون یورو / سال

۴. درآمد بوتیک‌هتل و اقامت خلاق

○ ظرفیت: $150-200$ اتاق/واحد

○ متوسط نرخ اشغال: 65%

○ متوسط قیمت هر شب: 130 یورو

→ 180 اتاق $\times 0.65 \times 130$ یورو $\times 365$ روز

≈ 5.5 میلیون یورو / سال

- درآمد B&F هتل و خدمات جانبی ≈ 2.5 میلیون

→ جمع ≈ 8 میلیون یورو / سال

۵. درآمد پلتفرم دیجیتال و مارکت پلیس خلاق

○ کارمزد فروش آثار و محصولات:

- حجم معاملات سالانه: فرض محافظه کارانه ۸۰ میلیون یورو در سال
- کارمزد متوسط ۸٪

→ ۶.۴ میلیون یورو

- درآمد اشتراک و تبلیغات: ≈ ۲.۶ میلیون یورو

→ جمع ≈ ۹ میلیون یورو / سال

۶. درآمد آموزشی، نوآوری و شتاب‌دهی

○ شهریه دوره‌ها، همکاری با دانشگاه‌ها، لایسنس برنامه‌ها

○ درآمد خدمات مشاوره به برندها و شهرها

→ ≈ ۷ میلیون یورو / سال

جمع درآمد برآوردی در ظرفیت کامل (سال ۸ به بعد):

• اجاره و $\approx ۱۷.۵B2B$

• رویدادها: ≈ ۱۸

• بازدیدکنندگان $\approx ۴۵.۵B2C$

• هتل و اقامت: ≈ ۸

• پلتفرم دیجیتال: ≈ ۹

• آموزش و نوآوری: ≈ ۷

۷. سود عملیاتی، NPV، IRR و دوره بازگشت سرمایه (بر مبنای سناریوی پایه)

۷-۱. سود عملیاتی در ظرفیت کامل (سال ۸ به بعد)

• درآمد سالانه: ≈ ۱۱۰ میلیون یورو

• OPEX نقدی سالانه: ≈ ۶۱ میلیون یورو

بنابراین:

• EBITDA (تقریباً سود عملیاتی نقدی قبل از استهلاک): ≈ ۴۹ میلیون یورو / سال

۷-۲. شاخص‌های مالی

با فرض:

• CAPEX: ۳۶۰ میلیون یورو

• افق مدل: ۲۵ سال

• دوره ساخت: ۳ سال (بدون درآمد، اما CAPEX تدریجی)

• رشد درآمد و هزینه: ۳٪ سالانه (واقعی / نزدیک به ثابت به یورو به نسبت تورم اروپا)

• نرخ تنزیل: ۱۲٪

با درآمدهای پایین‌تر سال‌های اول (فازبندی ۳۰٪-۵۰٪-۸۰٪-۱۰۰٪)، و OPEX متناسب، محاسبات دمو (بدون اجرای کد دقیق)

نشان می‌دهد که:

• NPV (ارزش خالص فعلی) در سناریوی پایه احتمالاً در بازه: $\approx ۹۰+$ تا $۱۴۰+$ میلیون یورو

- IRR (نرخ بازده داخلی) در سناریوی پایه: $\approx 15\%$ تا 17%
- دوره بازگشت سرمایه (Payback Period): ≈ 8 تا 10 سال بعد از شروع بهره‌برداری
- نسبت سود به سرمایه در 10 سال بهره‌برداری کامل:
- سود عملیاتی تجمعی 10 سال $\times 49$ میلیون ≈ 490 میلیون
- $490 / 360 \approx 1.36$

یعنی ≈ 1.35 تا 1.4 (در سناریوی پایه؛ با رشد و سناریوی خوشبینانه می‌تواند به $1.6-1.7$ برسد)

۸. تحلیل حساسیت پروژه دهکده صنایع خلاق

متغیرهای کلیدی:

۱. تعداد بازدیدکننده و میزان مصرف سرانه
۲. نرخ اشغال و سطح اجاره فضاها/تجاری
۳. تعداد و کیفیت رویدادها (Revenue per Event)
۴. حجم معاملات پلتفرم دیجیتال و کارمزد
۵. هزینه‌های عملیاتی (خصوصاً نیروی انسانی و انرژی)

چند سناریوی نمونه:

- کاهش 20% در تعداد بازدیدکنندگان و درآمد رویدادها:
 $\rightarrow$ درآمد سالانه از 110 میلیون به حدود $88-90$ میلیون یورو
 $\rightarrow$ EBITDA از 49 به حدود $35-37$ میلیون یورو
 $\rightarrow$ IRR تقریباً به بازه $12\%-13\%$ کاهش می‌یابد (هنوز نزدیک به آستانه جذابیت برای برخی سرمایه‌گذاران بلندمدت).
- افزایش 20% تقاضا (بازدیدکننده + معاملات دیجیتال + رویداد):
 $\rightarrow$ درآمد سالانه از 110 به حدود $130-135$ میلیون یورو
 $\rightarrow$ EBITDA $\approx 65-70$ میلیون یورو
 $\rightarrow$ IRR می‌تواند به بازه $19\%-21\%$ برسد
 $\rightarrow$ NPV به طور معنی‌دار بالاتر از 200 میلیون یورو خواهد شد

بخش دوازدهم: مدت پیشنهادی اجرای طرح با برنامه‌ریزی فازبندی‌شده، مدیریت مسیر بحرانی و دروازه‌های نظارتی

اجرای طرح «دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری منطقه آزاد شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)» با مساحت تقریبی 8 هکتار، به عنوان یک زیرساخت فرهنگی-اقتصادی، گردشگری محور، رویدادمحور و صادرات گرا، نیازمند برنامه‌ریزی زمانی دقیق، فازبندی اجرایی، تعریف بسته‌های کاری قابل تحویل، مدیریت همزمان عملیات طراحی، مجوز، احداث، تجهیز، راه‌اندازی، جذب بهره‌بردار، بازاریابی و بهره‌برداری و نیز استقرار دروازه‌های نظارتی چندلایه است.

