

تیرماه هزار و چهارصد و پنج

۷

بازارهای تخصصی صنعت اسباب بازی

نشریه تخصصی صنعت اسباب بازی

۴ یادداشت سردبیر

مسئولیت اجتماعی تولید کنندگان اسباب بازی



۶ رویدادهای مهم اسباب بازی

۲۰۲۶ Toy Fair





آه شهید ایران

حضرت آیت الله العظمی سید علی حسینی خمینی

تهاجم فرهنگی یک حقیقتی است که وجود دارد؛ میخواهند بر روی ذهن ملت ما و بر روی رفتار ملت ما - جوان، نوجوان، حتی کودک - اثرگذاری کنند. این بازیهای اینترنتی از جملهی همین است؛ این اسباب بازیهایی که وارد کشور میشود از جملهی همین است که من چقدر سر قضیهی تولید اسباب بازی داخلی معنی دار و جذاب حرص خوردم با بعضی از مسئولین این کار که این کار را دنبال نکنند. شما بایستی این عروسک را که ساختید، در کنار ساخت عروسک، ده بیست فیلم کودک درست میکردید برای اینکه این عروسک معرفی بشود پیش بچهها؛ بعد که معرفی شد، آن وقت خودشان میخرند، [ولی] وقتی معرفی نشد، بازار ندارد و ورشکست میشود؛ و ورشکست شد. یعنی یک چنین دقتهایی را بایست کرد. به هر حال این تهاجم فرهنگی به این شکل یک واقعیتی است

دیدگاه رهبر شهید انقلاب در مورد بازی و اسباب بازی

بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۹۲/۹/۱۹



بازرگانه‌های خلاق

بازرگانه‌های خلاق

بازرگانه‌های خلاق

بازرگانه‌های خلاق

نشریه تخصصی صنعت اسباب بازی

تیرماه ۱۴۰۵



فهرست

۴ یادداشت روز مسئولیت اجتماعی تولیدکنندگان اسباب بازی

۶ اخبار و رویداد بررسی اخبار و رویدادهای اخیر صنعت اسباب بازی

۱۰ اقتصاد اسباب بازی تحلیل هزینه-فایده تولید اسباب بازی در مقیاس کوچک در برابر تولید انبوه

۱۴ مصاحبه گفت‌وگوی اختصاصی با «رون هراری»، مغز متفکر شرکت Spin Master

۱۸ آموزش کاربرد اسباب بازی در آموزش مهارت‌های خودتنظیمی



صاحب امتیاز

صندوق پژوهش و فناوری غیردولتی صنایع خلاق

سید مهدی سادات حیاتشاهی

سردبیر

سید مهدی سادات حیاتشاهی

تیم تحریریه

شایان نشاط:

طراحی و صفحه آرایی

سید محمدرضا حسینی لواسانی

دبیر هیئت تحریریه

سید مهدی سادات حیاتشاهی:

پژوهشگر و فعال صنایع خلاق

حامد کرمی:

پژوهشگر حوزه تامین مالی و سرمایه گذاری

Social responsibility of toy manufacturers

مسئولیت اجتماعی تولیدکنندگان اسباب بازی

آیا صنعت کودک می تواند بی طرف بماند؟



سید مهدی سادات
حیاتشاهی



باشند؛ باید پیش‌دستانه در ذات تولید جای بگیرد. تولیدکننده‌ای که منتظر اعتراض می‌ماند تا تغییر کند، در حقیقت مسئولیت خود را به مصرف‌کننده واگذار کرده است

کودک، شهروند آینده است

یک نکته اغلب فراموش می‌شود: کودکی که امروز بازی می‌کند، فردا شهروند، کارمند، مدیر، پدر یا مادر می‌شود. ارزش‌هایی که در بازی می‌آموزد، در تصمیم‌گیری‌های بزرگسالی‌اش ظاهر می‌شود. اگر کودکی بیاموزد که همکاری ارزشمند است، بزرگسالی همکار خواهد بود. اگر بیاموزد که قدرت یعنی تخریب، بزرگسالی متفاوت خواهد داشت. اسباب‌بازی، بدون آنکه درس بدهد، تربیت می‌کند بنابراین تولیدکننده اسباب‌بازی، خواسته یا ناخواسته، در تربیت نسل آینده سهیم است. این سهم را نمی‌توان انکار کرد؛ فقط می‌توان انتخاب کرد که آگاهانه ایفا شود یا ناآگاهانه

بی‌طرفی، یک توهم است

شاید برخی بگویند: «ما فقط تولید می‌کنیم، انتخاب با والدین است.» این جمله، ظاهری منطقی دارد اما در عمق، شانه‌خالی کردن از مسئولیت است. وقتی تولیدکننده تصمیم می‌گیرد کدام محصول را طراحی کند، چه

می‌ماند وقتی دختری فقط عروسک‌های آرایشی و صورتی می‌بیند، پیامی دریافت می‌کند. وقتی پسری فقط تفنگ و ماشین جنگی در اختیار دارد، پیام دیگری شکل می‌گیرد. این پیام‌ها، بدون هیچ کلامی، در ناخودآگاه کودک حک می‌شوند و الگوهای فکری او را برای سال‌ها شکل می‌دهند. حال سؤال این است: تولیدکننده‌ای که این محصول را طراحی و عرضه می‌کند، چه مسئولیتی در قبال این پیام‌ها دارد؟

از سودآوری تا مسئولیت: دوراهی صنعت

صنعت اسباب‌بازی، مثل هر صنعت دیگری، بر مدار سود می‌چرخد. محصولی که بیشتر بفروشد، بیشتر تولید می‌شود. اما آیا «آنچه می‌فروشد» لزوماً «آنچه باید تولید شود» است؟ در دهه‌های گذشته، بسیاری از برندهای بزرگ جهانی با همین پرسش مواجه شدند. برندهایی که سال‌ها کلیشه‌های جنسیتی را بازتولید می‌کردند، امروز مجبور به بازنگری شده‌اند — نه لزوماً به خاطر اخلاق، بلکه گاهی به خاطر فشار افکار عمومی و تغییر انتظارات مصرف‌کننده. اما مسئولیت اجتماعی نباید واکنشی

