

مدیریت رسانه و تجربه تعاملی در لحظه

مترجمان:

طیبه سادات زرگر

علی اصغر درودیان

غلامرضا ذبیحی

الکس کانوک

فهرست

فصل اول:

قدرت تجربه زنده: باید واقعا آنجا حضور می‌داشتید؟ ۱۰

فصل دوم:

مدل‌های تجاری استاندارد در تجربه‌های زنده ۲۰

فصل سوم:

باشگاه‌های ورزشی ۳۶

فصل چهارم:

لیگ‌های ورزشی ۵۷

فصل پنجم:

رویداد ورزشی جهانی پرطرفدارترین تجربه‌های زنده در جهان ۷۶

فصل ششم:

ستارگان بزرگ جهانی ۹۵

فصل هفتم:

شرط‌بندی ورزشی دستگاه پول‌سازی ساخته شده در استادیوم ورزشی..... ۱۱۷

فصل هشتم:

تئاتر طولانی‌ترین تجربه زنده ۱۳۷

فصل نهم:

کمدی زنده کمدی رسانه‌ای زنده: نزدیک و شخصی..... ۱۶۳

فصل دهم:

کمدی زنده کمدی رسانه‌ای زنده، از نزدیک و شخصی ۱۷۸

فصل یازدهم:

کنسرت‌های کلاسیک اجرای زنده موسیقی ۱۹۹

فصل دوازدهم:

رویدادهای زنده جشنواره‌ها ۲۱۲

فصل سیزدهم:

رویدادهای زنده تلویزیونی مشارکت ملت ها ۲۲۹

فصل چهاردهم:

نمایشگاه‌ها و همایش‌های تجاری رویدادهای زنده در دنیای کسب‌وکار ۲۴۰

فصل پانزدهم:

موزه‌ها و گالری‌های هنری نمایش باید ادامه داشته باشد..... ۲۵۷

فصل شانزدهم:

پارکهای تفریحی تجربه زنده‌ای که می‌توان لمس کرد ۲۷۵



نویسنده: الکس کاناک

این کتاب درسی، با رویکردی جهانی و معتبر، به بررسی رسانه‌های زنده و تجربه‌محور در دنیای امروز می‌پردازد؛ رسانه‌هایی که حتی در عصر محتواهای مصنوعی، هوش مصنوعی و متاورس، همچنان بر ارتباط زنده و تعامل انسانی تکیه دارند. موضوعات اصلی کتاب شامل ورزش و شرط‌بندی ورزشی، جشنواره‌ها، استندآپ کمدی، کنسرت‌ها، تورهای هنری، پارک‌های تفریحی، تئاتر، رویدادهای تجاری، همایش‌ها، موزه‌ها، گالری‌های هنری و رسانه‌های غوطه‌ور می‌شود. در میان رویدادهای بررسی شده می‌توان به برنینگ‌من، گلاستونبری، لیگ برتر هند و انگلیس، المپیک، لیگ ان‌بی‌ای و بوندس‌لیگا اشاره کرد. همچنین تورهای پرفروش تیلور سويفت، جام جهانی، سوپر بول، رایدر کاپ و مسابقات فرمول یک نیز در این فهرست جای دارند. مدل‌های درآمدزایی در این نوع رسانه‌ها، ابتدا از بلیت‌فروشی و تبلیغات شروع می‌شود و امروزه با ابزارهایی مانند تجارت الکترونیک، بازاریابی وابسته، خدمات اشتراکی و تراکنش‌های مربوط به شرط‌بندی گسترش یافته‌اند.

در بخش‌های تحلیلی کتاب، سؤالاتی مطرح می‌شود از جمله:

- چرا عربستان سعودی سرمایه‌گذاری گسترده‌ای در فوتبال و گلف انجام می‌دهد؟
- چرا استندآپ کمدی در کشور نیجریه چنین رشد چشمگیری داشته است؟
- چه تحولاتی در برادوی و وست‌اند در حال رخ دادن است؟
- فناوری‌های نوینی مانند Abba Voyage^۱ و MSG Sphere^۲ چه تأثیری بر آینده رسانه‌ها دارند؟

۱. فناوری ABBA Voyage شامل ساخت آواتارهای دیجیتال اعضای گروه ABBA با استفاده از ضبط حرکت پیشرفته و پروجکشن سه‌بعدی است که باعث می‌شود اعضای گروه به شکل زنده و واقعی در کنسرت‌های مجازی ظاهر شوند و تجربه‌ای نوآورانه از اجرای زنده ارائه دهند.

۲. فناوری MSG Sphere یک سالن نمایش کروی با صفحه‌نمایش ۳۶۰ درجه و سیستم صوتی سه‌بعدی است که تجربه‌ای فراگیر و تعاملی برای تماشاگران ایجاد می‌کند. این فناوری برای کنسرت‌ها و رویدادهای چندرسانه‌ای طراحی شده و تصاویر و صدا را با کیفیت بسیار بالا به صورت همه‌جانبه پخش می‌کند.

توضیحات:

هر فصل این کتاب دارای سؤالات کلاسی، آزمون، خلاصه و اسلایدهایی برای آموزش است. این اثر به عنوان یک راهنمای کامل و ساختار درسی جامع برای دانشجویان دانشگاه و فعالان حوزه های رسانه، موسیقی، سرگرمی، رویدادها، نمایشگاه ها، ورزش، شبکه های اجتماعی و شرط بندی طراحی شده است.

