

Identifying Key Elements in Media Revenue Models

Article history



Received: 26 June 2025

Revised: 30 October 2025

Accepted: 06 November 2025

Initial Publish: 15 November 2025

Final Publish: 23 September 2026

1. Meysam Ansari¹: Department of Cultural Management and Media, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Neda Soleimani^{2*}: Department of Social Communication Sciences, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran. Email: nedasoleimani@iau.ac.ir (Corresponding Author)

3. Ataollah Abtahi³: Department of Cultural Management and Media, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

4. Omid Arghish⁴: Department of Industrial Engineering, Gac.C., Islamic Azad University, Gachsaran, Iran

Abstract:

This study aims to identify and conceptualize the key elements influencing revenue generation models in Iranian media organizations, focusing on economic sustainability and competitiveness in the digital era. This qualitative research employed a thematic analysis approach. The conceptual framework was first developed through a systematic literature review in the fields of media economics and business models. Data were then collected through in-depth semi-structured interviews with ten media experts, including financial and economic managers from media organizations. Purposeful and snowball sampling methods were used to ensure maximum diversity and richness of information. Data were analyzed using MAXQDA software through three stages of open, axial, and selective coding. The credibility of the findings was ensured by applying Lincoln and Guba's four criteria: credibility, dependability, confirmability, and transferability. The analysis identified 23 conceptual indicators grouped into 11 core components of media revenue models: flexibility, market orientation, revenue diversification, income stability, agility, creativity, competitiveness, transparency, content, audience orientation, and audience insight. Thematic interpretation revealed a triadic structure of revenue generation: (1) internal lever—organizational and strategic foundations (agility, transparency, flexibility, stability), (2) external lever—value creation and market strategy (content, market orientation, creativity, competitiveness), and (3) financial lever—revenue mechanisms and audience interaction (audience orientation, audience insight, revenue diversification). Together, these levers form the foundation, direction, and mechanism for sustainable media income. This study presents a localized and integrative framework for designing sustainable media revenue models in Iran. Findings emphasize that long-term economic resilience requires a transition from static, product-centered models toward dynamic, data-driven, and audience-centered models. Implementing the identified components can guide media executives in developing innovative, diversified, and sustainable revenue strategies while reducing dependency on unstable funding sources.

Keywords: Revenue model, media economics, media monetization, thematic analysis, economic sustainability

Citation: Ansari, M., Soleimani, N., Abtahi, A., & Arghish, O. (2026). Identifying Key Elements in Media Revenue Models. *Accounting, Finance and Computational Intelligence*, 4(3), 1-20.



Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Extended Abstract

Introduction

The rapid digitalization of the global media landscape has profoundly transformed traditional economic models of revenue generation, forcing media organizations to redefine their strategies for financial sustainability. With the emergence of digital platforms, social media ecosystems, and user-generated content economies, traditional advertising-based or subscription-driven models have lost their effectiveness and predictability (Picard, 2011). The increasing dominance of platform monopolies, combined with evolving audience behaviors and data-driven marketing, has created a new paradigm in which value creation, user engagement, and monetization strategies are closely intertwined (Abidin & Guo, 2025; Mai & Hu, 2025).

In this context, the sustainability of media organizations depends on their ability to design adaptive, data-informed, and multi-stream revenue models that integrate market responsiveness, audience orientation, and technological innovation (Picard, 2022; Remeňová et al., 2020). As digital advertising and algorithmic personalization reshape how audiences consume content, media firms face both opportunities and challenges. They must balance between maintaining editorial independence and implementing business strategies that generate revenue from audience data and participation (Bechmann et al., 2016).

Contemporary scholarship emphasizes that the future of media revenue depends not only on advertising diversification but also on the development of hybrid models—such as freemium systems, subscription-based services, data monetization, and collaborative partnerships (Bekh, 2020; Mai & Hu, 2025). For example, the study of freemium dynamics by Mai and Hu (2025) highlighted that balancing free and paid tiers can drive both audience engagement and long-term profitability. Similarly, (Oklander & Карандін, 2025) noted that artificial intelligence and data-driven advertising tools have become pivotal in enhancing targeting precision and increasing monetization efficiency.

The shift from product-centered to audience-centered approaches is another defining characteristic of modern media economies. Audience participation and behavioral data have become primary sources of value creation (Abidin & Guo, 2025). This “platformed” relationship transforms audiences into co-creators within the revenue model, where engagement and attention themselves represent commodities (Golmgrein, 2023). Consequently, media organizations are expected to not only produce content but also design interactive ecosystems that foster continuous audience involvement and feedback loops.

However, many traditional and state-owned media organizations—especially in developing contexts like Iran—still rely heavily on government funding or unstable advertising markets (Estakhrian Haghighi, 2017; Salavatian & Mohseni, 2015). These dependence structures limit their innovation capacity and flexibility, making them less competitive in digital environments dominated by global technology platforms. Comparative studies across Europe and the Global South reveal that the most resilient media organizations are those that have adopted diversified, technology-driven, and audience-responsive business models (Preoteasa & Schwartz, 2018; Schiffrin, 2019).

In recent years, researchers have explored various approaches to understand and optimize revenue generation in the media sector. (Boerrigter, 2008) conceptualized online revenue models as strategic systems for creating and capturing value through internet-based operations. Later studies, such as those by (Stienstra et al., 2010), demonstrated that successful media adaptation to digital markets depends on continual innovation and strategic alignment. Likewise, (Krumsvik, 2012) argued that the main challenge of online journalism lies not in content production but in transforming journalistic output into economically viable value.