در نگاه اول، اسباب‌بازی محصولی بی‌طرف به نظر می‌رسد؛ شیئی رنگارنگ برای سرگرمی و بازی. اما آیا واقعاً چنین است؟ آیا عروسکی که به دست کودک می‌رسد، صرفاً یک شیء بی‌معناست؟ یا حامل پیام‌هایی است درباره جنسیت، موفقیت، زیبایی، قدرت و حتی جایگاه اجتماعی؟

واقعیت این است که اسباب‌بازی هیچ‌گاه بی‌طرف نبوده است. هر عروسک، هر ماشین، هر بازی ساختنی، دنیایی از ارزش‌ها را با خود حمل می‌کند. و دقیقاً همین جاست که پرسش اصلی مطرح می‌شود: آیا تولیدکنندگان اسباب‌بازی می‌توانند در قبال تأثیری که بر ذهن و هویت کودکان می‌گذارند، بی‌تفاوت باشند؟

اسباب‌بازی: رسانه‌ای پنهان در دستان کودک

ما عادت کرده‌ایم رسانه را در قالب تلویزیون، صفحه موبایل یا جلد کتاب ببینیم. اما اسباب‌بازی، شاید قدرتمندترین رسانه‌ای است که کودک با آن مواجه می‌شود — رسانه‌ای که لمس می‌شود، بغل می‌شود و ساعت‌ها همراه کودک

بلکه یک ضرورت اخلاقی و حتی تجاری است. مصرف‌کنندگان امروز، به‌ویژه نسل جدید والدین، آگاه‌تر از همیشه‌اند. آن‌ها می‌پرسند: «این اسباب‌بازی چه چیزی به فرزند من یاد می‌دهد؟»

تولیدکننده‌ای که این پرسش را جدی بگیرد، نه تنها محصول بهتری می‌سازد، بلکه اعتمادی می‌سازد که ماندگارتر از هر کمپین تبلیغاتی است. صنعت اسباب‌بازی ایران، در نقطه‌ای حساس ایستاده است. می‌تواند مسیر تکرار و کپی را ادامه دهد، یا می‌تواند با آگاهی از نقش تربیتی خود، محصولاتی بسازد که نه فقط سرگرم‌کننده، بلکه سازنده باشند. انتخاب با ماست، اما بی‌طرف ماندن، دیگر گزینه‌ای نیست.



بازیافتی، حذف بسته‌بندی‌های غیرضروری و طراحی محصولاتی با عمر طولانی، دیگر یک انتخاب فانتزی نیست؛ بلکه بخشی از سوگندنامه اخلاقی تولیدکننده نسبت به زمینی است که کودک قرار است در آن بزرگ شود. مسئولیت اجتماعی یعنی بدانیم محصول ما نه تنها در «ذهن» کودک، بلکه در «طبیعت» پیرامون او نیز چه اثری باقی می‌گذارد. ما نمی‌توانیم برای کودکان امروز بازی بسازیم و هم‌زمان دنیای آینده‌شان را با پسماندهای صنعتی نابود کنیم.

مسیر پیش رو: از آگاهی تا عمل

مسئولیت اجتماعی تولیدکنندگان اسباب‌بازی، نه یک شعار بازاریابی،

رنگی انتخاب کند، کدام داستان را روایت کند و کدام ارزش را برجسته کند — در حال «انتخاب» است. و هر انتخابی، موضعی است. بی‌طرفی در صنعتی که مستقیماً با ذهن کودک سروکار دارد، یک توهم است. سکوت هم پیام است. نبود تنوع هم پیام است. تکرار کلیشه هم پیام است.

«پایداری و محیط‌زیست»

علاوه بر ابعاد فرهنگی و تربیتی، وجه دیگری از مسئولیت اجتماعی که امروز به یک ضرورت جهانی تبدیل شده، «پایداری محیط‌زیستی» است. اسباب‌بازی‌ها، به دلیل ماهیت پلیمری و عمر کوتاه‌شان، سهم بزرگی در تولید زباله‌های پلاستیکی دارند. تولیدکننده‌ای که مسئولیت اجتماعی را جدی می‌گیرد، نمی‌تواند چشمان خود را بر کوه پلاستیک‌هایی که برای آیندگان به جا می‌گذارد، ببندد. امروز در صنعت جهانی، تعهد به استفاده از مواد



تحولات مهم صنعت اسباب بازی جهان



از بازگشت رشد بازار تا موج بزرگسالان

صنعت اسباب بازی جهان در ماه‌های اخیر وارد مرحله‌ای تازه شده است؛ مرحله‌ای که می‌توان آن را «بازتعریف مخاطب» و «بازگشت تدریجی رشد» نامید. پس از چند سال فشار اقتصادی، کاهش نرخ تولد در برخی کشورها و افت فروش در بازارهای بزرگ، اکنون نشانه‌هایی از احیای بازار دیده می‌شود — اما این رشد، با ساختاری متفاوت نسبت به گذشته

بازگشت رشد؛ اما با موتور محرک جدید

زاد و ولد در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته کاهش یافته، شرکت‌ها با هوشمندی به سمت گسترش مخاطب حرکت کرده‌اند. محصولات کلکسیونی، نسخه‌های ویژه، فیگورهای مرتبط با فیلم‌ها و سریال‌ها و مجموعه‌های ساختنی پیشرفته، اکنون بخش مهمی از سبد فروش را تشکیل می‌دهند. این تحول، صنعت را از یک بازار صرفاً کودک‌محور به یک بازار «علاقه‌محور» تبدیل کرده است.