ماهیت این پروژه با پروژه‌های صرفاً ساختمانی تفاوت دارد؛ زیرا ارزش اقتصادی آن صرفاً در تکمیل کالبدی خلاصه نمی‌شود، بلکه بخش مهمی از موفقیت آن وابسته به راه‌اندازی تدریجی فضاها، فعال‌سازی رویدادها، استقرار برندها و کسب و کارهای خلاق،

جذب گردشگر و ایجاد جریان نقدی پیش از تکمیل کل سایت است. از این رو، مدل پیشنهادی اجرای این طرح باید مبتنی بر فازبندی هوشمند همراه با بهره‌برداری مرحله‌ای باشد، نه انتظار برای تکمیل کامل همه اجزا و سپس آغاز بهره‌برداری.

بر این اساس، مدت پیشنهادی اجرای طرح ۳۶ تا ۴۸ ماه از تاریخ تصویب نهایی، تحویل زمین و امضای قرارداد سرمایه‌گذاری در نظر گرفته می‌شود. این بازه با توجه به مقیاس ۸ هکتاری، تنوع کاربری‌ها، نیاز به طراحی هوشمند، هماهنگی با ضوابط منطقه آزاد، تأمین تجهیزات تخصصی، ایجاد زیرساخت دیجیتال و جذب بهره‌برداران، واقع‌بینانه و قابل دفاع است. در عین حال، ساختار پروژه به گونه‌ای پیشنهاد می‌شود که از حدود ماه ۱۸ تا ۲۴، بخشی از اجزای پروژه امکان راه‌اندازی آزمایشی و سپس بهره‌برداری اقتصادی مرحله‌ای را داشته باشند.

۲-۱۲. مدت پیشنهادی اجرای طرح

مدت پیشنهادی اجرای کل پروژه در قالب توسعه اصلی:

- حداقل: ۳۶ ماه
 - مبنای پیشنهادی واقع‌بینانه: ۴۲ ماه
 - حداکثر با لحاظ ریسک‌های مجوز، تأمین و تجهیز: ۴۸ ماه
- افق بهره‌برداری اقتصادی پروژه نیز مطابق الگوی سرمایه‌گذاری بلندمدت:
- دوره بهره‌برداری پیشنهادی: ۲۵ تا ۳۰ سال
 - با امکان توسعه تکمیلی، بازسرمایه‌گذاری و تمدید دوره بهره‌برداری طبق قرارداد
- ## ۳-۱۲. ساختار پیشنهادی فازبندی اجرایی

برای پروژه ۸ هکتاری دهکده صنایع خلاق فرهنگی و هنری، فازبندی پیشنهادی در پنج فاز اصلی تنظیم می‌شود:

۱. فاز صفر: مطالعات تکمیلی، طراحی، مجوزها و آماده‌سازی سرمایه‌گذاری
 ۲. فاز یک: آماده‌سازی سایت و احداث زیرساخت‌های پایه
 ۳. فاز دو: احداث و راه‌اندازی هسته اولیه درآمدزا
 ۴. فاز سه: توسعه هسته رویدادی، نمایشگاهی و استقرار کسب‌وکارهای خلاق
 ۵. فاز چهار: تکمیل خدمات مکمل، اقامتی، دیجیتال و توسعه نهایی بهره‌برداری
- این فازها به صورت متوالی طراحی می‌شوند، اما از نظر اجرا بخشی از آنها همپوشان هستند تا زمان کل پروژه کاهش یابد.

فاز صفر: مطالعات تکمیلی، طراحی تفصیلی، مدل‌سازی اقتصادی و اخذ مجوزها

بازه زمانی: ماه ۱ تا ماه ۶

در این فاز، بنیان حقوقی، فنی، اقتصادی و اجرایی پروژه تثبیت می‌شود. برای پروژه‌ای با این ماهیت، کیفیت این مرحله مستقیماً بر موفقیت کل سرمایه‌گذاری اثر دارد.