This study builds upon this growing body of literature to identify and conceptualize the key elements that define effective media revenue models in the Iranian context. By using a qualitative, thematic analysis approach, it explores how flexibility, creativity, market orientation, and audience understanding intersect to sustain media organizations amid economic and technological uncertainty. The study thereby contributes to the theoretical development of media business models and provides practical guidance for policy-makers and industry leaders.

Methods and Materials

This research adopted a qualitative methodology grounded in thematic analysis to identify and interpret the key components influencing revenue models in the media industry. The study proceeded in two phases. In the first phase, a systematic literature review was conducted to extract an initial conceptual framework based on global studies of media economics, business modeling, and digital monetization strategies.

In the second phase, empirical data were collected through in-depth semi-structured interviews with ten experts in media management, finance, and digital communication. The participants were selected via purposive and snowball sampling to ensure representation from both public and private sectors of Iranian media organizations. Interviews were conducted until theoretical saturation was achieved, meaning that no new codes or concepts emerged from the data.

Data analysis was performed using MAXQDA software, following the three-step process of open coding (to extract initial concepts), axial coding (to establish relationships among codes), and selective coding (to define the final themes). The trustworthiness of the findings was ensured through the criteria proposed by Lincoln and Guba—credibility, dependability, confirmability, and transferability—achieved by participant validation, detailed documentation, and peer review.

Findings

Thematic analysis revealed eleven major dimensions that collectively define the revenue generation framework for media organizations: flexibility, market orientation, diversification of revenue sources, income stability, agility, creativity, competitiveness, transparency, content quality, audience orientation, and audience insight. These dimensions were organized into three core levers that interact dynamically to form a sustainable model.

The first lever, **Internal Organizational and Strategic Foundations**, includes flexibility, agility, transparency, and income stability. These factors establish the necessary infrastructure and capacity for rapid adaptation and resilience in volatile environments. The second lever, **External Value and Market Strategy**, encompasses creativity, content, competitiveness, and market orientation. It captures how media firms generate and deliver value in competitive markets through innovation and differentiation. The third lever, **Financial and Interaction Mechanisms**, integrates audience orientation, audience insight, and revenue diversification—factors that directly translate value creation into sustainable financial flows.

The analysis further identified 23 conceptual codes, which appeared 46 times across interviews, indicating their recurrence and significance. For example, flexibility was defined as the capacity to adopt new technologies, continuously evaluate models, and integrate emerging platforms. Creativity was divided into two subcomponents: creative content production and innovative technological application. Market orientation included subthemes such as market analysis, trend forecasting, and return on investment evaluation.

Audience orientation and insight emerged as central pillars. Experts emphasized that understanding audience needs, preferences, and experiences—particularly through data analytics—was essential for designing viable monetization models.

Meanwhile, income stability depended on balancing multiple revenue sources, reducing reliance on volatile advertising markets, and maintaining long-term investor confidence.

Ultimately, the study synthesized these themes into a conceptual model that integrates the three main levers. Internal and external strategies interact to enable financial mechanisms that sustain long-term profitability and reduce vulnerability to market shocks. The model demonstrates that sustainable revenue generation in the media sector is not the result of a single strategy but rather the synergy among strategic, operational, and audience-centered dimensions.

Discussion and Conclusion

The findings highlight that successful media revenue models are multi-layered systems that integrate organizational agility, technological innovation, and audience engagement. The eleven identified dimensions reflect the interdependence of internal capabilities and external market dynamics. Flexibility and agility enable media organizations to respond effectively to technological disruptions and rapidly evolving audience preferences. This aligns with contemporary trends in digital industries, where adaptability determines survival.

The results further indicate that creativity and innovation are no longer confined to content production but extend to monetization strategies and platform design. Media companies must approach creativity as a holistic process that includes experimenting with new technologies such as artificial intelligence, virtual reality, and interactive storytelling. These creative mechanisms not only attract audiences but also create opportunities for new forms of revenue—such as immersive advertising and experiential marketing.

Another critical insight from this study is the necessity of audience orientation. Understanding the audience's behavior, emotional engagement, and consumption patterns enables the development of personalized content and targeted monetization strategies. In data-driven ecosystems, audience analysis becomes the foundation for both editorial and financial decision-making. This transition from intuition-based to analytics-based strategies represents a paradigm shift in the economics of media.

Transparency and credibility emerged as ethical imperatives with economic implications. Media organizations that maintain transparency in financial operations and content policies are more likely to build audience trust, which in turn enhances brand value and long-term stability. In a landscape characterized by misinformation and skepticism, transparency is not merely a moral choice but a strategic advantage.

The triadic model proposed by this study—comprising internal, external, and financial levers—provides a comprehensive framework for achieving economic sustainability in media organizations. The internal lever focuses on organizational resilience and operational efficiency; the external lever emphasizes value creation and differentiation; and the financial lever ensures that the generated value is effectively monetized through diverse revenue streams. This integration demonstrates that sustainability in media economics requires simultaneous attention to strategy, structure, and stakeholder relationships.

From a theoretical standpoint, the study contributes to the literature by bridging the gap between classical media economics and modern digital business models. It contextualizes global frameworks within the specific realities of Iranian media organizations, highlighting both the opportunities and constraints they face. By doing so, it advances the understanding of how localized economic, cultural, and technological factors shape the applicability of global revenue paradigms.