بر اساس گزارش‌های تحلیلی منتشرشده از سوی مؤسسه پژوهشی Circana، بازار اسباب بازی در سال ۲۰۲۵ در چندین بازار کلیدی از جمله آمریکا و اروپا رشد مثبت را تجربه کرده است. نکته مهم این است که این رشد، صرفاً نتیجه افزایش خرید خانواده‌های دارای کودک نیست؛ بلکه سهم بزرگی از آن به گروه سنی بالاتر از ۱۲ سال تعلق دارد. این تغییر نشان می‌دهد صنعت اسباب بازی دیگر فقط وابسته به جمعیت کودکان نیست. در شرایطی که نرخ



نمایشگاه‌های جهانی و تغییر استراتژی برندها

۲۰۲۶ Toy Fair



در نمایشگاه‌های اخیر، به‌ویژه Toy Fair نیویورک، پیام صنعت کاملاً روشن بود بزرگسالان، کلکسیونرها و نوجوانان، مخاطب اصلی رشد آینده‌اند

شرکت‌هایی مانند Hasbro، Mattel و Lego تمرکز ویژه‌ای بر مجموعه‌های خاص، طراحی‌های پیچیده‌تر و محصولات نمایشی داشتند. این محصولات نه تنها برای بازی، بلکه برای نمایش در دکور اتاق یا کلکسیون شخصی طراحی شده‌اند از منظر تحلیلی، این حرکت دو پیام دارد:

۱. افزایش حاشیه سود: محصولات کلکسیونی معمولاً قیمت بالاتری دارند
۲. کاهش وابستگی به نوسانات جمعیتی: بازار بزرگسالان پایدارتر و از نظر قدرت خرید قوی‌تر

قدرت فرنچایزها؛ پیوند عمیق‌تر اسباب‌بازی و سرگرمی

Toy Story 5

انتشار تیزر رسمی Toy Story 5 توسط Pixar موج جدیدی از توجه به محصولات مرتبط با این فرنچایز ایجاد کرده است. تجربه سال‌های گذشته نشان داده هر بار که یک فیلم بزرگ خانوادگی اکران می‌شود، فروش اسباب‌بازی‌های مرتبط جهش قابل‌توجهی پیدا می‌کند این موضوع نشان‌دهنده یک روند مهم است:

صنعت اسباب‌بازی بیش از هر زمان دیگری به صنعت سرگرمی گره خورده است

در همین راستا، همکاری‌های گسترده میان شرکت‌های تولید اسباب‌بازی و پلتفرم‌هایی مانند Netflix افزایش یافته است. نمونه اخیر، تولید عروسک‌ها و محصولات مرتبط با انیمیشن‌های موسیقی‌محور جدید است که بازار نوجوانان و طرفداران فرهنگ پاپ را هدف گرفته‌اند این مدل همکاری سه مزیت دارد:

- کاهش ریسک معرفی برندها جدید
- دسترسی به جامعه هواداری آماده
- تقویت فروش جهانی از طریق شبکه توزیع رسانه‌ای



موج کلکسیونی‌ها و قدرت برندهای قدیمی

یکی از پدیده‌های مهم ماه‌های اخیر، رشد شدید محصولات کلکسیونی کارت‌محور و فیگورهای محدود است. برندهایی مانند Pokmon همچنان از پر فروش‌ترین امتیازات بازار به شمار می‌روند. تحلیل بازار نشان می‌دهد خرید این محصولات بیشتر با انگیزه سرمایه‌گذاری، نوستالژی و تعلق به جامعه هواداری انجام می‌شود تا صرفاً بازی کودکانه. در واقع، اسباب‌بازی در حال تبدیل شدن به «کالای فرهنگی» است.





چالش ایمنی و نظارت کیفی

در کنار رشد بازار، موضوع ایمنی نیز در صدر توجه قرار گرفته است. برخی گزارش‌ها درباره جمع‌آوری محصولات در اروپا به دلیل مشکلات استانداردی، بار دیگر اهمیت کنترل کیفی را برجسته کرده است. در شرایط رقابت فشرده و فشار برای کاهش هزینه تولید، رعایت استانداردهای ایمنی می‌تواند به مزیت رقابتی تبدیل شود. برندهایی که شفافیت بیشتری در زنجیره تأمین دارند، اعتماد مصرف‌کننده را سریع‌تر جلب می‌کنند.



جمع‌بندی تحلیلی

تحولات اخیر نشان می‌دهد صنعت اسباب‌بازی در حال ورود به مرحله‌ای تازه است که چهار ویژگی کلیدی دارد

۱. گسترش مخاطب به بزرگسالان (Kidults)
 ۲. وابستگی فزاینده به فرهنگ پاپ و فرنچایزهای رسانه‌ای
 ۳. افزایش سهم محصولات کلکسیونی با حاشیه سود بالاتر
 ۴. اهمیت فزاینده ایمنی و استانداردها در رقابت جهانی
- اگر این روند ادامه یابد، می‌توان پیش‌بینی کرد که در سال‌های آینده، مرز میان «اسباب‌بازی» و «محصول فرهنگی-کلکسیونی» بیش از پیش کمرنگ شود



تحلیل هزینه-فایده تولید اسباب بازی در مقیاس کوچک در برابر تولید انبوه

تصمیمی راهبردی میان انعطاف پذیری و صرفه مقیاس



در صنعت اسباب بازی، انتخاب میان تولید در مقیاس کوچک (Small Batch Production) و تولید انبوه (Mass Production) صرفاً یک تصمیم عملیاتی نیست؛ بلکه انتخابی راهبردی است که بر ساختار هزینه، ریسک سرمایه گذاری، مدل توزیع، برندینگ و حتی جایگاه رقابتی شرکت در بازار اثر می گذارد. در شرایطی که بازار ایران با نوسانات ارزی، محدودیت های تأمین مواد اولیه و تغییرات سریع سلیقه مصرف کننده مواجه است، تحلیل دقیق هزینه-فایده این دو رویکرد اهمیت دوچندان پیدا می کند