درباره نویسنده

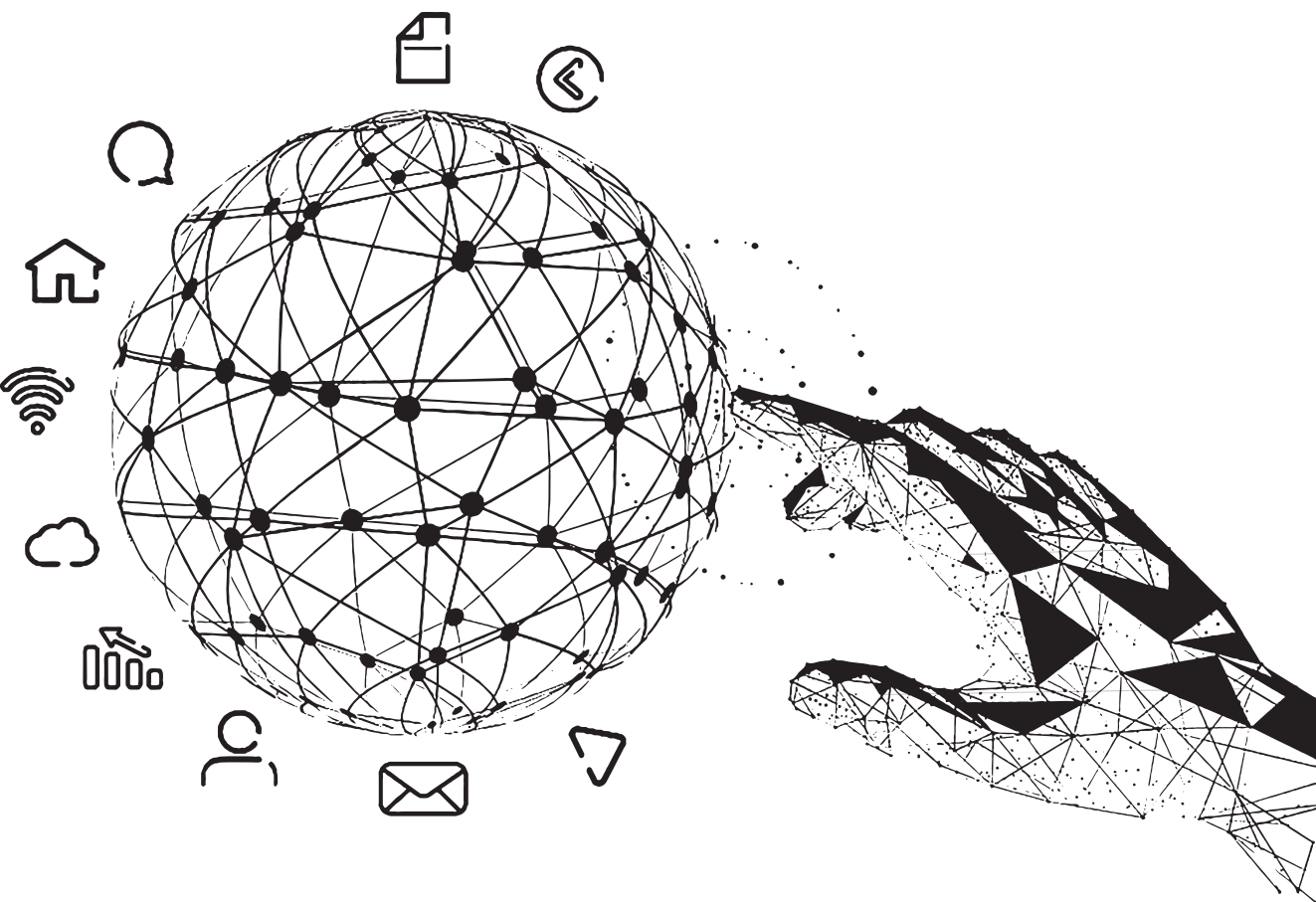
الکس کاناک استاد مدرسه کسب و کار آکسفورد و کالج سنت هیوز است و دروس رسانه، بازاریابی و مدیریت را در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و آموزش‌های مدیریتی تدریس می‌کند. او همچنین در دانشگاه اکستر استاد رسانه و هوش مصنوعی است. الکس در دانشگاه‌های آکسفورد، کلمبیا، سالفورد و اینسید (دانشگاه معتبر بین‌المللی است که در زمینه‌های مدیریت کسب و کار و آموزش‌های عالی شناخته شده است) تحصیل کرده و در صنعت رسانه در بریتانیا و آمریکا تجربه زیادی دارد؛ از تولید تلویزیون و بازاریابی محتوای دیجیتال گرفته تا نویسندگی مجلات و تولید موسیقی و تبلیغات. او عضو رأی‌دهنده آکادمی هنرهای فیلم و تلویزیون بریتانیا، نایب‌رئیس یونیسف بریتانیا و عضو هیئت‌مدیره ارکستر Halle است. تاکنون شش بار نامزد جایزه کارآفرین سال در بریتانیا شده است. کتاب قبلی او درباره مدیریت رسانه و هوش مصنوعی هم در سال ۲۰۲۲ منتشر شده است.

سپاسگزاری‌ها

این کتاب به یاد دوست فوق‌العاده بااستعداد، پرحرف و مهربانم در آکسفورد، استاد و متخصص بازاریابی، مایکل دایموند نوشته شده است. می‌خواهم از تمامی این افراد (و بسیاری دیگر) برای کمک، مصاحبه‌ها و دانش ارزشمندشان در صنعت سرگرمی و رویدادها تشکر کنم:

جو ادی، اندی آنسون، کریس اوتی، جنا آیا، آدریان بل، آدام بلنشای، دیوید بروک، جیمز برستال، سرینیواس چیتاکیندی، گاوین کلاکتون، راجان داتار، گوردون فلچر، آدام جی، باب گلدوف، ریچارد گادفری، راندوها هادی، لیا ایکوس، دنیل نی، نیتیل پاتل، گوی پترینی، مارک ریدمن، کارول رید، شوواشیش روی، جیم رایان، پل سندلر، جورجیو اسپایگلفلد، جان واردل، روپرت یانگر.

دکتر الکس کاناک، آکسفورد، ژانویه ۲۰۲۴



فصل اول

قدرت تجربه زنده: باید واقعا آنجا حضور می داشتید؟

• چکیده قابل درک از فصل اول

در بخش اول کتاب به مطالعه در مورد رشد و شکوفایی صنعت رسانه‌های زنده صحبت می‌شود. این شکوفایی از سال ۲۰۲۳ با مشاهده افزایش درآمدهای بلیت‌فروشی، کنسرت‌ها و دیگر رویدادهای زنده، در حال رشد است. این نوع از سرگرمی‌ها به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد خود که شامل تجربه‌های انسانی و ارتباطات واقعی است، در میان مخاطبان محبوب شده‌اند. در کنار این رشد، همچنین اشاره‌ای به تحولات سریع در زمینه هوش مصنوعی و رسانه‌های مصنوعی نیز وجود دارد که با وجود تهدیداتی که برای صنعت سرگرمی ایجاد کرده، نمی‌تواند جایگزین تجربه‌های زنده و انسانی شود. از دیگر نکات مهم کتاب، اشاره به «اقتصاد تجربه» است که نشان می‌دهد مردم دیگر تنها به دنبال کالاهای مادی نیستند و ارزش بیشتری برای تجربیات جدید قائل می‌شوند. این تجربیات به ویژه در صنعت سرگرمی و رسانه‌های زنده دیده می‌شود، جایی که تجربه‌های منحصر به فرد و انسانی از طریق رویدادهای زنده مانند کنسرت‌ها، مسابقات ورزشی، و نمایش‌های هنری جذابیت دارند. در نهایت، به فرآیند «رویداد سازی» اشاره می‌شود، که در آن بسیاری از رسانه‌ها و برندها تلاش دارند تا هر چیزی را به یک رویداد خاص و مهم تبدیل کنند، نه تنها برای جذب مخاطب بلکه برای خلق تجربه‌ای منحصر به فرد برای افراد. این تحول در صنعت سرگرمی و رسانه‌ها به وضوح نشان می‌دهد که در عصر دیجیتال و هوش مصنوعی، همچنان ارزش و تمایل به تجربه‌های انسانی و زنده بیشتر از هر زمان دیگری است.

• چرا رسانه‌های زنده؟

مایکل راپینو، مدیرعامل شرکت قدرتمند لایو نیشن^۱ که در حوزه تبلیغات رویدادها، مالکیت مکان‌ها و فروش بلیت فعالیت دارد، در یک گزارش مالی سه‌ماهه در سال ۲۰۲۳ ارائه شد گفت: «ما نتایج بی‌سابقه در تمام بخش‌ها ثبت کردیم. از فروش بلیت گرفته تا حضور و هزینه‌های حضوری، همه چیز نشان از تقاضای فوق‌العاده برای رویدادهای زنده دارد.» حتی اگر بخواهیم این حرف‌ها را یک تاکتیک برای جذب سرمایه‌گذاران بدانیم، اعداد و ارقام واقعی نشان از رشد چشمگیر داشتند. گزارش مالی سه‌ماهه دوم سال ۲۰۲۳ نشان می‌داد که درآمد، سود حاصل از کنسرت‌ها و سود خالص شرکت همگی ۲۵ درصد رشد داشته‌اند و سود هر سهم که معمولاً بهترین معیار سنجش عملکرد شرکت‌هاست، ۵۰ درصد افزایش یافته بود. تیکت‌مستر^۲، شرکت زیرمجموعه لایو نیشن، در همان سه ماه، ۱۵۱ میلیون بلیت فروخته بود، آن هم در فصل زمستان آمریکای شمالی که جشنواره‌های بزرگ زیادی در آن برگزار نمی‌شود (تسیر، ۲۰۲۳). در سراسر جهان در سال ۲۰۲۳، صنعت رسانه‌های زنده، شامل ورزش، تورهای موسیقی، اجراهای نمایشی، شهربازی‌ها، شرط‌بندی ورزشی، مسابقات ورزش‌های الکترونیکی، جشنواره‌ها و هر فعالیتی که افراد برای تجربه آن در محل حضور پیدا می‌کنند، رشد شگفت‌انگیزی داشت، که فراتر از یک بازگشت ساده پس از همه‌گیری کرونا بود.