Practically, the study offers valuable guidance for media executives, policy-makers, and entrepreneurs. It suggests that sustainable revenue generation requires a shift from dependence on single-source income (e.g., advertising or state funding)

toward diversified, innovation-driven, and audience-centric strategies. Moreover, fostering internal cultures of creativity, agility, and transparency can significantly enhance organizational adaptability.

In conclusion, the study underscores that the sustainability and competitiveness of media organizations in the digital era depend on their capacity to integrate strategic flexibility, creative innovation, and data-driven audience understanding into cohesive revenue models. Long-term viability will be achieved not through isolated financial tactics but through comprehensive, adaptive systems that align technological, managerial, and social dimensions of media value creation.

Authors' Contributions

Authors equally contributed to this article.

Acknowledgments

Authors thank all participants who participate in this study.

Declaration of Interest

The authors report no conflict of interest.

Funding

According to the authors, this article has no financial support.

Ethical Considerations

All procedures performed in this study were under the ethical standards.

شناسایی عناصر کلیدی در مدل‌های درآمدزایی رسانه‌ای



تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۵ تیر ۱۴۰۴
تاریخ بازنگری: ۸ آبان ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش: ۱۵ آبان ۱۴۰۴
تاریخ چاپ اولیه: ۲۴ آبان ۱۴۰۴
تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۵

۱. میثم انصاری^{ID}: گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. ندا سلیمانی^{ID*}: گروه علوم ارتباطات اجتماعی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. ایمیل: nedasoleimani@iau.ac.ir (نویسنده مسئول)

۳. عطاءاله ابطحی^{ID}: گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴. امید ارغیش^{ID}: گروه مهندسی صنایع، واحد گچساران، دانشگاه آزاد اسلامی، گچساران، ایران

چکیده

هدف پژوهش شناسایی و تبیین عناصر کلیدی مؤثر بر مدل‌های درآمدزایی رسانه‌ای در سازمان‌های رسانه‌ای ایران با تأکید بر پایداری اقتصادی و رقابت‌پذیری در عصر دیجیتال است. پژوهش حاضر از نوع کیفی و مبتنی بر رویکرد تحلیل تماتیک است. ابتدا چارچوب مفهومی اولیه از طریق مرور نظام‌مند منابع نظری و پژوهشی در حوزه اقتصاد رسانه و مدل‌های کسب‌وکار استخراج شد. سپس داده‌های میدانی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ده نفر از خبرگان حوزه رسانه، شامل مدیران اقتصادی و مالی سازمان‌های رسانه‌ای، گردآوری گردید. نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد تا بیشترین تنوع و غنای اطلاعاتی حاصل شود. داده‌های گردآوری‌شده در نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری و تحلیل گردید. فرایند تحلیل در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. برای اعتبار علمی یافته‌ها، از چهار معیار لینکلن و گوبا شامل اعتبار، وابستگی، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری استفاده گردید. نتایج تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۲۳ شاخص مفهومی و ۱۱ مؤلفه اصلی در مدل درآمدزایی رسانه‌ای شد. این مؤلفه‌ها شامل انعطاف‌پذیری، بازارگرایی، تنوع در منابع درآمدی، ثبات درآمدی، چابکی، خلاقیت، رقابت‌پذیری، شفافیت، محتوا، مخاطب‌محوری و مخاطب‌شناسی بودند. تحلیل تماتیک نشان داد که درآمدزایی رسانه‌ها حاصل ترکیب همافزای سه اهرم اصلی است: (۱) اهرم داخلی شامل مبانی سازمانی و استراتژیک (چابکی، ثبات، شفافیت و انعطاف‌پذیری)، (۲) اهرم بیرونی شامل استراتژی تولید ارزش و بازار (محتوا، خلاقیت، رقابت‌پذیری و بازارگرایی)، و (۳) اهرم مالی شامل مکانیسم‌های درآمدی و تعامل با مخاطب (مخاطب‌محوری، مخاطب‌شناسی و تنوع درآمدی). این سه اهرم به‌ترتیب بستر، جهت‌گیری و سازوکار تحقق درآمد پایدار رسانه را فراهم می‌آورند. پژوهش حاضر چارچوبی بومی و جامع برای درک و طراحی مدل‌های درآمدزایی رسانه‌های ایرانی ارائه می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد پایداری مالی رسانه‌ها در گرو بازنگری در ساختارهای سنتی و گذار از الگوهای محصول‌محور به مدل‌های مخاطب‌محور و داده‌محور است. به‌کارگیری مؤلفه‌های شناسایی‌شده می‌تواند راهنمایی برای مدیران رسانه در طراحی استراتژی‌های نوین و متنوع درآمدزایی و نیز کاهش وابستگی به منابع مالی ناپایدار باشد.

کلیدواژه‌گان: مدل درآمدی، اقتصاد رسانه، درآمدزایی رسانه، تحلیل تماتیک، پایداری اقتصادی

شیوه استناددهی: انصاری، میثم، سلیمانی، ندا، ابطحی، عطاءاله، و ارغیش، امید. (۱۴۰۵). شناسایی عناصر کلیدی در مدل‌های درآمدزایی رسانه‌ای. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*، ۴(۳)، ۱-۲۰.