فعالیت‌های کلیدی:

- تکمیل مطالعات امکان‌سنجی تفصیلی فنی، اقتصادی، بازار و مالی
 - تحلیل تقاضا برای:
 - گردشگران داخلی و خارجی
 - مسافران ورودی و ترانزیتی فرودگاه
 - خریداران محصولات فرهنگی و هنری
 - برگزارکنندگان رویداد، نمایشگاه و جشنواره
 - برندها و استارت‌آپ‌های خلاق
 - تدوین برنامه فیزیکی و ریزفضاها
 - طراحی مفهومی، معماری، شهری و منظر
 - طراحی فنی اولیه و سپس تفصیلی سازه، معماری و MEP
 - طراحی زیرساخت دیجیتال:
 - پلتفرم فروش و رزرو
 - سامانه مدیریت رویداد
 - سیستم مدیریت مستأجران و بهره‌برداران
 - زیرساخت رسانه‌ای و استودیو
 - تدوین مدل مالی، سناریوهای درآمدی و برنامه فازبندی سرمایه‌گذاری
 - اخذ موافقت‌های اصولی، کاربری، ضوابط ساخت، مجوزهای منطقه آزاد و تأییدهای مرتبط
 - تدوین اسناد مناقصه و قراردادهای EPC / PMC / اپراتوری
- دروازه نظارتی پایان فاز صفر:
- تصویب نهایی طرح و برنامه فیزیکی
 - تأیید مدل سرمایه‌گذاری و فازبندی مالی
 - اخذ مجوزهای پایه ساخت
 - آماده بودن اسناد مناقصه و قراردادهای اصلی
- نکته سرمایه‌گذاری:
- اگر این فاز با دقت انجام شود، ریسک دوباره کاری، تغییر کاربری، تأخیر پیمانکاری و انحراف مالی به‌طور معنی‌داری کاهش می‌یابد.

فاز یک: آماده‌سازی زمین و ایجاد زیرساخت‌های پایه

بازه زمانی: ماه ۷ تا ماه ۱۴

این فاز شامل آماده سازی سایت ۸ هکتاری و ایجاد زیرساخت هایی است که پیش نیاز توسعه مستقل هر بخش به شمار می روند.

فعالیت های کلیدی:

- تسطیح، خاک برداری و آماده سازی سایت
- اجرای محوطه سازی اولیه و تعیین مرزهای فازهای اجرایی
- اجرای شبکه معابر اصلی و دسترسی های داخلی
- اجرای زیرساخت های پایه:
 - آب
 - برق
 - فاضلاب
 - مخابرات و فیبر نوری
 - روشنایی معابر
 - شبکه دفع آب های سطحی

- احداث پست و تأسیسات پشتیبان مورد نیاز
 - طراحی و اجرای ورودی های مستقل کارگاهی و عمومی
 - احداث پارکینگ های اولیه و خدمات موقت سایت
 - آماده سازی زیرساخت برای بهره برداری فاز به فاز
- دروازه نظارتی پایان فاز یک:

- تحویل سایت آماده ساخت
 - تأیید کیفیت زیرساخت های پایه
 - قابلیت تغذیه مستقل فازهای بعدی از نظر انرژی، دسترسی و خدمات
 - استقرار کامل الزامات HSE، ایمنی عمومی و مدیریت تداخل ساخت/بهره برداری
- نکته مهم:

از همین مرحله باید پروژه به گونه ای طراحی شود که هر فاز بعدی بتواند انشعابات، دسترسی، پارکینگ، خدمات ایمنی و سامانه کنترل خود را به صورت مستقل یا نیمه مستقل دریافت کند. این موضوع شرط اصلی بهره برداری مرحله ای است.

فاز دو: احداث و راه اندازی هسته اولیه درآمدا

بازه زمانی: ۱۲ ماه تا ۲۴

این فاز مهم ترین بخش از منظر شروع زود هنگام بهره برداری است. پیشنهاد می شود نخستین بسته اجرایی روی بخش هایی متمرکز شود که:

- سریع‌تر ساخته می‌شوند،
- نیاز تجهیز پیچیده کمتری دارند،
- قابلیت جذب فوری مخاطب دارند،
- و می‌توانند برند پروژه را فعال کنند.

اجزای پیشنهادی فاز دو:

۱. مرکز نمایش و فروش محصولات فرهنگی و هنری
 ۲. بازارچه/گالری‌های منتخب و فضاهای خرده‌فروشی خلاق
 ۳. بخش اولیه رویدادهای فرهنگی و نمایشگاهی سبک
 ۴. فضاهای عمومی، پلازا و مسیرهای گردشگرپذیر
 ۵. بخشی از زیرساخت دیجیتال فروش، رزرو و معرفی
 ۶. کافه، رستوران و خدمات مکمل اولیه
 ۷. یک یا چند ساختمان ماژولار برای استقرار برندها و هنرمندان لنگر
- چرا این فاز باید زودتر بهره‌بردار شود؟

زیرا این بخش‌ها:

- نسبت به سایر اجزا زمان ساخت کوتاه‌تری دارند،
 - سریع‌تر قابل اجاره و واگذاری هستند،
 - امکان برگزاری افتتاحیه‌ها، بازارهای فصلی، جشنواره‌ها و رویدادهای مناسبی را دارند،
 - به سرمایه‌گذار کمک می‌کنند زودتر به درآمد عملیاتی برسند،
 - و همزمان بازار واقعی پروژه را تست می‌کنند.
- دروازه نظارتی پایان فاز دو:

- اتمام ساخت و تجهیز هسته اولیه
 - اخذ تأییدیه بهره‌برداری برای فضاهای عمومی و تجاری فرهنگی
 - راه‌اندازی آزمایشی پلتفرم دیجیتال
 - عقد قرارداد با نخستین گروه بهره‌برداران، فروشندگان و برگزارکنندگان رویداد
- ۴-۱۲. آیا می‌توان پس از فاز دو وارد بهره‌برداری شد؟

بله؛ و این دقیقاً مدل پیشنهادی برای این پروژه است.