۱. لایو نیشن (Live Nation) یک شرکت بزرگ در صنعت سرگرمی است که به طور خاص در زمینه برگزاری کنسرت‌ها و رویدادهای زنده فعالیت می‌کند. این شرکت یکی از بزرگ‌ترین برگزارکنندگان کنسرت‌ها و نمایش‌های زنده در سراسر دنیا است.

فعالیت‌های اصلی لایو نیشن شامل:

برگزاری کنسرت‌ها؛ لایو نیشن به عنوان یکی از اصلی‌ترین برگزارکنندگان کنسرت‌ها در سراسر جهان شناخته می‌شود و بسیاری از هنرمندان بزرگ با این شرکت قرارداد دارند.

مدیریت مکان‌های برگزاری رویداد؛ این شرکت مالک یا مدیریت بسیاری از مکان‌های بزرگ برای برگزاری کنسرت‌ها و رویدادهای زنده است.

فروش بلیت؛ لایو نیشن از طریق شرکت‌هایی مانند Ticketmaster که در مالکیت آن است، بلیت‌های رویدادها و کنسرت‌ها را به فروش می‌رساند.

مدیریت هنرمندان؛ این شرکت همچنین در زمینه مدیریت هنرمندان و اجرای تورهای جهانی برای آن‌ها فعالیت می‌کند.

۲. شرکت «Ticketmaster» یک شرکت بین‌المللی فروش بلیت برای رویدادهای مختلف مانند کنسرت‌ها، مسابقات ورزشی و تئاتر است. دفتر مرکزی این شرکت در ایالات متحده آمریکا قرار دارد. با این حال، در ایران نیز شرکت‌های مشابهی با نام‌های مستر بلیت، بلیت مستر و مستر تیکت فعالیت می‌کنند که خدمات فروش بلیت‌های مختلف را ارائه می‌دهند.

برای مثال، «مستر بلیت» یک وب‌سایت و اپلیکیشن ایرانی است که امکان خرید اینترنتی بلیت هواپیمای قطار و اتوبوس را فراهم می‌کند. دفتر این شرکت در تهران، خیابان توحید، خیابان فرهادیه واقع شده است.

• چه اتفاقی در حال رخ دادن بود؟

مت بلونی، کارشناس برجسته صنعت سرگرمی در لس آنجلس، گفت: "دنیای ورزش، موسیقی، هالیوود و دیگر صنایع در حال ادغام شدن هستند." (واسرمن، ۲۰۲۳). شواهد این ادعا هم فراوان است:

- در سال‌های ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۳، جایزه‌های مسابقات فرمول یک و لیگ قهرمانان اروپا هرکدام از ۲ میلیارد دلار فراتر رفتند (استاتیستا).
- انجمن هنرهای نمایشی چین (CAPA) اعلام کرد که فروش بلیت در سال ۲۰۲۳، یازده برابر سال ۲۰۱۹ بوده است و صنعت جشنواره‌های موسیقی در این کشور به شدت در حال رشد است، به طوری که ده‌ها رویداد جدید حتی در شهرهای کوچک‌تر برگزار شدند (هندرسون، ۲۰۲۳).
- مارک شاپیرو، رئیس شرکت اندیور، که در سال ۲۰۲۳ دو غول مبارزات رزمی دبلیو دبلیوای و یو اف سی را در یک معامله ۲۱.۴ میلیارد دلاری تحت عنوان TKO Holdings ادغام کرد، گفت: "ما در قلب بازارهای بزرگ و در حال رشد ایستاده‌ایم... در دنیای هواداران پرشور زندگی می‌کنیم... آن‌ها به دنبال ورزش، سرگرمی، موسیقی، رویدادهای زنده و تجربه‌های ویژه هستند." (لیتل تون، ۲۰۲۳). همین تعامل عمیق و لحظه‌ای با هواداران، ویژگی بسیاری از حوزه‌های پُررشد صنعت رسانه‌های زنده است. برای مثال، لیگ برتر کریکت هند (IPL) در سال ۲۰۲۳ تمام استادیوم‌هایش را پر کرد و یکی از بزرگ‌ترین قراردادهای تلویزیونی و استریم تاریخ ورزش را امضا کرد، آن هم فقط ۱۵ سال پس از تأسیس این لیگ. بازار کنسرت و رویدادهای زنده آمریکا در سال ۲۰۲۲ به ۶۵ میلیارد دلار رسید و انتظار می‌رفت تا سال ۲۰۲۸ به ۷۲.۸ میلیارد دلار افزایش یابد (دالال، ۲۰۲۳). تورهای تیلور سوئیفت و بیانسه که همه بلیت‌هایشان به فروش رفت، نقش مهمی در این رشد داشتند، و حتی گفته می‌شود که تیلور سوئیفت از تور "Eras" خود، بیشتر از هر هنرمند دیگری در تاریخ موسیقی درآمد کسب کرده است. تجربه‌های جدید و بی‌نظیری هم در حال شکل‌گیری بودند، مثل اجرای گروه U2 در سالن ام‌اس‌جی اسفیر در لاس‌وگاس که یک محیط کاملاً فراگیر و ۳۶۰ درجه‌ای را برای تماشاگران فراهم کرد. برقراری ارتباط میان انسان‌ها در سطح وسیع چیز جدیدی نیست. بزرگ‌ترین و بهترین رویدادهای زنده همیشه توانسته‌اند مردم را به هیجان بیاورند. سرگرمی‌های تجربی حداقل به دوران تئاتر یونان باستان و نبردهای گلاادیاتوری روم بازمی‌گردد، هر دو را می‌توان به زبان امروزی نوعی "محتوای رسانه‌ای" دانست (نوآم، ۲۰۱۹). در ۲۲ دسامبر ۱۸۰۸، لودویگ فان بتهوون در یک سالن کنسرت یخ‌زده در وین رهبری کنسرتی را بر عهده داشت که در آن، برای نخستین بار سمفونی پنجم و ششم خود را اجرا کرد، دو اثری که شاید بتوان آن‌ها را از برجسته‌ترین ساخته‌های موسیقی در تمام دوران دانست. این رویداد، یک قمار بزرگ بود. "چنین ریسکی چیزی است که امروزه برگزارکنندگان کنسرت‌ها دیگر جرأت انجامش را ندارند." (سرویس، ۲۰۲۳). در سال ۱۹۷۰، جشنواره جزیره وایت میزبان ۷۰۰ هزار نفر بود. در سال ۱۹۹۷، ژان میشل ژار توانست ۳.۵ میلیون نفر را در خیابان‌های مسکو، که در آن زمان آزادی بیشتری تجربه می‌کرد، گرد هم بیاورد. در سال ۲۰۰۶، گروه رولینگ استونز در جشنواره جزیره وایت،