چالش های اقتصادی

با این حال، تولید در مقیاس کوچک با سه چالش اصلی مواجه است

- هزینه واحد بالاتر: نبود صرفه مقیاس (Economies of Scale)
- باعث می شود هزینه تمام شده هر واحد افزایش یابد
- حاشیه سود محدودتر در رقابت قیمتی

محدود اجازه می دهد محصول پیش از تعهد سرمایه سنگین، در بازار آزمایش شود

۳. انعطاف پذیری در طراحی و اصلاح محصول

اگر بازخورد منفی از بازار دریافت شود، اصلاح محصول در تیراژ پایین بسیار کم هزینه تر از اصلاح خط تولید انبوه است

تولید در مقیاس کوچک؛ انعطاف پذیری در برابر ریسک سرمایه

تولید در مقیاس کوچک معمولاً به معنای تیراژ محدود، سرمایه گذاری اولیه پایین تر و امکان آزمون بازار پیش از توسعه گسترده است. این مدل بیشتر برای استارت آپ ها، برندهای نوپا، تولیدکنندگان محصولات آموزشی خاص یا اسباب بازی های خلاقانه و نیچ (Niche) کاربرد دارد

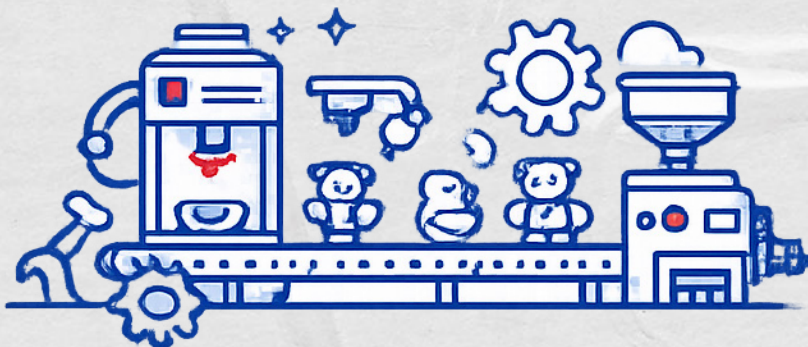
مزایای اقتصادی

۱. کاهش ریسک سرمایه گذاری اولیه

در تولید محدود، هزینه قالب سازی، مواد اولیه و انبارداری به شکل کنترل شده تری انجام می شود. این موضوع برای کسب و کارهایی که نقدینگی محدود دارند، مزیت مهمی است

۲. امکان تست بازار

در بازار اسباب بازی که رفتار مصرف کننده به شدت وابسته به ترند، فصل و تبلیغات است، تولید



۴. مناسب برای محصولات فرهنگی و بومی

محصولات هویت محور، داستانی یا آموزشی که بازار هدف محدودتری دارند، معمولاً در قالب تولید کوچک مقرون به صرفه تر هستند

• قدرت چانه زنی پایین تر در تأمین مواد اولیه
• در بازاری که مصرف کننده به قیمت حساس است، این مسئله می تواند قدرت رقابت را کاهش دهد

در برابر نوسان ارزی آسیب‌پذیرتر است

۲. اندازه بازار داخلی

بازار ایران در بسیاری از دسته‌های اسباب‌بازی، ظرفیت محدودی دارد. بدون صادرات، تولید انبوه ممکن است به اشباع سریع منجر شود

۳. دسترسی به شبکه توزیع

تولید انبوه بدون شبکه توزیع قدرتمند، به انباشت موجودی ختم

می‌شود

۴. سرمایه در گردش

کسب‌وکارهایی که دسترسی به تسهیلات یا سرمایه‌گذار دارند، امکان ورود به تولید انبوه را دارند؛ در غیر این صورت، تولید کوچک

منطقی‌تر است



در شرایطی که بازار ایران با نوسانات ارزی، محدودیت‌های تأمین مواد اولیه و تغییرات سریع سلیقه مصرف‌کننده مواجه است، تحلیل دقیق هزینه-فایده این دو رویکرد اهمیت دوچندان پیدامی‌کند.

مقایسه هزینه‌ای؛ نقطه سربه‌سر کجاست؟

تحلیل هزینه-فایده این دو مدل بدون بررسی «نقطه سربه‌سر» (Break-even Point) ناقص است. در تولید انبوه، اگر حجم فروش از یک آستانه مشخص عبور کند، هزینه واحد به شکل قابل توجهی کاهش می‌یابد و سودآوری افزایش پیدا می‌کند. اما اگر فروش به آن سطح نرسد، کل سرمایه‌گذاری با خطر مواجه می‌شود

در مقابل، تولید کوچک نقطه سربه‌سر پایین‌تری دارد، اما سقف سود آن نیز محدودتر است

تولید انبوه؛ مزیت مقیاس در برابر ریسک بازار

تولید انبوه، مبتنی بر تیراژ بالا، خطوط تولید مکانیزه و سرمایه‌گذاری قابل توجه در قالب‌سازی و تجهیزات است. این مدل معمولاً برای برندهای تثبیت‌شده یا محصولاتی با تقاضای پایدار مناسب است

مزایای اقتصادی

۱. کاهش هزینه تمام‌شده هر واحد با افزایش تیراژ. هزینه‌های ثابت (قالب، طراحی، تجهیزات) روی تعداد بیشتری محصول سرشکن می‌شود. این مزیت مهم‌ترین دلیل گرایش شرکت‌های بزرگ به تولید انبوه است

۲. حاشیه سود بالاتر در مقیاس وسیع

در صورت موفقیت محصول، تولید انبوه می‌تواند سودآوری چشمگیری ایجاد کند

۳. قدرت رقابتی در بازار داخلی و صادراتی

برای ورود به بازارهای منطقه‌ای یا صادرات، تأمین تیراژ بالا با قیمت رقابتی ضروری است

۴. بهبود بهره‌وری عملیاتی

مدیریت زنجیره تأمین، انبار و توزیع در مقیاس انبوه معمولاً ساختارمندتر و قابل پیش‌بینی‌تر است