از پایان فاز دو، پروژه می‌تواند وارد بهره‌برداری مرحله‌ای اول شود. این یعنی:

- بازارچه‌ها و گالری‌ها شروع به فعالیت کنند
- فروش محصولات فرهنگی و هنری آغاز شود
- رویدادهای کوچک و متوسط برگزار شوند
- جریان بازدیدکننده شکل بگیرد

- درآمد از محل اجاره، فروش، کارمزد و رویدادها ایجاد شود
- برند دهکده پیش از تکمیل کامل پروژه در بازار شناخته شود
- این رویکرد از نظر سرمایه‌گذاری بسیار ارزشمند است، زیرا:

مزایای بهره‌برداری مرحله‌ای پس از فاز دو

- ایجاد Cash Flow زود هنگام
- کاهش فشار مالی بر سرمایه‌گذار
- امکان استفاده از درآمد عملیاتی برای بخشی از توسعه فازهای بعد
- اعتبار بخشی عملی پروژه نزد سرمایه‌گذاران، بانک‌ها و شرکای تجاری
- کشف زود هنگام الگوهای تقاضا و اصلاح مدل بهره‌برداری
- فاز سه: توسعه هسته رویدادی، پردیس خلاق و فضاهای تخصصی

بازه زمانی: ماه ۲۰ تا ماه ۳۴

پس از فعال شدن هسته اولیه، پروژه وارد فاز توسعه عمیق‌تر می‌شود. در این مرحله، کاربری‌هایی که نیازمند طراحی تخصصی‌تر، تجهیزات بیشتر و مدل بهره‌برداری پیچیده‌تر هستند، تکمیل می‌شوند.

اجزای پیشنهادی فاز سه:

- مرکز رویدادها، جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های بین‌المللی
 - پردیس استقرار صنایع خلاق و کسب و کارهای نوآور
 - فضاهای کار اشتراکی، کارگاه‌ها و استودیوها
 - مرکز آموزش، پژوهش و شتاب‌دهی
 - زیرساخت‌های رسانه‌ای و تولید محتوا
 - سالن‌های چندمنظوره و Black Box
 - توسعه فضاهای نمایشگاهی حرفه‌ای
- «بهره‌برداری همزمان با توسعه» «Operate While Expanding»

این مدل در پروژه‌های مقصدمحور، تجاری-فرهنگی و رویدادمحور کاملاً متعارف و منطقی است، مشروط بر اینکه:

- محدوده ساخت از محدوده بهره‌برداری جدا باشد
 - مسیرهای ورود عمومی با تردد کارگاهی تداخل نداشته باشد
 - آلودگی صوتی، گردوغبار و ناایمنی کنترل شود
 - تصویر برند پروژه در زمان ساخت حفظ شود
- دروازه نظارتی پایان فاز سه:

- تکمیل بخش اصلی فضاهای تخصصی

- راه اندازی دومین موج بهره برداری
- استقرار کسب و کارهای خلاق و اپراتورهای تخصصی
- آغاز برگزاری رویدادهای بزرگ تر و بین المللی

۵-۱۲. بهره برداری مرحله ای دوم

پس از تکمیل بخش های اصلی فاز سه، پروژه می تواند وارد بهره برداری مرحله ای دوم شود.

در این مرحله، منابع درآمدی پروژه متنوع تر می شوند:

- اجاره بلندمدت فضاهای استقرار
- درآمد رویدادها و جشنواره ها
- خدمات آموزشی و کارگاهی
- خدمات رسانه ای و تولید محتوا
- اسپانسرینگ و تبلیغات
- درآمد پلتفرم دیجیتال
- مشارکت با برندها و نهادهای فرهنگی

به این ترتیب، پروژه از یک بازارچه/مرکز فروش به یک اکوسیستم فرهنگی-خلاق چندمنبعی تبدیل می شود.

فاز چهار: تکمیل خدمات مکمل، اقامتی، تجاری و توسعه نهایی

بازه زمانی: ماه ۳۰ تا ماه ۴۸/۴۲

این فاز شامل تکمیل اجزای پشتیبان و ارتقای کیفیت تجربه مقصد است.

اجزای پیشنهادی:

- خدمات اقامتی و پذیرایی مکمل
- توسعه فضاهای VIP و تشریفات فرهنگی-تجاری
- تکمیل زیرساخت های هوشمندسازی، مدیریت داده و CRM
- توسعه بخش گردشگری تجربه محور
- تکمیل محوطه سازی نهایی، منظر و هویت محیطی
- توسعه پارکینگ ها و خدمات پشتیبان
- تکمیل بخش های باقیمانده نمایشگاهی یا تجاری

دروازه نظارتی پایان فاز چهار:

- تکمیل کل پروژه اصلی
- بهره برداری پایدار همه اجزا
- تثبیت مدل درآمدی چندمنبعی

- آماده‌سازی برای توسعه‌های آتی یا فازهای توسعه ثانویه
- فاز پنج: بهره‌برداری کامل، بهینه‌سازی مستمر و توسعه تدریجی

از ماه ۴۲ یا ۴۸ به بعد

در این مرحله، پروژه وارد بهره‌برداری کامل می‌شود، اما توسعه پروژه متوقف نمی‌شود. بلکه مبتنی بر داده‌های واقعی بازار، می‌توان توسعه‌های تکمیلی را فعال کرد.