۱. محتوای رسانه‌ای شامل هر نوع اطلاعات، پیام یا سرگرمی است که از طریق رسانه‌های مختلف به مخاطبان منتقل می‌شود. این محتوا می‌تواند به اشکال مختلفی ارائه شود، از جمله: ۱. خبری گزارش‌ها، تحلیل‌ها و اطلاع‌رسانی درباره رویدادهای روز ۲. سرگرمی فیلم، سریال، موسیقی، برنامه‌های طنز و مسابقات ۳. آموزشی مستندها، دوره‌های آموزشی، محتوای علمی و فرهنگی ۴. تبلیغاتی تبلیغات تجاری، معرفی محصولات و بازاریابی دیجیتال ۵. تعامل اجتماعی محتوای شبکه‌های اجتماعی، وبلاگ‌ها و پادکست‌ها ۶. سیاسی و اجتماعی تحلیل‌های سیاسی، مناظره‌ها و برنامه‌های گفت‌وگومحور این محتواها از طریق تلویزیون، رادیو، اینترنت، روزنامه‌ها، مجلات و پلتفرم‌های دیجیتال منتشر می‌شوند و بر افکار عمومی تأثیر می‌گذارند.



۱.۵ میلیون نفر را در ساحل کوپاکابانا در ریودوژانیرو به خود جذب کرد. در سال ۲۰۲۳، رویدادهایی مانند برنینگ من (که به دلیل باران سنگین مختل شد اما از نظر مالی به اوج رسید)، گلاستونبری، کواچلا، سوپر بول، جام جهانی فوتبال زنان فیفا، جام جهانی راگبی، لیگ قهرمانان اروپا و بی‌شمار کنسرت زنده دیگر، رکوردهای تقاضا را شکستند. طبق داده‌های بارکلیکارد، هزینه مصرف‌کنندگان در بخش سرگرمی ۱۵.۸ درصد نسبت به سال قبل افزایش یافت. **اما چطور چنین چیزی ممکن بود؟** این حجم از سرگرمی‌های زنده و آنالوگ، روایتی متضاد با آنچه در سال ۲۰۲۳ به شدت مطرح بود را ارائه می‌داد، روایتی که آن‌قدر قدرتمند بود که حتی باعث توقف کامل تولیدات هالیوود شد: عصر هوش مصنوعی^۱.

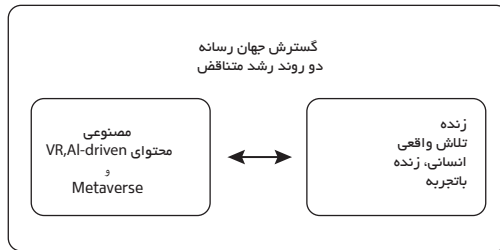
انفجار کامبرین^۲ در محتوای مصنوعی

در همان دوره‌ای که رسانه‌های زنده با رشد بی‌سابقه‌ای مواجه بودند، داستانی حتی بزرگ‌تر در حال شکل‌گیری بود، داستانی از سرمایه‌گذاری‌های کلان، تبلیغات، ترس، تنش‌های ژئوپلیتیکی، مداخلات قانونی و نبوغ فکری که هم صنایع رسانه‌ای و هم بسیاری از بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار داد: هوش مصنوعی مولد. در نخستین ماه انتشار، بیش از ۱۰۰ میلیون نفر از مدل زبانی چت جی‌پی‌تی متعلق به اوپن‌آی‌آی استفاده کردند، این محصول به سریع‌ترین محصول مصرفی در تاریخ تبدیل شد. شرکت انویدیا، که ابتدا در یک کافه در دره سن فرناندو برای علاقه‌مندان به بازی‌های رایانه‌ای تأسیس شده بود، تنها در ۹ ماه نخست سال ۲۰۲۳، ارزش بازار خود را ۳۶۰ میلیارد دلار افزایش داد، و آن هم فقط با یک محصول: تراشه H1۰۰ که به‌عنوان سوخت موشکی برای یادگیری عمیق و قدرت پردازشی رایانه‌ها شناخته می‌شود. فقط ارزش افزوده انویدیا، ۱۰۰ برابر کل ارزش بازار آی‌تی‌وی بود، شبکه‌ای که زمانی یکی از بزرگ‌ترین تلویزیون‌های تجاری جهان محسوب می‌شد و همچنان بزرگ‌ترین پخش‌کننده در بریتانیا است. هوش مصنوعی تولیدی باعث نگرانی نویسندگان و بازیگران هالیوود شد، به این دلیل که ممکن است رسانه‌های ساختگی جای انسان‌ها را بگیرند بدون اینکه حقوقی پرداخت شود یا اجازه‌ای داده شود. اتحادیه‌ها در قراردادهای پایان اعتصاب ۲۰۲۳ با استودیوها محدودیت‌هایی در این زمینه گذاشتند... تفلیکس، غول بی‌رقیب استریم، موفقیت خود را مدیون سرمایه‌گذاری آینده‌نگرانه‌اش در سال ۲۰۰۹ روی الگوریتم‌های یادگیری تقویتی است که سیستم پیشنهاد محتوای این شرکت را هدایت می‌کند. همین فناوری باعث شد تیک‌تاک، محصول شرکت بایت‌دنس، به پلتفرم برتر نسل زد در شبکه‌های اجتماعی تبدیل شود و یوتیوب نیز سلطه خود بر ویدئوهای آنلاین را تثبیت کند. به نظر می‌رسید اساس تولید محتوا به سمت مصنوعی شدن پیش می‌رود، مرحله‌ای جدید و سرنوشت‌ساز در چرخه‌های دیجیتالی شدن که از سال ۱۹۹۲ صنعت سرگرمی را دگرگون کرده است. هوش مصنوعی ابتدا توزیع و کسب درآمد را تغییر داد، تا سال ۲۰۱۷ به فرایند تولید رسید و در ۲۰۲۳ به نقطه‌ای بازگشت که حتی فرایند خلق ایده و توسعه مالکیت معنوی (IP) را نیز مختل کرد و تقلید نمود. (این موضوع در کتاب قبلی این مجموعه، مدیریت رسانه و هوش مصنوعی مورد بررسی قرار گرفته است (کانوک، ۲۰۲۳)). **پس چطور رسانه‌های زنده همچنان رشد کردند؟** چگونه رسانه‌های زنده، که اساساً بر تجربه‌های آنالوگ، پرهزینه و فیزیکی مانند جشنواره‌های پر از گل‌ولای یا سالن‌های شلوغ کنفرانس‌ها متکی هستند، توانستند در این دوران رشد کنند؟ برخلاف انتظار، به جای اینکه موج عظیم محتوای مصنوعی تولید

۱. عصر هوش مصنوعی به دوره‌ای اشاره دارد که در آن فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی (AI) به بخش جدایی‌ناپذیری از زندگی روزمره، اقتصاد، صنعت و تصمیم‌گیری‌های کلان تبدیل شده‌اند. این عصر با پیشرفت‌هایی مانند یادگیری ماشینی، پردازش زبان طبیعی، رباتیک، بینایی کامپیوتری و اتوماسیون هوشمند شناخته می‌شود.

۲. انفجار کامبرین یک دوره مهم در تاریخ حیات زمین است که حدود ۵۲۰ میلیون سال پیش رخ داد. در این دوره، تنوع زیستی به‌طور ناگهانی و چشمگیری افزایش یافت و بسیاری از شاخه‌های اصلی حیوانات برای اولین بار ظاهر شدند.