در دهه‌ی اخیر، صنعت رسانه به واسطه‌ی تحولات فناوری، دیجیتالی شدن گسترده و تغییر الگوهای مصرف محتوا، شاهد دگرگونی‌های بنیادینی بوده است. ظهور رسانه‌های دیجیتال و پلتفرم‌های چندوجهی موجب شده است تا مدل‌های درآمدی سنتی، که مبتنی بر تبلیغات، اشتراک یا حمایت مالی بودند، کارایی پیشین خود را از دست بدهند و نیاز به بازنگری و نوآوری در ساختارهای اقتصادی رسانه بیش از پیش احساس شود (Picard, 2011). در چنین شرایطی، پایداری مالی و توان رقابتی رسانه‌ها به نحوه‌ی طراحی و اجرای مدل‌های درآمدزایی نوین بستگی دارد؛ مدلهایی که بتوانند با در نظر گرفتن رفتار مخاطب، شرایط بازار، و فناوری‌های نوظهور، ارزش اقتصادی پایدار خلق کنند (Mai & Hu, 2025).

در فضای رقابتی امروز، رسانه‌ها ناگزیر از تطبیق خود با الزامات عصر داده‌محور هستند. رسانه‌ها دیگر نه تنها تولیدکننده‌ی محتوا بلکه بازیگرانی در اقتصاد پلتفرمی محسوب می‌شوند که در تعامل مستمر با کاربران و داده‌های آنان فعالیت می‌کنند (Abidin & Guo, 2025). این تغییر ساختار، اقتصاد رسانه را از منطق یک‌سویه‌ی تولید و توزیع محتوا به سوی الگوی چندجانبه‌ی مشارکت، اشتراک و هم‌تولیدی سوق داده است. به‌ویژه در اقتصاد خلاق، کسب درآمد از طریق تحلیل داده، تبلیغات هدفمند و بهره‌گیری از فناوری‌های هوش مصنوعی به بخشی جدایی‌ناپذیر از مدل‌های تجاری رسانه‌ها تبدیل شده است (Golmgrein, 2023).

با این حال، چالش‌های اساسی همچنان پابرجاست. بسیاری از رسانه‌های سنتی در کشورهای مختلف، از جمله ایران، با بحران کاهش درآمد مواجه‌اند و این امر ناشی از رقابت فزاینده‌ی رسانه‌های جهانی و ضعف در تطبیق مدل‌های اقتصادی با محیط دیجیتال است (Mirhashemi, 2020). در مقابل، رسانه‌هایی که توانسته‌اند با سرعت به فناوری‌های نوین واکنش نشان دهند و مدل‌های متنوع درآمدی را پیاده‌سازی کنند، توانسته‌اند سهم خود را در بازار حفظ نمایند. مطالعات جدید نشان داده است که تحول در مدل‌های درآمدی رسانه، بیش از هر چیز مستلزم درک عمیق از تغییرات فرهنگی و فناوریانه در رفتار مصرف‌کنندگان محتوا است (Thorhaug, 2023).

تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که رسانه‌ها برای بقا در بازار دیجیتال باید از رویکردهای صرفاً تبلیغ‌محور فاصله گرفته و استراتژی‌های درآمدی چندمنبعی را در دستور کار قرار دهند (Bekh, 2020). این تغییر رویکرد از مدل‌های خطی به مدل‌های ترکیبی، همچون «تبلیغات هدفمند»، «اشتراک هوشمند»، «فروش داده‌های تحلیلی» و «محتوای تعاملی»، توانسته است مسیر پایداری را برای رسانه‌ها ایجاد کند (Schot, 2020). در این میان، رسانه‌های دیجیتال مستقل در کشورهای درحال توسعه نیز با تکیه بر نوآوری در مدل درآمدی و بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال، راهکارهایی برای ادامه حیات اقتصادی خود یافته‌اند (Schiffrin, 2019).

از منظر نظری، مدل‌های درآمدی بخشی از مدل کلی کسب‌وکار محسوب می‌شوند که وظیفه‌ی اصلی آن‌ها تبدیل ارزش ایجادشده به جریان‌های درآمدی پایدار است (Shafer et al., 2005). در صنعت رسانه، این مدل‌ها باید بتوانند بین سه عامل اصلی—مخاطب، محتوا و بازار—تعادل برقرار کنند (Linde et al., 2021). به بیان دیگر، مدل درآمدی موفق رسانه‌ای، آن مدلی است که بتواند به‌طور هم‌زمان به نیازهای مخاطب پاسخ دهد، از فناوری‌های نوین بهره گیرد، و به‌واسطه‌ی ارزش‌آفرینی متمایز، منافع مالی پایداری ایجاد کند (Remeňová et al., 2020).

مطالعه‌ی Picard (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که پایداری اقتصادی رسانه‌ها تنها با تنوع‌بخشی به منابع درآمدی و حفظ اعتبار حرفه‌ای امکان‌پذیر است. وی بر این نکته تأکید دارد که در عصر پلتفرم‌ها، درآمدزایی صرفاً از طریق تبلیغات سنتی پاسخگو نیست و باید الگوهای جدیدی از تعامل با کاربران و ارزش‌گذاری داده‌ها به کار گرفته شود (Picard, 2022). این دیدگاه با یافته‌های Numminen و همکاران (۲۰۲۲) همسوست که نشان دادند انتخاب نوع مدل درآمدی در اپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌ها تأثیر مستقیمی بر میزان سودآوری و بقای آن‌ها دارد (Numminen et al., 2022).