ریسک‌های اقتصادی

اما تولید انبوه نیز بدون ریسک نیست

• سرمایه‌گذاری اولیه بالا

• ریسک فروش نرفتن موجودی

• هزینه سنگین اصلاح قالب یا توقف خط تولید در صورت شکست محصول

در بازار ناپایدار، انباشت موجودی می‌تواند به بحران نقدینگی منجر شود

به عبارت دیگر:

• تولید کوچک = ریسک کمتر، بازده محدودتر

• تولید انبوه = ریسک بالاتر، بازده بالقوه بیشتر

متغیرهای تعیین‌کننده در بازار ایران

در ایران، چند عامل کلیدی در انتخاب میان این دو مدل اثرگذار است

۱. نوسان نرخ ارز

تولید انبوه که وابسته به واردات مواد اولیه یا ماشین‌آلات است،



L BATCH
DUCTION

MASS
PRODUCTION

VS





کسب‌وکار» (Business Valuation) است. سرمایه‌گذاران و صندوق‌های تأمین مالی معمولاً به دو شاخص کلیدی توجه می‌کنند: قابلیت رشد مقیاس (Scalability) و پایداری جریان نقدی. تولید انبوه، در صورت تثبیت بازار، به دلیل پیش‌بینی‌پذیری فروش و حاشیه سود پایدار، معمولاً ارزش‌گذاری بالاتری ایجاد می‌کند. به همین دلیل بسیاری از برندهای موفق جهانی، پس از دوره‌ای تولید محدود و آزمون بازار، به سرعت به سمت صنعتی‌سازی کامل حرکت می‌کنند.

در مقابل، مدل تولید کوچک اگرچه از نظر خلاقیت و انعطاف‌پذیری جذاب است، اما در نگاه سرمایه‌گذار ممکن است مقیاس‌پذیری محدودی داشته باشد؛ مگر آن‌که برند بتواند از طریق توسعه IP، صدور لایسنس یا ورود به بازارهای صادراتی، دامنه مخاطبان خود را گسترش دهد. به بیان دیگر، تولید کوچک زمانی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌شود که به یک «برند تخصصی با جامعه مخاطب وفادار» بدل شود، نه صرفاً یک کارگاه محدود با تیراژ پایین.

مدل ترکیبی؛ راهکار میان‌مدت

در سال‌های اخیر، بسیاری از شرکت‌های موفق جهانی از مدل «تولید مرحله‌ای» استفاده می‌کنند.

ابتدا تولید محدود برای آزمون بازار، سپس در صورت موفقیت، توسعه به تولید انبوه این مدل، که گاه با پیش‌فروش یا سفارش‌گیری اولیه همراه است، می‌تواند ریسک سرمایه را کاهش دهد و هم‌زمان از مزیت مقیاس بهره‌برد.

در ایران نیز با توسعه فروش آنلاین و داده‌های دقیق‌تر از رفتار مصرف‌کننده، امکان اجرای این مدل افزایش یافته است.

اثر مقیاس تولید بر برندینگ و ارزش‌گذاری شرکت

یکی از ابعاد کمتر دیده‌شده در تحلیل هزینه-فایده، تأثیر مقیاس تولید بر «ارزش‌گذاری

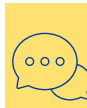
جمع‌بندی؛ انتخاب استراتژی بر اساس هویت برند

پاسخ قطعی برای انتخاب میان تولید کوچک و تولید انبوه وجود ندارد. این تصمیم باید بر اساس:

- نوع محصول
- اندازه بازار هدف
- توان سرمایه‌ای
- دسترسی به شبکه توزیع
- و استراتژی بلندمدت برند گرفته شود.

اگر هدف، ساخت برند تخصصی و خلاق با تمرکز بر بازار محدود اما وفادار است، تولید در مقیاس کوچک می‌تواند منطقی‌تر باشد. اما اگر هدف، رقابت قیمتی گسترده، حضور منطقه‌ای و سهم بازار بالا است، تولید انبوه اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. در نهایت، آنچه اهمیت دارد نه صرفاً حجم تولید، بلکه «هوشمندی در زمان‌بندی توسعه مقیاس» است. صنعت اسباب‌بازی، صنعتی مبتنی بر نوآوری و تغییر سریع سلیقه است؛ بنابراین تصمیم درباره مقیاس تولید، باید پویا و مبتنی بر داده باشد، نه صرفاً آرزوی رشد سریع.





RONNEN HARRY



از زیرزمین خانه تا قله صنعت اسباب بازی جهان

گفت‌وگوی اختصاصی با «رونن هراری»، مغز متفکر شرکت Spin Master

کمتر کسی باور می‌کرد سه دانش‌جوی جوان در تورنتو که کارشان را با فروش «جوجه‌های زمینی» (Earth Buddies) در سال ۱۹۹۴ شروع کردند، روزی تبدیل به رقیب جدی لگو و متل شوند. امروز شرکت Spin Master با برندهایی مثل Hatchimals و PAW Patrol، Bakugan و نه تنها یک تولیدکننده اسباب بازی، بلکه یک امپراتوری سرگرمی است. در این گفت‌وگو، رونن هراری از فلسفه نوآوری، شکست‌های بزرگ و راز ماندگاری در دنیای دیجیتال می‌گوید



وفاداری به محتوا را عمق می‌بخشد

اسپین مستر شکست‌های دردناکی هم داشته است. یکی از آن‌ها که درس بزرگی به شما داد چه بود؟