شده با هوش مصنوعی و ذخیره‌شده در فضای ابری، رسانه‌های زنده را به حاشیه ببرد، این رسانه‌ها بیش از پیش در دریای گسترده محتوای جهانی دیده شدند و برجسته‌تر شدند.



شکل ۱-۱. گسترش جهان رسانه‌ای دو روند رشد متناقض

کنشی برابر و واکنشی مخالف

قانون سوم آیزاک نیوتن که در قرن هفدهم در انگلستان مطرح شد که همچنان در فیزیک مدرن کاربرد دارد. این قانون بیان می‌کند که هر کنشی، واکنشی برابر و در جهت مخالف دارد (ناسا، ۲۰۲۳). بدیهی است که این قانون برای توضیح این‌که چرا برخی افراد ترجیح می‌دهند به تماشای اجرای زنده آشربروند تا اینکه کال او دیوتی بازی کنند، تدوین نشده است. با این حال، از نظر استعاری، در دنیای محتواهای تولید شده توسط هوش مصنوعی، واکنش مخالف آن است که انسان‌ها به دنبال چیزی دیگر هستند و آن‌ها بیش از پیش به ارتباطی مستقیم و ملموس گرایش پیدا کرده‌اند. از آمفی‌تئاترهای روم باستان گرفته تا سوپر بول، تعاملات گروهی ما در طول تاریخ ویژگی‌های مشترکی داشته‌اند. ارسطو در کتاب بوطیقا مفهوم میمسیس را مطرح کرد، ایده‌ای که به نوعی تخلیه احساسی یا کاتارسیس جمعی از طریق نمایش‌های تئاتری اشاره دارد (دستری، ۲۰۲۱). جامعه‌شناس امیل دورکیم نیز از اصطلاح شور جمعی برای توصیف رویدادهایی استفاده کرد که موجب ایجاد حس اتحاد و همبستگی بین شرکت‌کنندگان می‌شوند (دورکیم و فیلدز، ۱۹۹۵). امروزه همین نیاز به ارتباط، خود را در رشد اقتصاد رسانه‌های زنده نشان می‌دهد، که باعث رونق تمامی بخش‌های رسانه‌ای شده است که تجربه‌ای حضوری و ملموس را می‌طلبند. یکی از مطالعات علمی نشان می‌دهد: «ما شواهدی یافتیم که نشان می‌دهد واکنش فیزیولوژیکی بدن در هنگام رقابت با یک رایانه در مقایسه با بازی مقابل یک دوست، کاملاً متفاوت است» (مندریک، کوین و کالورت، ۲۰۰۶).

کوین اسکات، مدیر ارشد فناوری مایکروسافت، می‌گوید: «واقعیت این است که انسان‌ها تمایل دارند محتوایی را که خودشان تولید کرده‌اند، مصرف کنند. ما می‌توانیم، به جای سریال گامبی وزیر در نتفلیکس، سریالی داشته باشیم به نام گامبی ماشین، که درباره رایانه‌هایی است که با هم شطرنج بازی می‌کنند، اما هیچ‌کس علاقه‌ای به تماشای آن ندارد» (اسکات، ۲۰۲۳). جیمز برستال، مدیرعامل شرکت مادر آرگونون که پشت برنامه موفق خواننده نقاب‌دار در شبکه آی‌تی‌وی وان بریتانیا قرار دارد، می‌گوید: «هیچ چیز جای یک رویداد زنده را نمی‌گیرد. شما در لحظه‌ای خاص، یک تجربه مشترک و قدرتمند را با میلیون‌ها نفر دیگر به اشتراک می‌گذارید. این تجربه زودگذر، منحصربه‌فرد و کاملاً غوطه‌ورکننده است. در دنیایی که ارتباطات انسانی بیش از همیشه اهمیت دارند، یک رویداد زنده می‌تواند مرزها را درنوردد» (برستال، ۲۰۲۳). آری امانوئل، یکی از مشهورترین مدیران برنامه



در هالیوود معاصر، که الگوی شخصیتی محوری در سریال پرطرفدار دارودسته در شبکه اچ‌بی‌او بود و بعدها مدیرعامل گروه رسانه‌ای اندیور شد، می‌گوید: «آیا می‌توان سرگرمی زنده را با هوش مصنوعی جایگزین کرد؟ خیر، این غیرممکن است.» او به موج گسترده‌ای از محتوای مصنوعی اشاره می‌کند که به زودی اینترنت را فرا خواهد گرفت و در عرض چند سال، بیشتر محتوای اینترنتی را ماشین‌ها تولید خواهند کرد. او ادامه می‌دهد: «به نظر من، این یعنی ما زمان آزاد بیشتری خواهیم داشت و تجربه‌های بیشتری خواهیم کرد. اقتصاد تجربه در آینده بسیار مهم خواهد بود» (دوبز، ۲۰۲۳). پس حالا، هرچه محتوای مصنوعی بیشتر شود، ممکن است فضای متقابل و مشابهی برای تجربه‌های واقعی و ملموس نیز ایجاد شود: گرمای فستیوال برنینگ من، هیاهوی کنسرت متالیکا، تماشای نمایش مجسمه‌های رودن از نزدیک، شلوغی نمایشگاه الکترونیک مصرف‌کنندگان در لاس‌وگاس، اجرای باله بولشوی، مسابقات گلف پی‌جی‌ای یا حضور ۵۷ هزار هوادار پرشور بوکا جونیورز در یک مسابقه دربی. روپرت یانگر، استاد دانشگاه آکسفورد و کارشناس ارتباطات، می‌گوید: «هرچه فناوری ما را بیشتر در بر گیرد، مصرف‌کنندگان ارزش بیشتری برای لمس شخصی قائل می‌شوند» (یانگر، ۲۰۲۳). این حس شخصی از رسانه‌های زنده نشأت می‌گیرد. یا همانطور که شاعر انگلیسی قرن نوزدهم، جان کیتس گفته است:

«هیچ چیز واقعا واقعی نمی‌شود، مگر اینکه تجربه شود.»