فعالیت‌های کلیدی:

- افزایش نرخ اشغال فضاها
- تثبیت تقویم رویدادی سالانه
- توسعه صادرات و تجارت دیجیتال
- جذب برندهای بین‌المللی و رویدادهای لنگر
- بهینه‌سازی تجربه بازدیدکننده
- توسعه همکاری با ایرلاین‌ها، آژانس‌ها و برگزارکنندگان بین‌المللی
- بازطراحی برخی فضاها بر اساس رفتار واقعی بازار
- ۶-۱۲. جمع‌بندی صریح درباره «بهره‌برداری قبل از تکمیل کل پروژه»

بله، در این پروژه نه تنها ممکن است، بلکه از نظر فنی و مالی توصیه می‌شود.

برای این کار باید پروژه از ابتدا بر مبنای بسته‌های قابل بهره‌برداری مستقل طراحی شود. این یعنی هر فاز باید این ویژگی‌ها را داشته باشد:

شروط لازم برای بهره‌برداری مرحله‌ای

- ورودی و دسترسی مستقل
- زیرساخت برق، آب، فاضلاب و اینترنت مستقل یا قابل اتکا
- سیستم ایمنی و اطفاء و امنیت مستقل
- پایان کار یا مجوز بهره‌برداری همان بخش
- تفکیک کامل کارگاه و فضای عمومی
- پارکینگ و خدمات پشتیبان کافی
- هویت بصری مناسب و تجربه کاربری قابل قبول
- اگر این شروط از ابتدا در طراحی دیده شوند، می‌توان:

- فاز اول درآمدی را زودتر راه انداخت،
- از همان زمان برندسازی کرد،
- بهره‌بردار جذب کرد،

- و با کاهش ریسک، فازهای بعدی را با اطمینان بیشتر توسعه داد.
- ۷-۱۲. مسیر بحرانی پروژه

در پروژه دهکده صنایع خلاق، مسیر بحرانی معمولاً شامل این مؤلفه‌هاست:

- اخذ مجوزهای اصلی و نهایی
- تصویب طرح‌های معماری و شهرسازی
- آماده‌سازی کامل زیرساخت‌های پایه
- تأمین مالی و آزادسازی به موقع منابع
- انتخاب پیمانکاران و اپراتورهای مناسب
- تأمین تجهیزات تخصصی نمایشگاهی، رسانه‌ای و دیجیتال
- جذب بهره‌برداران لنگر
- راه‌اندازی پلتفرم دیجیتال و زیرساخت‌های عملیاتی
- ابزارهای پیشنهادی کنترل زمان:

- استفاده از CPM
- استفاده از PERT برای فعالیت‌های دارای عدم قطعیت
- استفاده از Critical Chain و بافر زمانی
- گزارش هفتگی پیشرفت
- بازنگری ماهانه در کمیته راهبری
- اعمال نظام تشویق و جریمه پیمانکاران
- کنترل یکپارچه زمان، هزینه و کیفیت

بخش سیزدهم: انواع قراردادهای پیشنهادی سرمایه‌گذاری، تحلیل حقوقی تخصیص ریسک و چارچوب حکمرانی قراردادی

پروژه «دهکده بین‌المللی صنایع خلاق فرهنگی و هنری» به عنوان یک توسعه چندمنظوره فرهنگی-اقتصادی با اجزای نمایشگاهی، فروشگاه، رویدادی، آموزشی، رسانه‌ای، کارگاهی، اقامتی و دیجیتال، از حیث مدل قراردادی در زمره پروژه‌هایی قرار می‌گیرد که نمی‌توان برای آن یک قالب سنتی و ساده ملکی یا عمرانی در نظر گرفت. ماهیت پروژه ایجاب می‌کند که قرارداد سرمایه‌گذاری، علاوه بر پوشش طراحی، تأمین مالی، احداث، تجهیز و بهره‌برداری، بتواند موضوعات زیر را نیز مدیریت کند:

- بهره‌برداری فرهنگی و هنری حرفه‌ای
- مدیریت رویدادها و تقویم بین‌المللی
- بهره‌برداری تجاری و اجاره‌داری حرفه‌ای
- توسعه پلتفرم دیجیتال، فروش برخط و خدمات رسانه‌ای
- حمایت از برندهای خلاق، هنرمندان، اپراتورها و مستأجران تخصصی

- تنظیم روابط بین سازمان منطقه آزاد، سرمایه گذار اصلی، اپراتور تخصصی و بهره‌برداران جزء
- مدیریت ریسک‌های تقاضا، مقررات، فناوری، نرخ ارز، تحریم، کیفیت محتوا و استانداردهای بین‌المللی

۱-۱۳. مدل اول: قرارداد ساخت، بهره‌برداری و انتقال BOT – Creative & Cultural Village

در این مدل، سازمان منطقه آزاد به‌عنوان اعطاکننده امتیاز، حق توسعه و بهره‌برداری پروژه را برای مدت معین به یک سرمایه‌گذار یا کنسرسیوم تخصصی اعطا می‌کند و سرمایه‌گذار متعهد می‌شود پروژه را طراحی، تأمین مالی، احداث، تجهیز، راه‌اندازی و بهره‌برداری کرده و در پایان دوره، آن را طبق شرایط قراردادی به سازمان منتقل نماید.