اوه، بله! شکست‌های ما به اندازه موفقیت‌هایمان بزرگ بوده‌اند. یکی از سخت‌ترین تجربه‌های ما پروژه Air Hogs در اوایل کار بود. ما پول زیادی روی آن سرمایه‌گذاری کردیم و در ابتدا مشکلات فنی زیادی داشتیم. یا در پروژه‌هایی که بیش از حد به تکنولوژی تکیه کردیم و از قیمت نهایی غافل شدیم. درس بزرگ ما این بود: «تکنولوژی نباید بر تجربه بازی غلبه کند». اگر اسباب‌بازی آنقدر پیچیده شود که کودک نداند با آن چه کند، یا آنقدر گران شود که پدر و مادر نتوانند آن را بخرند، شما شکست خورده‌اید. ما یاد گرفتیم که باید «بی‌رحمانه» ایده‌های بد را در همان مرحله نمونه‌سازی بکشیم، حتی اگر عاشقشان باشیم

اشتباه است. چون فکر می‌کردند کودکان امروزی صبر ندارند. اما ما برعکس فکر می‌کردیم. ما روی «رابطه عاطفی» سرمایه‌گذاری کردیم. ریسک ما در اسپین مستر، قمار نیست؛ بلکه یک «شهود داده‌محور» است. ما ترندهای جهانی را می‌بینیم، اما به جای تقلید، سعی می‌کنیم خلأهای عاطفی کودک را پیدا کنیم.



شما برخلاف بسیاری از رقبای قدیمی، خیلی زود وارد حوزه تولید محتوا (انیمیشن) شدید. چرا یک شرکت اسباب‌بازی باید استودیوی انیمیشن‌سازی داشته باشد؟

چون امروز مرز بین «شیء» و «داستان» از بین رفته است. کودک امروز نمی‌خواهد فقط با یک سگ پلاستیکی بازی کند؛ او می‌خواهد با «چیس» در PAW Patrol ماموریت انجام دهد. ما متوجه شدیم که اسباب‌بازی، جسم یک ایده است و انیمیشن، روح آن. وقتی شما محتوا تولید می‌کنید، در واقع دارید «ارزش افزوده عاطفی» می‌سازید. این کار باعث می‌شود اسباب‌بازی از یک کالای مصرفی به یک «عضو خانواده» تبدیل شود. PAW Patrol به ما یاد داد که اگر داستان درست باشد، اسباب‌بازی خودش راهش را به قفسه اتاق کودک پیدا می‌کند. این یک اکوسیستم است: محتوا، اسباب‌بازی را می‌فروشد و اسباب‌بازی،

داستان اسپین مستر با یک محصول بسیار ساده شروع شد. چطور از فروش جوجه‌های سفالی در دست‌فروشی، به طراحی پیچیده‌ترین اسباب‌بازی‌های رباتیک رسیدید؟

واقعیت این است که ما هیچ نقشه راهی برای تبدیل شدن به یک غول جهانی نداشتیم. ما فقط سه دوست بودیم که می‌خواستیم چیزی بسازیم که مردم را خوشحال کند. آن «جوجه‌های زمینی» درس بزرگی به ما دادند: «قدرت ایده ساده». ما یاد گرفتیم که چطور تولید کنیم، چطور بفروشیم و چطور با نه شنیدن کنار بیاییم. انتقال از آن سادگی به تکنولوژی‌های پیچیده مثل Hatchimals، نتیجه یک وسواس ذهنی بود: ما همیشه از خودمان می‌پرسیدیم «چه کار دیگری می‌توان انجام داد که تا به حال کسی جرأت انجامش را نداشته؟». ما از اسباب‌بازی‌های سنتی نترسیدیم، اما همیشه به دنبال این بودیم که چطور می‌توان به آن‌ها «روح» داد. تکنولوژی برای ما ابزار بود، نه هدف. هدف همیشه «جادوی لحظه اول» است؛ وقتی کودک برای اولین بار می‌بیند که اسباب‌بازی‌اش واقعاً به او پاسخ می‌دهد

بسیاری اسپین مستر را با «نوآوری‌های ریسکی» می‌شناسند. شما چطور تصمیم می‌گیرید که روی یک ایده عجیب سرمایه‌گذاری کنید؟

ما یک قانون نانوشته در شرکت داریم: «اگر ایده شما را کمی نمی‌ترساند، پس به اندازه کافی بزرگ نیست». نوآوری در صنعت اسباب‌بازی یعنی راه رفتن روی لبه تیغ. برای مثال، وقتی پروژه Hatchimals مطرح شد، بسیاری در صنعت فکر می‌کردند تولید اسباب‌بازی‌ای که کودک باید ساعت‌ها برای «تولد» آن صبر کند،



RONNEN HARARY

در عصر تبلت و یوتیوب، چطور یک اسباب‌بازی فیزیکی می‌تواند با نمایشگرها رقابت کند؟

ما با نمایشگرها رقابت نمی‌کنیم، ما با آن‌ها همکاری می‌کنیم. آینده صنعت اسباب‌بازی در «بازی‌های فیزیکی» (Phygital) است؛ ترکیبی از فیزیکی و دیجیتال. اما یک نکته را فراموش نکنید: هیچ اپلیکیشن نمی‌تواند جایگزین حس لمس کردن، بوی پلاستیک نو، یا حس چیدن بلوک‌ها روی هم شود. دیجیتال درک کودک را بالا می‌برد، اما فیزیک به کودک هویت می‌دهد. راز ما این است که اسباب‌بازی‌هایی بسازیم که «کاری را انجام دهند که تبلت نمی‌تواند». تبلت نمی‌تواند در اتاق کودک پرواز کند، نمی‌تواند از تخم بیرون بیاید و نمی‌تواند زیر پتو با کودک بخوابد.