در حوزه‌ی فناوری رسانه، استفاده از داده‌های کلان و تحلیل رفتار مخاطبان به یکی از ارکان اصلی درآمدزایی تبدیل شده است (Zhang et al., 2022). رسانه‌ها اکنون با استفاده از تحلیل‌های داده‌محور می‌توانند نیازها و ترجیحات کاربران را شناسایی کرده و مدل‌های درآمدی متناسب با الگوهای مصرف طراحی کنند. این روند موجب شکل‌گیری رسانه‌هایی شده است که نه تنها به تولید محتوا بلکه به خلق تجربه‌ی شخصی‌سازی شده برای هر کاربر می‌پردازند.

مطالعات مربوط به مدل‌های درآمدی در فضای دیجیتال همچنین بر اهمیت نوآوری و انعطاف‌پذیری تأکید دارند. Boerrigter (۲۰۰۸) نخستین بار مفهوم مدل درآمدی آنلاین را مطرح کرد و آن را به‌عنوان راهکاری برای خلق ارزش در فضای اینترنت تعریف نمود. در ادامه، Stienstra و همکاران (۲۰۱۰) با بررسی عمیق رسانه‌های هلند، نشان دادند که موفقیت در مدل‌های درآمدی دیجیتال مستلزم انطباق ساختاری، خلاقیت و به‌روزرسانی مداوم است (Stienstra et al., 2010).

از دیدگاه Krumsvik (۲۰۱۲)، دشواری اصلی رسانه‌ها در عصر دیجیتال نه در کمبود منابع مالی بلکه در ناتوانی در تبدیل محتوا به ارزش اقتصادی است. او معتقد است که مدل‌های درآمدی جدید باید بتوانند با ویژگی‌های خاص روزنامه‌نگاری آنلاین—از جمله سرعت انتشار، تعامل مخاطب و چندرسانه‌ای بودن—همخوانی پیدا کنند (Krumsvik, 2012). این نگاه با یافته‌های Wikström و Ellonen (۲۰۱۲) تکمیل می‌شود که تأکید دارند رسانه‌های چاپی در صورت بهره‌گیری از قابلیت‌های شبکه‌های اجتماعی و طراحی مدل‌های مبتنی بر تعامل می‌توانند عملکرد اقتصادی خود را بهبود دهند (Wikström & Ellonen, 2012).

از سوی دیگر، توسعه فناوری‌های تبلیغات هدفمند و اقتصاد داده، فرصت‌های جدیدی برای درآمدزایی رسانه‌ها فراهم کرده است. پژوهش Oklander (۲۰۲۵) به بررسی ابزارهای نوین تبلیغات هدفمند پرداخته و نشان داده است که استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی در تحلیل داده‌های کاربر می‌تواند اثربخشی تبلیغات و میزان بازدهی مالی را به‌طور قابل‌توجهی افزایش دهد (Oklander & Карандін, 2025). همسو با این دیدگاه، Bechmann و همکاران (۲۰۱۶) مفهوم «داده به‌عنوان مدل درآمدی» را مطرح کردند که بر مبنای فروش داده‌های رفتاری و استفاده از الگوریتم‌های تحریری برای بهبود محتوا و تبلیغات شکل گرفته است (Bechmann et al., 2016).

علاوه بر تبلیغات هدفمند، مدل‌های «فریمیوم» (freemium) و خدمات اشتراکی نیز از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده‌اند. Mai و Hu (۲۰۲۵) در پژوهش خود توضیح داده‌اند که مدیریت مؤثر این مدل‌ها مستلزم درک دقیق از رفتار کاربران و ایجاد تعادل میان بخش رایگان و پولی خدمات است (Mai & Hu, 2025). از سوی دیگر، تجربه‌ی پلتفرم‌هایی چون Steam نشان می‌دهد که ترکیب مدل‌های اشتراکی، فروش محتوا و خدمات ویژه می‌تواند درآمد پایداری برای سازمان‌های رسانه‌ای ایجاد کند (Thorhauge, 2023).

در ایران نیز موضوع درآمدزایی رسانه‌ها به‌ویژه در رسانه‌های عمومی و دولتی، از چالش‌های دیرپای نظام رسانه‌ای محسوب می‌شود. پژوهش‌های داخلی مانند کار Estakhrian Haghighi (۲۰۱۷) و Salavatian و Mohseni (۲۰۱۵) بر ضعف ساختاری در مدل‌های تأمین مالی رسانه‌ها و وابستگی بیش از حد به بودجه‌های دولتی تأکید کرده‌اند (Estakhrian Haghighi, 2017; Salavatian & Mohseni, 2015). چنین ساختاری موجب کاهش انعطاف‌پذیری و رقابت‌پذیری رسانه‌ها شده و ضرورت بازنگری در مدل‌های درآمدی را دوچندان کرده است.

در سطح بین‌المللی، رسانه‌های کشورهای اروپایی نیز مسیرهای متنوعی برای کسب درآمد اتخاذ کرده‌اند. برای نمونه، مدل ترکیبی رومانی که بر ترکیب حمایت‌های دولتی، تبلیغات و اشتراک تکیه دارد، نمونه‌ای از الگوی تطبیقی در کشورهای درحال‌گذار است (Preoteasa & Schwartz, 2018). در مقابل، کشورهای اسکاندیناوی با تمرکز بر شفافیت مالی و نوآوری دیجیتال توانسته‌اند مدل‌های پایدارتری ایجاد کنند (Liu et al., 2022).