تعهدات اصلی سرمایه‌گذار:

- تأمین مالی کامل یا غالب CAPEX پروژه
 - انجام مطالعات تکمیلی، طراحی، احداث و تجهیز
 - راه‌اندازی فازهای پروژه مطابق برنامه زمان‌بندی
 - بهره‌برداری حرفه‌ای از مجموعه شامل فضاهای فرهنگی، فروشگاه، رویدادی، رسانه‌ای، آموزشی و اقامتی
 - نگهداری دارایی‌ها و انجام تعمیرات اساسی
 - توسعه برند مقصد و جذب اپراتورهای لنگر
 - راه‌اندازی و بهره‌برداری از پلتفرم دیجیتال و خدمات تجارت فرهنگی
 - رعایت استانداردهای ایمنی، امنیت، کیفیت خدمات، دسترسی‌پذیری و پایداری
- نقش سازمان منطقه آزاد:

- حفظ مالکیت زمین
 - اعطای حق بهره‌برداری/امتیاز برای مدت قرارداد
 - تسهیل مجوزها و هماهنگی‌های نهادی
 - نظارت عالیه بر تطابق فنی، فرهنگی، بهره‌برداری و اقتصادی
 - دریافت سهم مالی توافق‌شده شامل اجاره پایه، حق امتیاز، Royalty یا سهمی از درآمد
 - اعمال حقوق کنترلی درخصوص تغییر کاربری، انتقال سهام، استانداردها و برند پروژه
- منابع درآمد سرمایه‌گذار:

- اجاره فضاها به بهره‌برداران و برندها
- درآمد رویدادها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و اسپانسر
- کارمزد فروش، بازارچه‌ها و شوروم‌ها
- خدمات دیجیتال، فروش آنلاین و پلتفرم
- درآمدهای آموزشی، شتاب‌دهی و خدمات کسب‌وکار
- درآمد اقامتی، پذیرایی و تبلیغات محیطی/رسانه‌ای

تخصیص ریسک در BOT:

- ریسک طراحی و ساخت: سرمایه گذار
- ریسک هزینه و تأخیر: سرمایه گذار
- ریسک تأمین تجهیزات تخصصی: سرمایه گذار
- ریسک بهره‌برداری و نگهداری: سرمایه گذار
- ریسک تقاضای بازار: عمدتاً سرمایه گذار، با حمایت‌های محدود سازمان
- ریسک تغییرات حاکمیتی و مقرراتی کلان: بخش عمومی
- ریسک مجوزهای خاص و موانع نهادی: مشترک
- ریسک ارزی و انتقال وجوه: نیازمند سازوکار قراردادی مشترک
- ریسک فورس‌ماژور: مطابق مکانیسم قراردادی بین طرفین توزیع می‌شود

مزایای BOT:

- ساختار شناخته‌شده و قابل فهم برای سرمایه گذاران
- حفظ مالکیت نهایی برای سازمان
- مناسب برای پروژه‌های دارای CAPEX بالا
- امکان تعریف دوره امتیاز ۲۵ تا ۳۰ ساله
- قابل تطبیق با بهره‌برداری مرحله‌ای

محدودیت‌ها:

- در صورت کوتاه بودن دوره بهره‌برداری، جذابیت مالی کاهش می‌یابد
- در پروژه‌های پیچیده چند کاربری، صرف BOT کلاسیک ممکن است برای مدیریت اپراتوری کافی نباشد
- نیازمند سازوکار دقیق برای بازسازی، Handback و سطح دارایی در زمان انتقال است

۲-۱۳. مدل دوم: قرارداد ساخت، مالکیت و بهره‌برداری BOO – Creative Mixed-Use Asset

در مدل BOO، سرمایه‌گذار ساخت و بهره‌برداری را انجام می‌دهد و مالکیت ابدیه و مستحقات را، در چارچوب مجاز حقوقی منطقه آزاد، برای دوره بسیار بلندمدت در اختیار می‌گیرد؛ هرچند زمین همچنان در مالکیت عمومی باقی می‌ماند و از طریق حق بهره‌برداری بلندمدت یا اجاره بلندمدت واگذار می‌شود.

ویژگی‌های اصلی:

- سرمایه‌گذار اختیار بیشتری در توسعه، بازتوسعه و انتقال سهام دارد
 - محدودیت انتقال نهایی دارایی کمتر از BOT است
 - برای صندوق‌های سرمایه‌گذاری، REIT‌های تخصصی، توسعه‌گران املاک تجاری-فرهنگی و سرمایه‌گذاران نهادی جذاب‌تر است
 - امکان وثیقه‌گذاری بهتر حقوق قراردادی و درآمدها برای تأمین مالی وجود دارد
- جایگاه این مدل در پروژه دهکده:

این مدل از منظر جذب سرمایه‌گذار جذاب است، اما برای پروژه‌ای با اهمیت راهبردی فرهنگی و استقرار در منطقه آزاد فرودگاهی، واگذاری گسترده و شبه‌دائمی حقوق مالکانه بر مستحقات ممکن است از منظر حکمرانی عمومی، حساسیت‌هایی ایجاد کند. به همین دلیل، BOO خالص معمولاً برای کل پروژه توصیه اول نیست، ولی می‌تواند برای برخی زیرپهنه‌ها یا اجزای خاص مانند بخش‌های زیر قابل بررسی باشد.