شما چطور تیم‌های خلاق‌تان را مدیریت می‌کنید که همیشه در اوج بمانند؟

من همیشه می‌گویم ما در اسپین ماستر «فرهنگ کنجکاوی» داریم. ما از طراحانمان نمی‌خواهیم فقط پشت میز بنشینند. آن‌ها باید بروند میان بچه‌ها، باید ببینند بچه‌ها چطور جعبه‌ها را بازی می‌کنند، چطور اسباب‌بازی را پرت می‌کنند و کجا خسته می‌شوند. ما تیمی داریم که به آن «واحد اکتشاف» می‌گوییم. کار آن‌ها فقط نگاه کردن به آینده است. همچنین ما به شدت به «نوآوری باز» (Open Innovation) معتقدیم. بسیاری از بهترین ایده‌های ما از





مخترعان مستقل خارج از شرکت آمده است. ما درهایمان را به روی همه باز گذاشته ایم

صنعت اسباب بازی ایران در حال رشد است اما با محدودیت‌های زیادی روبروست. توصیه شما به تولیدکنندگان در بازارهای در حال توسعه چیست؟

توصیه من این است: «کپی نکنید، فرهنگ خودتان را جهانی کنید». بزرگترین اشتباه این است که سعی کنید یک «لگوی ضعیف‌تر» یا یک «باربی ارزان‌تر» بسازید. به دنبال قصه‌های محلی خودتان بروید. اسباب بازی‌هایی بسازید که ریشه در فرهنگ شما دارند اما زبان‌شان جهانی است. دوم اینکه، روی کیفیت لمس (Tactile Quality) وسواس داشته باشید. حتی اگر اسباب بازی ساده است، باید حس خوبی به دست کودک بدهد. و در نهایت، صبور باشید. اسپین مستر ۳۰ سال طول کشید تا به اینجا برسد. ما هم روزی در یک زیرزمین بودیم

پرسش ۸: آینده اسپین مستر را در ۵ سال آینده کجا می‌بینید؟

ما در حال تبدیل شدن به یک شرکت کامل سرگرمی هستیم. بازی‌های دیجیتال (Toca Boca)، انیمیشن‌های سینمایی و اسباب بازی‌های مبتنی بر هوش مصنوعی مولد. اما قلب ما همیشه در همان قفسه اسباب بازی می‌تپد. هدف ما این است که در هر اتاق کودکی در جهان، حداقل یک محصول از اسپین مستر وجود داشته باشد که لبخندی بر لبان او بنشانند



خودتنظیمی؛ مهارتی بنیادین برای آینده

پژوهش‌های علوم تربیتی و روان‌شناسی رشد در دو دهه اخیر نشان داده‌اند کودکانی که در سال‌های پیش‌دبستانی از مهارت خودتنظیمی بالاتری برخوردارند، در مدرسه عملکرد تحصیلی بهتری دارند، روابط اجتماعی پایدارتر برقرار می‌کنند و در حل مسئله موفق‌ترند. خودتنظیمی شامل سه مؤلفه اصلی است

- کنترل توجه (Attention Control)
- کنترل تکانه (Impulse Control)
- تنظیم هیجان (Emotional Regulation)

نکته مهم اینجاست که این مهارت‌ها در قالب تمرین‌های رسمی کمتر پایدار می‌شوند؛ بلکه در موقعیت‌های واقعی و تجربه‌محور تثبیت می‌گردند. اسباب‌بازی دقیقاً همین موقعیت را فراهم می‌کند

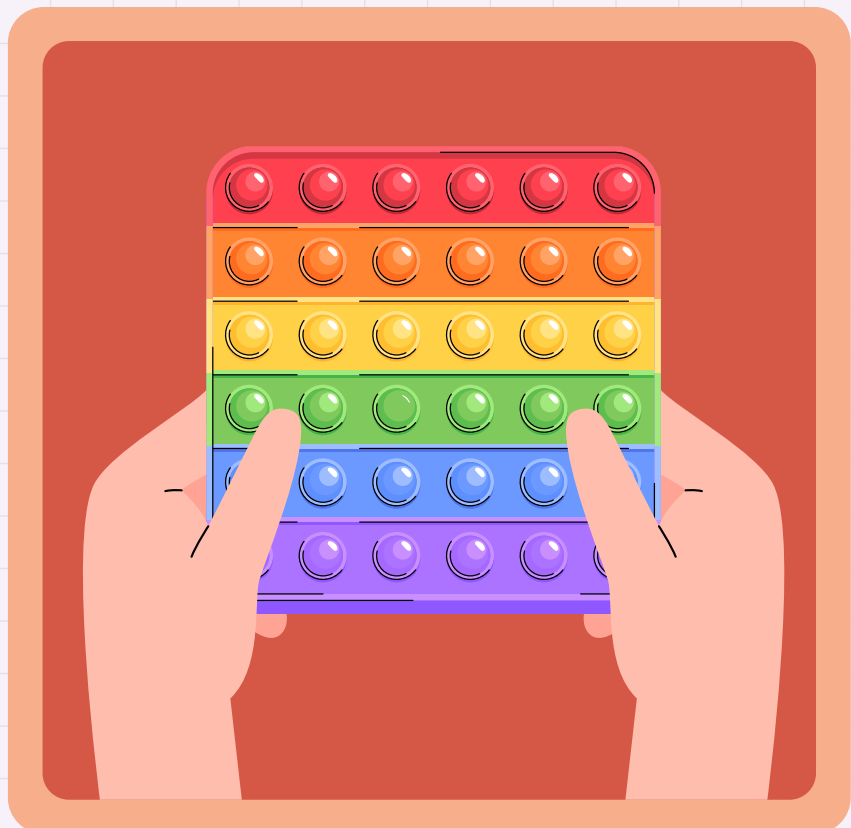
تجربه‌های جهانی؛ بازی به‌عنوان ابزار تنظیم رفتار

در بسیاری از نظام‌های آموزشی پیشرو، اسباب‌بازی و بازی هدفمند به‌عنوان ابزار تقویت عملکرد اجرایی (Executive Function) استفاده می‌شود. برنامه‌های پیش‌دبستانی در کشورهای اسکانداوی، کانادا و برخی ایالت‌های آمریکا، از بازی‌های ساختنی، بازی‌های رومیزی مشارکتی و کیت‌های حل مسئله برای تقویت تمرکز و خودکنترلی بهره می‌برند. مطالعات منتشرشده در حوزه آموزش اوایل کودکی نشان داده‌اند کودکانی که در محیط‌های بازی‌محور با قوانین ساختاریافته قرار می‌گیرند، در آزمون‌های سنجش توجه و تنظیم هیجان عملکرد بهتری دارند. نکته مهم این است که این بهبود نه از طریق فشار آموزشی، بلکه از طریق «تجربه لذت‌بخش قانون‌مند» حاصل می‌شود