تحقیقات اخیر نشان داده است که نوآوری در مدل‌های درآمدی نه تنها یک ضرورت اقتصادی بلکه ابزاری برای حفظ استقلال رسانه‌ها از منابع مالی بیرونی است (Chiridza & Mare, 2025). در این راستا، رسانه‌ها باید بتوانند بین مأموریت اجتماعی خود و نیاز به سودآوری توازن برقرار کنند. همان‌گونه که Bagdikian (۲۰۰۴) هشدار می‌دهد، وابستگی بیش از اندازه به تبلیغات می‌تواند موجب تغییر محتوای رسانه‌ای و کاهش کیفیت اطلاع‌رسانی شود (Bagdikian, 2004). از این‌رو، طراحی مدل‌های درآمدی مبتنی بر اخلاق رسانه‌ای و پاسخ‌گویی اجتماعی اهمیت دوچندان یافته است.

در نهایت، دستیابی به مدل‌های درآمدی مؤثر در صنعت رسانه، مستلزم نگرشی چندبعدی است که سه حوزه‌ی اصلی فناوری، بازار و مخاطب را به‌طور هم‌زمان پوشش دهد. در این چارچوب، ترکیب رویکردهای خلاقانه، تحلیل داده‌محور و استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال می‌تواند مسیر پایدارتری برای رشد رسانه‌ها فراهم سازد (Golmgrein, 2023). هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین عناصر کلیدی مؤثر بر مدل‌های درآمدزایی رسانه‌ای در ایران با تأکید بر پایداری اقتصادی و انطباق با تحولات عصر دیجیتال است.

روش پژوهش و مواد

پژوهش حاضر از نوع کیفی^۱ و مبتنی بر رویکرد تحلیل تماتیک^۲ است که از روش‌های رایج و معتبر برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها (تم‌ها) درون داده به شمار می‌رود. در مراحل مختلف تحقیق، از دو شیوه گردآوری داده‌ها استفاده شد:

نخست، مطالعه کتابخانه‌ای – اسنادی به‌منظور مرور نظام‌مند منابع نظری و شناسایی مدل‌های مختلف درآمدزایی رسانه‌ای با استفاده از ابزار فیش؛ دوم، مطالعه میدانی از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان.

جامعه آماری این پژوهش را متخصصان دارای تجربه عملی و دانش نظری عمیق در زمینه مدیریت و اقتصاد رسانه، شامل مدیران مالی و اقتصادی سازمان‌ها و کسب‌وکارهای رسانه‌ای، تشکیل دادند. انتخاب نمونه به روش هدفمند و قضاوتی و با رویکرد گلوله‌برفی^۳ انجام شد تا اطمینان حاصل شود داده‌های گردآوری‌شده از بیشترین غنای اطلاعاتی برخوردارند. در مجموع با ۱۰ نفر از خبرگان مصاحبه صورت گرفت و فرایند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع نظری^۴ ادامه یافت؛ بدین معنا که مصاحبه‌های جدید هیچ مفهوم یا مقوله تازه‌ای به یافته‌های قبلی اضافه نکردند.

داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری و سپس به‌صورت متنی پیاده‌سازی شدند. تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار مکس کیودا^۵ و بر اساس فرایند سه‌مرحله‌ای کدگذاری شامل: (۱) کدگذاری باز برای استخراج مفاهیم اولیه، (۲) کدگذاری محوری برای برقراری ارتباط میان کدها، و (۳) کدگذاری انتخابی برای شناسایی ابعاد کلیدی مدل‌های درآمدزایی صورت گرفت.

فرایند کلی پژوهش در هشت مرحله انجام شد:

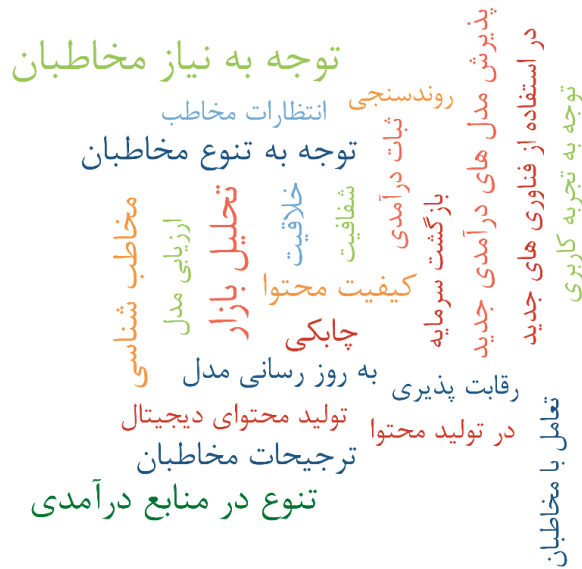
- (۱) مرور نظام‌مند منابع (مطالعه کتابخانه‌ای)
- (۲) طراحی ابزار گردآوری داده (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته)
- (۳) انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان (روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی)
- (۴) کدگذاری باز برای استخراج مفاهیم اولیه
- (۵) شناسایی و دسته‌بندی تم‌ها
- (۶) بازبینی و پالایش تم‌ها
- (۷) تحلیل نهایی و تفسیر یافته‌ها
- (۸) اعتبارسنجی نتایج

برای ارتقای اعتماد علمی یافته‌ها (معادل دقت و پایایی در تحقیقات کمی)، چهار معیار لینکلن و گوپا رعایت شد: (۱) اعتبار^۶ از طریق بازبینی نتایج توسط مشارکت‌کنندگان؛ (۲) وابستگی^۷ با حفظ مستندات کامل فرایند کدگذاری و تحلیل؛ (۳) تأییدپذیری^۸ به‌منظور اطمینان از بی‌طرفی پژوهشگر؛ و (۴) انتقال‌پذیری^۹ با ارائه توصیف غنی از فرایند پژوهش و ویژگی‌های نمونه‌ها.