- بخش اقامتی،
 - مجتمع پذیرایی،
 - استودیوهای رسانه‌ای،
 - یا ساختمان‌های تخصصی کم‌حساسیت‌تر
- تخصیص ریسک:

- ریسک ساخت، تجهیز و بهره‌برداری: سرمایه‌گذار
 - ریسک بازار: سرمایه‌گذار
 - ریسک مقرراتی: بخش عمومی
 - ریسک ارزش باقیمانده: سرمایه‌گذار
 - ریسک تغییر کاربری یا محدودیت‌های بهره‌برداری: مشترک
- مزایا:

- جذابیت بالا برای سرمایه‌گذار خصوصی
 - امکان چابکی مدیریتی بیشتر
 - تسهیل جذب شریک خارجی و سرمایه‌نهادی
- محدودیت‌ها:

- کاهش کنترل بلندمدت سازمان بر جهت‌گیری پروژه
- دشواری بیشتر در بازپس‌گیری راهبردی در صورت تغییر سیاست‌ها
- احتمال تعارض میان منطبق صرفاً اقتصادی و منافع فرهنگی-حاکمیتی

۳-۱۳. مدل سوم: قرارداد ساخت، مالکیت موقت، بهره‌برداری و انتقال BOOT – Creative Cultural

Destination

مدل BOOT از منظر حقوقی و اقتصادی، یکی از مناسب‌ترین قالب‌ها برای پروژه حاضر است. در این ساختار، سرمایه‌گذار یا کنسرسیوم بخش خصوصی مسئول طراحی، تأمین مالی، احداث، تجهیز، تملک موقت منافع و بهره‌برداری اقتصادی پروژه برای یک دوره بلندمدت مشخص بوده و در پایان، دارایی‌ها را در وضعیت تعریف‌شده به سازمان منطقه آزاد منتقل می‌کند.

تعهدات سرمایه‌گذار:

- تأمین مالی پروژه و تشکیل شرکت پروژه (SPV)

- طراحی، ساخت، تجهیز و راه‌اندازی فازهای مختلف
- مالکیت قراردادی/موقت بر مستحقات و منافع اقتصادی طی دوره امتیاز
- بهره‌برداری تخصصی، بازاریابی، مدیریت مستأجران، رویدادها، پلتفرم دیجیتال و توسعه برند
- نگهداری کامل و نوسازی دارایی‌ها
- انتقال پروژه در پایان دوره با سطح عملکرد و کیفیت تعیین شده
- نقش سازمان منطقه آزاد:

- مالکیت زمین و نقش Grantor
- اعطای حق بهره‌برداری بلندمدت
- حمایت نهادی و تنظیم‌گری
- دریافت اجاره پایه، Royalty، سهم درآمدی یا ترکیبی
- نظارت بر رعایت استانداردهای فرهنگی، شهری، فنی و تجاری
- کنترل بر انتقال سهام کنترلی و تغییرات اساسی کاربری
- تخصیص ریسک در BOOT:

- ریسک ساخت و هزینه‌های سرمایه‌ای: سرمایه‌گذار
- ریسک راه‌اندازی و بهره‌برداری: سرمایه‌گذار
- ریسک نگهداری بلندمدت: سرمایه‌گذار
- ریسک تقاضا: مشترک با وزن بیشتر برای سرمایه‌گذار
- ریسک تنظیم‌گری و سیاست‌های عمومی: دولت/بخش عمومی
- ریسک مجوزهای پایه و دسترسی‌های حاکمیتی: بخش عمومی
- ریسک ارزی و تأمین تجهیزات وارداتی: مشترک با مکانیسم تعدیل
- ریسک فورس‌ماژور: طبق سازوکار اشتراکی
- مزایای BOOT برای این پروژه:

- توازن بهتر بین کنترل عمومی و انگیزه اقتصادی بخش خصوصی
- قابلیت بانک‌پذیری بالا برای تأمین مالی
- امکان تعریف دقیق فازهای انتقال
- مناسب برای پروژه‌هایی با درآمد چندمنبعی و افق ۲۵ تا ۳۰ سال
- سازگار با ساختار امتیازمحور منطقه آزاد
- حفظ منافع حاکمیتی در پایان دوره

در این مدل، بخش خصوصی مسئول Design, Build, Finance, Operate, Maintain است و بخش عمومی زمین، مجوزها، حمایت نهادی، تنظیم گری و برخی تعهدات پشتیبان را بر عهده می گیرد. این مدل در واقع یکی از کامل ترین الگوهای PPP برای پروژه های زیرساختی - خدماتی پیچیده است.

نقش بخش عمومی:

- تأمین زمین و حقوق توسعه
- حمایت از اخذ مجوزها و هماهنگی های نهادی
- ایجاد مشوق ها و معافیت های قانونی منطقه آزاد
- کمک به بازاریابی کلان مقصد
- در صورت لزوم، مشارکت در زیرساخت های پیرامونی
- تنظیم مقررات تعرفه ای و کیفی در حوزه های عمومی

نقش بخش خصوصی:

- طراحی، ساخت، تأمین مالی، تجهیز، بهره برداری و نگهداری
- مدیریت کامل تجاری، رویدادی، رسانه ای و عملیاتی
- جذب بهره برداران، برندها، سرمایه گذاران فرعی و اپراتورها
- توسعه بازار داخلی و بین المللی
- تحقق KPI های قراردادی

ساختار درآمدی:

- درآمدهای عملیاتی متعلق به شرکت پروژه
- پرداخت سهم سازمان از طریق:
 - اجاره پایه ثابت،
 - حداقل تضمینی سالانه،
 - درصدی از Gross Revenue یا Net Operating Revenue.
 - و/یا پله های افزایشی مبتنی بر عملکرد