تبدیل همه‌چیز به یک رویداد

ساتیا نادلا، مدیرعامل مایکروسافت، می‌گوید: «تکنیک مدیریتی جدید این است که همه‌ی ما مدیر رویداد هستیم. اگر می‌خواهم جلسه‌ای داشته باشم، باید آن را به یک رویداد هیجان‌انگیز تبدیل کنم» (نادلا، ۲۰۲۳). رویداد محور کردن یکی از جریان‌های اصلی رسانه‌ای در اواسط دهه ۲۰۲۰ است، حتی در فیلم باری (۲۰۲۳) که پر از جلوه‌های رایانه‌ای بود و به زندگی اجتماعی عروسک‌های بی‌جان می‌پرداخت. ینون کرايز، مدیرعامل ماتل، شرکت تولیدکننده این اسباب‌بازی‌ها، می‌گوید: «هدف، صرفاً بازاریابی یک فیلم نبود، بلکه ایجاد یک رویداد فرهنگی بود» (وهلان، ۲۰۲۳). این فیلم نه تنها به‌عنوان یک دارایی معنوی (IP) به موقعیت خود در فضای فرهنگی متکی نبود، بلکه تیم بازاریابی وارنر برادرز آن را به‌گونه‌ای استراتژیک توسعه دادند تا حس یک رویداد ضروری و مهم را برای همه ایجاد کند (بلونی، ۲۰۲۳). فیلمی که صرفاً به‌صورت دیجیتالی وجود داشت، با حجم ۱۰۰ ترابایت که یک‌شبه به سینماها منتقل شد و به یک رویداد فیزیکی جهانی تبدیل شد. در عرض دو ماه، فیلم باری به کارگردانی گرتا گرویگ، به فروشی معادل ۱.۳۶ میلیارد دلار دست یافت. کاتلین کندی، رئیس شرکت لوکاس فیلم، گفت که قصد دارد در فیلم جدید خود، جنگ ستارگان را به یک رویداد تبدیل کند (مایرز، ۲۰۲۳). سایر تهیه‌کنندگان رسانه نیز با این ایده موافق‌اند. ایوان گلدبرگ، تهیه‌کننده فیلم کم‌دی موفق خیلی بد (۲۰۰۷)، درباره اینکه چه چیزی برای گرفتن مجوز اکران سینمایی لازم است، می‌گوید: «فکر می‌کنم تنها یک چیز مهم است... آیا این فیلم یک رویداد است؟» (گلدبرگ، ۲۰۲۳). هرچه یک رویداد خاص‌تر و منحصربه‌فردتر به نظر برسد، ارزش آن بیشتر خواهد بود. ریچارد گلفوند، مدیرعامل سینماهای آیمکس، می‌گوید: «فکر می‌کنم مردم از نشستن در خانه و استریم کردن^۱ همه‌چیز خسته شده‌اند. حالا وقتی فرصتی برای بیرون رفتن و تجربه‌ی یک رویداد به بهترین شکل ممکن پیدا می‌کنند، آن را انتخاب می‌کنند» (گلفوند، ۲۰۲۳).

در سراسر اقتصاد، دارایی‌های دیجیتال برای معرفی و جلب توجه، به واقعیت‌های فیزیکی نیاز دارند، درست

۱. استریم کردن یعنی پخش مستقیم داده‌ها (مثل ویدیو، صدا یا بازی) از اینترنت بدون نیاز به دانلود کامل. به این صورت که محتوا به‌طور آنی بارگذاری و پخش می‌شود. این روش در سرویس‌هایی مانند YouTube, Spotify و Twitch استفاده می‌شود.

مانند رویداد سالانه رونمایی از آیفون اپل. آدم گی، مدیر اجرایی ویدئوی دیجیتال در آژانس کریتو آرتیستس (CAA)، می‌گوید: «به نظر مسئله اصلی این است که دنیای دیجیتال بر اساس نسخه‌های کاملاً یکسان بنا شده است. وقتی نسخه‌های بی‌نقصی از یک چیز وجود داشته باشد، بسیاری از ارزش‌های آن از بین می‌رود. نمونه‌ی واضح این موضوع، موسیقی ضبط‌شده است. به‌محض اینکه اشتراک‌گذاری فایل رواج پیدا کرد، ارزش موسیقی ضبط‌شده تقریباً به صفر رسید.» اما او برای این مشکل راه‌حلی ارائه می‌دهد: «هفته گذشته برای دیدن اجرای گروه [دکسیز] در سالن دوم در برایتون رفتیم. شما می‌توانید بلافاصله بعد از اجرا، نسخه‌ی ضبط‌شده‌ی همان شبی که در آن حضور داشتید را با قیمت ۲۰ پوند بخرید، یک یادگار دیجیتال شخصی‌سازی‌شده که ارزش واقعی دارد» (گی، ۲۰۲۳). این یعنی یک نسخه‌ی دیجیتال از تجربه‌ی واقعی شما.

اینستاگرام، که به نوعی گنجینه‌ی دیجیتال از لحظات خاص است، خودش هم با یک رویداد فیزیکی معرفی شد. مراسم افتتاحیه‌ی آن در سالن کنسرت فیلمور وست در سان‌فرانسیسکو برگزار شد. در ورودی سالن، یک طاق بادکنکی عظیم قرار داده شده بود تا خیابانی را که پر از کمپ‌های بی‌خانمان بود، روشن‌تر کند. کارکنان، به کسانی که در صف ایستاده بودند، مافین‌هایی با کرم تشک می‌دادند (فرایر، ۲۰۲۰). این هم نمونه‌ای دیگر از معرفی یک محصول دیجیتال با یک رویداد فیزیکی. برای تبلیغ برنامه‌های سال ۲۰۲۳، نتفلیکس چندین رویداد حضوری ترتیب داد: یک مهمانی بال بریجرتون، یک پاپ‌آپ سریال چیزهای عجیب و یک تجربه‌ی غذایی با نام ریلیتی بایتز در لس‌آنجلس که شامل منوهای از سرآشپزهای حاضر در برنامه‌های این شبکه، مانند اندرو زیمرن از آبرون شف بود. شعار تبلیغاتی این رویداد، مفهوم پیوند بین دنیای دیجیتال و فیزیکی را به‌خوبی بیان می‌کرد: «تماشا کردن خوب است، اما غذا خوردن بهتر است» (نتفلیکس، ۲۰۲۳).

نتفلیکس و سایر پلتفرم‌های رسانه‌ای، همواره تعامل دیجیتال را به تجربه‌ی فیزیکی تبدیل می‌کنند و برعکس. برای نمونه، اپل تی‌وی + امتیاز پخش مسابقات لیگ برتر فوتبال آمریکا (MLS) را خرید، درست هم‌زمان با پیوستن لیونل مسی، ستاره‌ی آرژانتینی، به تیم اینتر میامی. یک تحلیلگر درباره‌ی این تصمیم گفت: «هدف فقط این نیست که بگوییم ما می‌توانیم این مسابقه را پخش کنیم، بلکه می‌خواهیم نشان دهیم که می‌توانیم توجه مخاطبان را دو برابر، سه برابر یا حتی چهار برابر کنیم، در همه‌ی کانال‌های خودمان، به‌گونه‌ای که حس لوکس و برندسازی‌شده داشته باشد» (الکساندر، ۲۰۲۳). در نهایت، تجربه‌ی غوطه‌ورکننده می‌تواند در صنعت سرگرمی به اوج خود برسد. کانکوئست، که در بروکل، نزدیک هانوفر در آلمان برگزار می‌شود، یک بازی نقش‌آفرینی زنده (LARP) در مقیاسی عظیم است که ۶۰۰۰ نفر در آن وارد یک دنیای خیالی قرون‌وسطایی می‌شوند. شرکت‌کنندگان با ورود به دنیای جادویی میتودیا، نقش‌هایی مانند اشراف‌زاده، جنگجو، نوازنده و... را بر عهده می‌گیرند. در این رویداد، داستان‌ها، نبردها و معماها به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که شرکت‌کنندگان را در یک نمایش تجربی و شبه‌واقعی غرق کنند (کانکوئست، ۲۰۲۳).

اقتصاد تجربه

تنها مصرف کالاها، هرگز کافی نبوده است. ژان ژاک روسو، فیلسوف فرانسوی قرن هجدهم، می‌گوید: «کسی که بیش از دیگران زندگی کرده، نه آن‌که سال‌های بیشتری دارد، بلکه آن‌که تجربیات غنی‌تری دارد.» روسو، ۲۲۰ سال پیش از آنکه در آستانه‌ی هزاره‌ی جدید، جنبشی علمی در بازاریابی شکل بگیرد، این ایده را مطرح کرد که مصرف‌کنندگان، تجربه‌ها را به اندازه‌ی دارایی‌های فیزیکی ارزشمند می‌دانند. رشد اقتصادی آینده، در ارزش تجربه‌ها و تحول‌ها نهفته است، و دیگر کالاها و خدمات به‌تنهایی کافی نیستند» (پاین و گیل مور، ۱۹۹۹).