¹ Qualitative Research
² Thematic Analysis
³ Snowball Sampling
⁴ Theoretical Saturation
⁵ Maxqda
⁶ Credibility
⁷ Dependability
⁸ Confirmability
⁹ Transferability

یافته‌ها

سوال اصلی این تحقیق عبارت بود از این که چه عناصری در مدل‌های درآمدزایی رسانه‌ای نقش کلیدی دارند؟ که تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با ده نفر از خبرگان در حوزه رسانه و اقتصاد رسانه یازده بُعد اصلی را شناسایی کرده است. به‌طور کلی خبرگان به ۲۳ کد مفهومی اشاره کرده‌اند که ۴۶ بار در داده‌ها ظاهر شده است؛ به این معنا که برخی از کدهای مفهومی بیش از یک بار در داده‌ها ظاهر شده است. شکل «۱» ابر کدهای مفهومی را به شکل تصویری نشان داده است. کدهای مفهومی که تکرار بیشتری در نتایج داشته‌اند به شکل برجسته‌تری نشان داده شده‌اند.



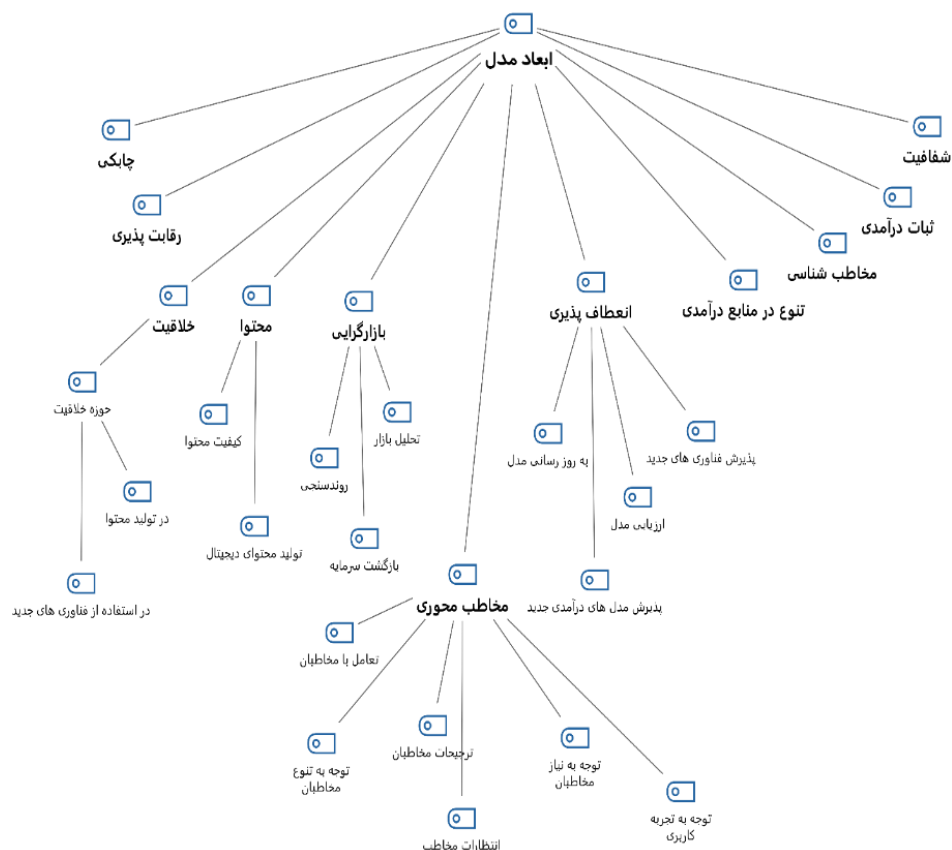
شکل ۱: ابر کدهای مفهومی عناصر مدل‌های درآمدزایی رسانه‌ای

در مجموع مصاحبه شونده‌گان ۴۶ بار به کدهای مفهومی مربوط به ابعاد مدل درآمدزایی رسانه‌ای اشاره داشتند (شکل «۲»). ضمن این که برخی از ابعاد مدل شامل مؤلفه‌های دیگری نیز بودند، از جمله: مخاطب‌محوری در شش مؤلفه توجه به تجربه کاربری، توجه به نیاز مخاطبان، انتظارات مخاطبان، ترجیحات مخاطبان، تعامل با مخاطبان و توجه به تنوع مخاطبان تعریف شده است؛ هم‌چنان که بازارگرایی به‌عنوان تحلیل بازار، روندسنجی و بازگشت سرمایه تعریف شده است و محتوا نیز در دو بخش کیفیت محتوا و تولید محتوا تعریف شده است. همچنین خلاقیت نیز در دو مؤلفه خلاقیت در تولید محتوا و خلاقیت در استفاده از فناوری‌های جدید تعریف شده است. انعطاف‌پذیری نیز به‌عنوان انعطاف‌پذیری در پذیرش فناوری‌های جدید، ارزیابی مدل، به‌روزرسانی مدل و پذیرش مدل‌های درآمدی جدید تعریف شده است.