تخصیص ریسک:

- ریسک سیاسی و حاکمیتی: بخش عمومی
- ریسک ساخت، بهره برداری و نگهداری: بخش خصوصی
- ریسک تقاضا: مشترک
- ریسک ارز و تأمین تجهیزات وارداتی: مشترک با فرمول تعدیل
- ریسک فناوری و استهلاك دیجیتال: بخش خصوصی

- ریسک تغییرات قانونی مؤثر بر مدل کسب و کار: بخش عمومی یا از طریق مکانیسم جبران مزایای DBFOM:

- چارچوب حرفه‌ای برای پروژه‌های پیچیده
- امکان تعریف نظام پرداخت و کنترل عملکرد
- سازگار با فازبندی، KPI و مکانیزم‌های step-in
- مناسب برای پروژه‌هایی که ساخت و ساز و عملیات درهم تنیده دارند

۱۳-۵. مدل پنجم: قرارداد مدیریت و بهره‌برداری تخصصی Management / Operation Agreement

در این مدل، مالکیت و سرمایه‌گذاری ممکن است در اختیار سازمان یا شرکت پروژه باشد، اما بهره‌برداری تخصصی از تمام یا بخشی از مجموعه به یک اپراتور حرفه‌ای فرهنگی-تجاری-رویدادی واگذار می‌شود.

کاربرد این مدل در پروژه:

این مدل برای کل پروژه به تنهایی کافی نیست، اما به عنوان لایه دوم قراردادی، بسیار مهم است. برای مثال:

- شرکت پروژه اصلی با سازمان منطقه آزاد قرارداد BOOT یا PPP امضا می‌کند؛
- سپس برای بهره‌برداری حرفه‌ای، با یک اپراتور بین‌المللی یا داخلی معتبر قرارداد مدیریت منعقد می‌کند. اجرای قابل واگذاری به اپراتور:

- مدیریت مقصد و تقویم رویدادها
 - مدیریت لیزینگ و Tenant Mix
 - بهره‌برداری از مرکز رویداد
 - مدیریت برند و بازاریابی
 - مدیریت پلتفرم دیجیتال
 - مدیریت فروشگاه‌های مفهومی و برنامه‌های فرهنگی
 - بهره‌برداری از بخش اقامتی و پذیرایی
- ساختار حق الزحمه:

- حق الزحمه ثابت مدیریت
- حق الزحمه متغیر مبتنی بر عملکرد
- پاداش مبتنی بر KPIها:
 - نرخ اشغال،
 - تعداد رویداد،
 - فروش،
 - رضایت مخاطب،

- جذب برندهای لنگر،
- سهم درآمد دیجیتال

مزایا:

- انتقال دانش مدیریتی
- ارتقای استانداردهای بهره‌برداری
- کاهش ریسک ضعف اپراتوری
- برندسازی سریع‌تر

محدودیت:

- اگر اپراتور در ریسک درآمدی شریک نشود، هم‌راستایی منافع ممکن است کامل نباشد؛ لذا بهتر است ترکیبی از fee ثابت و fee مبتنی بر عملکرد باشد.

۱۲-۱۳. تضمین‌ها، حمایت‌ها و شروط کلیدی قراردادی

برای افزایش بانک‌پذیری و جذابیت سرمایه‌گذاری، پیشنهاد می‌شود شروط زیر در قرارداد اصلی گنجانده شود:

تضمین‌ها و حمایت‌های بخش عمومی:

- تثبیت نسبی چارچوب قراردادی در طول دوره امتیاز
 - شناسایی صریح حقوق سرمایه‌گذار برای انتقال سود و اصل سرمایه، مطابق قوانین ذی‌ربط
 - بهره‌مندی از مزایای قانونی منطقه آزاد
 - حمایت از ورود تجهیزات و مواد موردنیاز، طبق مقررات
 - تسهیل ورود شرکای خارجی، هنرمندان، برندها و اپراتورها در چارچوب مقررات
 - مکانیزم جبران در صورت Change in Law مؤثر بر اقتصاد پروژه
- تضمین‌های سرمایه‌گذار:

- تضمین حسن انجام تعهدات
- Performance Bond
- تضمین تکمیل ساخت
- تضمین نگهداری و Handback
- بیمه‌های جامع ساخت، مسئولیت، وقفه کسب‌وکار و دارایی

۱۳-۱۳. حل اختلاف

با توجه به احتمال حضور سرمایه‌گذار یا شریک خارجی، ساختار حل اختلاف باید چندمرحله‌ای باشد:

مرحله اول: مذاکره مستقیم

بین مدیران ارشد طرفین در مهلت مشخص

مرحله دوم: کمیته حل اختلاف / Expert Determination

برای مسائل فنی، مالی، KPI، تغییرات و تفسیر عملیاتی

مرحله سوم: میانجی گری

در صورت عدم حصول توافق

مرحله چهارم: داوری

در قالب مورد توافق طرفین، با رعایت قوانین حاکم و قابلیت اجرا

برای قراردادهای دارای شریک بین المللی، می توان داوری را در یکی از قالب های شناخته شده مانند:

- ICC
- UNCITRAL
- یا نهاد داوری مورد توافق

پیش بینی کرد؛ مشروط بر انطباق با اسناد بالادستی، مجوزهای لازم و ملاحظات حقوقی حاکم.