کاربرد اسباب‌بازی در آموزش مهارت‌های خودتنظیمی

Self - Regulation

وقتی بازی، تمرین کنترل هیجان و تمرکز می‌شود

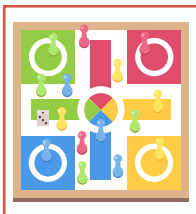


در یک بعدازظهر معمولی، کودکی چهارساله در حال ساختن برجی از قطعات چوبی است. قطعه آخر را که می‌گذارد، برج فرو می‌ریزد. چند ثانیه سکوت. نگاه به دست‌ها. مکث. نفس عمیق. دوباره شروع می‌کند

در همین لحظه ساده، مهارتی در حال شکل‌گیری است که بسیاری از روان‌شناسان آن را یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی موفقیت تحصیلی و اجتماعی می‌دانند: «خودتنظیمی» خودتنظیمی (Self-Regulation) به توانایی کودک در مدیریت هیجان‌ها، کنترل تکانه‌ها، حفظ تمرکز و تنظیم رفتار در مواجهه با چالش‌ها گفته می‌شود. برخلاف تصور رایج، این مهارت صرفاً از طریق تذکر و آموزش مستقیم شکل نمی‌گیرد؛ بلکه در بستر تجربه‌های روزمره و به‌ویژه در بازی رشد می‌کند

اسباب بازی چگونه خودتنظیمی را تمرین می دهد؟

برخلاف نگاه سطحی به اسباب بازی به عنوان ابزار سرگرمی، بسیاری از بازیها در عمل تمرین ساختارمند خودکنترلی هستند

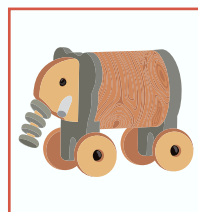


۱ بازیهای نوبتی؛ تمرین صبر و انتظار

در بازیهای رومیزی، کودک باید منتظر نوبت خود بماند. این «تأخیر در ارضا» یکی از پایههای اصلی خودتنظیمی است. پژوهشهای مرتبط با آزمایش معروف «مارشمالو» نشان دادهاند توانایی صبر کردن با موفقیتهای بعدی زندگی همبستگی دارد. بازیهای ساده نوبتی، نسخه عملی همین تمرین هستند

۲ بازیهای ساختنی؛ مدیریت ناکامی

در بازی با لگو، بلوکهای چوبی یا کیتهای مهندسی، شکست بخشی طبیعی از فرایند است. برج می ریزد، سازه ناپایدار می شود، قطعه جا نمی افتد. کودک در این چرخه «تلاش-شکست-اصلاح»، تنظیم هیجان را تجربه می کند.



۳ بازیهای نقش آفرینی؛ تنظیم هیجان اجتماعی

در بازیهای وانمودی (Pretend Play)، کودک نقش پزشک، معلم یا فروشنده را بازی می کند. در این موقعیتها، باید احساسات خود را متناسب با نقش تنظیم کند. این تمرین انعطاف هیجانی، زیربنای مهارت های اجتماعی آینده است

۴ بازیهای حرکتی قانونمند

حتی بازیهای ساده ای مثل «ایست-حرکت» یا بازیهایی با قوانین مشخص، به کودک کمک می کنند رفتار خود را با چارچوب بیرونی هماهنگ کند؛ تمرینی مستقیم برای کنترل تکانه



فرصت برای صنعت اسباب بازی ایران

در بازار ایران، اغلب تمرکز بر جنبه آموزشی شناختی (حروف، اعداد، ریاضی) بوده است. در حالی که مهارت های هیجانی-رفتاری مانند خودتنظیمی کمتر به طور مستقیم هدف طراحی قرار گرفته اند. این موضوع یک فرصت طراحی ایجاد می کند:

- توسعه بازیهای رومیزی مشارکتی به جای صرفاً رقابتی
- طراحی کیت های ساختنی با سطوح دشواری تدریجی
- تولید بازیهای مبتنی بر قانون و نوبت برای گروه سنی ۳ تا ۶ سال
- طراحی بسته های راهنمای والدین برای استفاده آگاهانه از بازی

اگر تولیدکنندگان بتوانند مفهوم «تقویت خودتنظیمی» را به عنوان ارزش افزوده محصول تعریف کنند، می توانند هم به نیاز تربیتی پاسخ دهند و هم تمایز برند ایجاد کنند

بازی؛ تمرین زندگی در مقیاس کوچک

خودتنظیمی مهارتی نیست که در یک جلسه آموزش داده شود؛ بلکه در صدها تجربه کوچک روزمره ساخته می شود

اسباب بازی، این تجربه های کوچک را شبیه سازی می کند: صبر کردن، شکست خوردن، دوباره تلاش کردن، رعایت قانون، مدیریت هیجان

در جهانی که محرک های دیجیتال سریع و آتی افزایش یافته اند، بازی فیزیکی قانونمند می تواند تعادل ایجاد کند.

کودک در بازی یاد می گیرد که هر خواسته ای فوری برآورده نمی شود و هر شکست پایان مسیر نیست. اسباب بازی، اگر هوشمندانه طراحی شود، نه فقط ابزار سرگرمی، بلکه کارگاه تمرین خودکنترلی است؛ مهارتی که پایه یادگیری، ارتباط و موفقیت در سال های بعدی زندگی خواهد بود

خلاق بازرنگهای

نشریه تخصصی صنعت اسباب بازی

بازرنگهای
خلاق

بازرنگهای
خلاق



بازرنگهای
خلاق

بازرنگهای
خلاق



صندوق پژوهش و فناوری
صنایع خلاق