انسان‌ها به تجربه‌های جدید و منحصر به فرد اهمیت می‌دهند، حتی آن‌هایی که چندان خوشایند نیستند، مانند کوهنوردی زیر باران شدید—چراکه این لحظات، نوعی هیجان و ماجراجویی را تداعی می‌کنند که در اینستاگرام و تیک‌تاک به نمایش گذاشته می‌شوند. از سوی دیگر، چنین تجربه‌هایی حس پیشرفت فردی را القا می‌کنند، زیرا افراد احساس می‌کنند که به تناسب اندام خود کمک کرده‌اند. تجربه‌های جمع‌آوری‌شده، باعث می‌شوند مصرف‌کنندگان حس بهره‌وری داشته باشند، چراکه می‌توانند آیتم‌های جدیدی را در چک‌لیست تجربه‌های خود علامت بزنند (کینان و کیوتز، ۲۰۱۰). راجان داتار، مجری برنامه‌ی سفر بی‌بی‌سی ورلد، می‌گوید: «صنعت گردشگری، مفهوم سفرهای تجربه‌محور را با اشتیاق پذیرفت و برای بازاریابی خود، از واژه‌های الهام‌گرفته از روان‌درمانی مانند غوطه‌ورکننده، اصیل و تحول‌آفرین استفاده کرد. تقریباً همه‌ی بیانیه‌های مطبوعاتی، حول محور تجربه تنظیم می‌شوند» (داتار، ۲۰۲۳). اما یک نکته‌ی مهم وجود دارد: برای لذت بردن از یک تجربه، افراد باید طرز فکر مشابهی داشته باشند. لذت بردن از تجربه‌ی اشتراکی، بستگی به میزان توافق افراد در مورد آن تجربه دارد، اگر نظر افراد همسو باشد، لذت افزایش می‌یابد، اما اگر نظرات متفاوت باشد، لذت کاهش پیدا می‌کند (راگونائان و کورفمن، ۲۰۰۶). تجربه‌ی مصرف‌کننده باید هدفمند، همدلانه، مشارکتی و مستند باشد (ریچاردز، ۲۰۲۳). اقتصاد تجربه به شرکت‌هایی مانند دیزنی این امکان را می‌دهد که در پارک‌های تفریحی خود، سناریوها و نمایش‌های خاصی را برای بازدیدکنندگان طراحی کنند.

اما جمع‌آوری تجربه‌های لوکس، برای همه در دسترس نیست. این موضوع برای افرادی که منابع مالی محدودی دارند، کمتر اهمیت دارد، زیرا آن‌ها نیاز دارند پول خود را صرف نیازهای اساسی زندگی کنند (یو و فنگ، ۲۰۰۹). در مقابل، کسانی که منابع مالی بیشتری دارند، می‌توانند بدون دغدغه یا حتی به صورت تفریحی و غیرضروری تجربه‌های جدیدی را امتحان کنند. به همین دلیل، بزرگسالان به سراغ بازی‌های کودکانی مدرن می‌روند، از جمله:

- سرزمین دوپامین (مادرید)، جایی که افراد به بازی‌های کودکانی بازمی‌گردند.
- واندر (آمستردام)، جایی که می‌توان در استخرهایی پر از مارشمالو شیرجه زد (اکونومیست، ۲۰۲۳).
- سیاره‌ی حباب‌ها (واشنگتن دی‌سی)، جایی که افراد می‌توانند در چشم‌اندازهای فانتزی و رنگارنگ غرق شوند (سیاره‌ی حباب‌ها، ۲۰۲۳).

تجربه، عامل اصلی تعامل مصرف‌کنندگان

کاربران رسانه به راحتی حواسشان توسط افراد، دستگاه‌ها، حیوانات خانگی یا خریده‌ها پرت می‌شود. اما این حواس‌پرتی با پخش زنده رسانه‌ها به طور فعال کاهش می‌یابد. ورزش‌های زنده و سرگرمی‌های زنده "ارز رایج برای شرکت‌های رسانه‌ای هستند" (بایرز، ۲۰۲۳) زیرا بینندگان نمی‌توانند تبلیغات را در یک مسابقه زنده NFL یا IPL جلو بزنند یا بیلبوردهای اسپانسر را که پشت صحنه حضور دارند، کنار بزنند. به همین دلیل است که حقوق ورزش‌ها این قدر ارزشمند هستند. توجه بیشتر به بهبود کامل مجموعه معیارها همچون درآمد تجاری، قیمت‌گذاری اشتراک، حفظ مشتری، درآمد متوسط هر کاربر (ARPU)، ارزش عمر مشتری (CLV)، به سود و ارزش سهام کمک می‌کند. میزان مشارکت فعال مشتری (جستجوی تجربه) و کیفیت خدمات، عواملی هستند که ارزش آن را تعیین می‌کنند (جنگ، پای و یه، ۲۰۱۷). همچنین، تعامل می‌تواند در محل رویداد برای کسب درآمد صورت بگیرد. دوبر (۲۰۲۳) نقل کرد که این سخنان توسط یک نماینده هالیوود که کسب‌وکاری برای تجربه‌های ورزشی زنده راه‌اندازی کرده بود، بیان شد: «تو وارد رینگ می‌شوی. وقتی مراسم وزن‌کشی برگزار می‌شود، روی

صحنه قرار می‌گیری. همین‌طور در سوپر بول، همین‌طور که ما در حال ایجاد تجربه‌ای مشابه برای المپیک هستیم. رویدادهای احساسی کاربران را به حالت "سیستم ۱" (حالت غریزی) می‌برند، به جای اینکه آن‌ها در حالت تحلیلی "سیستم ۲" قرار بگیرند، که این به این معناست که ممکن است راحت‌تر برای خدمات اضافی پول پرداخت کنند: «سیستم ۱ به طور مداوم فعال است... پیشنهادات می‌دهد» (سوئیشر، ۲۰۲۱). به حداکثر رساندن ارزش تعامل فقط به تجربه عالی مربوط نمی‌شود بلکه به زمان‌بندی عالی نیز بستگی دارد.

آژانس تبلیغاتی WPP^۱ از یک نمودار موقعیتی داده‌محور برای هدف‌گذاری مصرف‌کنندگان در لحظه مناسب استفاده می‌کند، با داده‌های دقیق مانند زمینه و موقعیت مکانی. همان شخص که از مقابل استادیوم آیدن گاردن در کلکته می‌گذرد (خانه تیم نایت رایدرز) در زمان خاصی از روز سه‌شنبه خریدهای متفاوتی انجام می‌دهد، بسته به اینکه آیا یک مسابقه لیگ برتر هندی در حال برگزاری است یا نه. زمینه تصمیمات را هدایت می‌کند. «ما در حال نگاه کردن به فراتر از مخاطبان هستیم، به اینکه مردم چگونه زندگی می‌کنند و تجربه می‌کنند» (رید، ۲۰۲۳). اما زمانی که کسب‌وکارها از تجربه‌ها درآمد کسب می‌کنند، باید مراقب باشند که ماهیت خود را حفظ کنند. اگر نه، ممکن است «فاصله‌ای میان تجربیات واقعی و فرم‌های ایده‌آل آن‌ها ایجاد کنند». ممکن است نتوانند روابط انسانی را در میان روابط مبتنی بر تراکنش‌ها شناسایی کنند (آلستون، ۲۰۱۶).

قدرت بخش دولتی

در نهایت، دولت‌ها همیشه ارزش رویدادهای زنده را شناخته و از آن استفاده کرده‌اند (بینید فصل ۱۳). برخی از بزرگترین نمایش‌ها در جهان تحت حمایت دولت‌ها هستند، مانند تاج‌گذاری پادشاه چارلز سوم. گالا سال نو چین از شبکه CCTV در سال ۲۰۱۸ بیش از یک میلیارد بیننده تلویزیونی جذب کرد (لو، ۲۰۱۹). رژه‌های روز بنیاد ارتش کره شمالی در پایتخت پیونگ‌یانگ که هر پنج سال یکبار برگزار می‌شود، تنها در همان سال از ۱۳,۰۰۰ سرباز استفاده کردند. اما دولت‌ها همچنین از قدرت تجمعات انبوه آگاه هستند. روسیه شوروی از کنترل رسانه‌ای خود برای شکل دادن به ادراک مردم از غرب استفاده می‌کرد. برنامه‌های تلویزیونی کنسرت‌های راک آمریکایی را نمایش می‌دادند و "ادعا می‌کردند که این‌ها صحنه‌هایی از عبادت شیطان هستند" (پویان، ۲۰۱۷)، همان‌طور که امپراتور روم، ژولیوس سزار گفت: «تجربه معلم همه چیزهاست.»

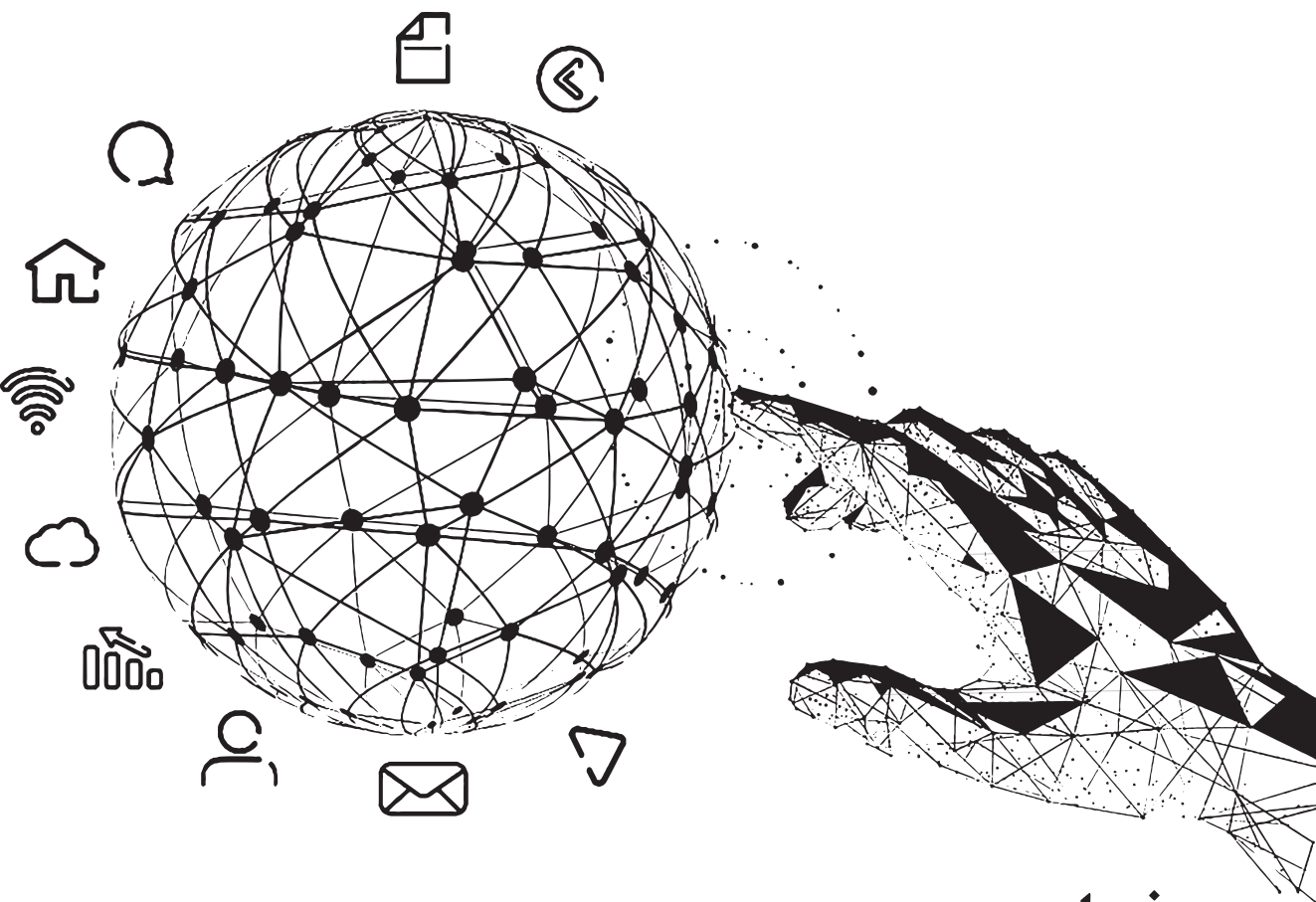
• سوالات کلاسی:

۱. چرا مردم همزمان با رشد محتوای مصنوعی که توسط هوش مصنوعی تولید می‌شود، تقاضای بیشتری برای تجربه‌های زنده دارند؟
۲. یک املاک رسانه‌ای مبتنی بر تجربه زنده نزدیک به شما (مثلاً یک جشنواره یا یک املاک ورزشی) را تحلیل کرده و درآمدهای آن را بر اساس مدل نه مرحله‌ای در شکل ۲.۱ (بلیت‌فروشی، کالاهای جانبی و غیره) تجزیه و تحلیل کنید. نقاط قوت و ضعف هر جریان درآمدی را از منظر رشد کسب‌وکار و ارزیابی ارزش آن ارزیابی کنید.
۳. تاثیرات زیست‌محیطی یک رویداد زنده را در نظر گرفته و استراتژی‌هایی برای کاهش آن ارائه دهید.

۱. آژانس تبلیغاتی WPP، شرکت بزرگ انگلیسی تأسیس‌شده در سال ۱۹۸۵، در زمینه تبلیغات، بازاریابی دیجیتال و روابط عمومی فعالیت می‌کند و در بیش از ۱۰۰ کشور حضور دارد. این شرکت به برندها کمک می‌کند تا پیام‌های تبلیغاتی خود را بهتر به مخاطبان برسانند و تصویر مثبتی بسازند.



۴. تیلور سوئیفت تمام بلیت‌های تور ۲۰۲۳ خود را به فروش رساند و در این فرآیند درخواست‌ها به طور مکرر سایت Ticketmaster را خراب کرد. استراتژی‌ای برای او ترسیم کنید که (الف) انتظارات طرفداران را با توجه به تقاضای بیش از حد مدیریت کند، (ب) درآمد حاصل از آن تقاضای اضافی را حتی فراتر از درآمد تور به حداکثر برساند و (ج) طرفدارانش را از خود رنجیده نکند؟ (توجه: این یک تعادل دشوار است).



فصل دوم

مدل‌های تجاری استاندارد در تجربه‌های زنده