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUM
▾ ابعاد مدل											0
• شفافیت								■			1
• ثبات درآمدی								■			1
• مخاطب شناسی							■	■			2
• چابکی				■	■						2
▾ خلایقیت				■	■						2
▾ حوزه خلایقیت											0
• در تولید محتوا					■						1
• در استفاده از فناوری های جدید			■								1
• رقابت پذیری		■									1
▾ محتوا											0
• تولید محتوای دیجیتال							■				1
• کیفیت محتوا						■	■			■	3
▾ بازارگرایی											0
• بازگشت سرمایه	■										1
• روندسنجی										■	1
• تحلیل بازار				■		■	■	■		■	5
▾ مخاطب محوری											0
• توجه به تجربه کاربری							■				1
• تعامل با مخاطبان			■								1
• توجه به تنوع مخاطبان	■	■		■					■		4
• ترجیحات مخاطبان								■		■	2
• انتظارات مخاطب										■	1
• توجه به نیاز مخاطبان				■		■	■	■		■	5
▾ انعطاف پذیری											0
• پذیرش فناوری های جدید											0
• پذیرش مدل های درآمدی جدید								■	■		2
• به روز رسانی مدل								■		■	2
• ارزیابی مدل										■	1
• تنوع در منابع درآمدی			■			■	■	■		■	5
Σ SUM	2	2	3	5	3	4	7	9	2	9	46

شکل ۲: توزیع کدهای مفهومی عناصر مدل های درآمدزایی رسانه ای

یازده بُد شناسایی شده برای مدل های درآمدزایی رسانه ای بعد از تحلیل داده های حاصل از مصاحبه با مصاحبه شوندگان در نرم افزار مکس کیودا در شکل «۳» نمایش داده شده است. این ابعاد شامل: (۱) انعطاف پذیری، (۲) بازارگرایی، (۳) تنوع در منابع درآمدی، (۴) ثبات درآمدی، (۵) چابکی، (۶) خلایقیت، (۷) رقابت پذیری، (۸) شفافیت، (۹) محتوا، (۱۰) مخاطب محوری، (۱۱) مخاطب شناسی می باشد.



شکل ۳: ابعاد مدل‌های درآمدزایی رسانه‌ای

در ادامه به شرح ابعاد شناسایی شده برای مدل‌های درآمدزایی در صنعت رسانه می‌پردازیم.

(۱) شفافیت

شفافیت^۱ به عنوان یکی از ابعاد کلیدی مدل درآمدی رسانه‌ها، به میزان صداقت و وضوح در عملکرد رسانه اشاره دارد. همان طور که مصاحبه‌شونده ۸ تأکید می‌کند: «اعتماد به رسانه‌ها یک چالش بزرگه. با گسترش اخبار جعلی، رسانه‌ها باید شفاف‌تر باشن و روی اعتبار خودشان کار کنن». این شفافیت نه تنها در محتوا، بلکه در مدل‌های درآمدی نیز باید رعایت شود تا اعتماد مخاطبان جلب گردد.

(۲) ثبات درآمدی

ثبات درآمدی^۲ به توانایی رسانه در ایجاد جریان درآمدی پایدار و قابل پیش‌بینی در بلندمدت اشاره دارد. ثبات درآمدی به توانایی رسانه در حفظ جریان درآمدی پایدار اشاره دارد. مصاحبه‌شونده ۸ در این باره می‌گوید: «به‌نظرم باید بتوانه در بلندمدت درآمد ثابت ایجاد کنه، نه این‌که یهو اوج بگیره و بعد سقوط کنه». این ویژگی به رسانه‌ها کمک می‌کند تا در شرایط مختلف اقتصادی دوام بیاورند.

(۳) مخاطب شناسی

مخاطب‌شناسی^۳ به‌عنوان یکی از ارکان اصلی موفقیت رسانه‌ها، شامل تحلیل و درک دقیق رفتار، نیازها و ترجیحات مخاطبان است. مصاحبه‌شونده ۷ در این زمینه بیان می‌کند: «سازمان‌ها باید به داده‌های تحلیلی توجه کنند. یعنی با استفاده از ابزارهای تحلیلی، رفتار مخاطب رو زیر نظر بگیرن و ببینن کدوم نوع محتوا بیشتر مورد توجه قرار می‌گیره. این

- ¹ Transparency
- ² Revenue Stability
- ³ Audience Research

اطلاعات می‌تونه بهشون کمک کنه تا تصمیمات بهتری در زمینه تولید محتوا و انتخاب مدل‌های درآمدی بگیرن». مصاحبه‌شونده ۸ نیز اضافه می‌کند: «برای تبلیغات، شبکه‌ها باید مخاطب‌شناسی قوی داشته باشن. یعنی بدونن کی داره برنامه‌شون رو می‌بینه و چه تبلیغاتی براشون جذابه». مصاحبه‌شونده شماره ۸ همچنین اشاره کرده است که: «باید از داده‌های مخاطب برای پیش‌بینی نیازهاشون استفاده کرد. مثلاً با تحلیل رفتار کاربر می‌تونن بفهمی چه برنامه‌ای بیشتر طرفدار داره». این تحلیل داده‌ها به رسانه‌ها کمک می‌کند تا محتوای متناسب با سلیقه مخاطب تولید کنند و مدل‌های درآمدی خود را بهینه نمایند.

۴) چابکی

چابکی^۱ در رسانه‌ها به معنای توانایی تطبیق سریع با تغییرات است. مصاحبه‌شونده ۴ با تأکید می‌گوید: «ما نمی‌تونیم دیگه سنتی فکر کنیم. ما باید چابک کنیم کسب و کارمون رو» و اضافه می‌کند: «ما چابک و خلاق نیستیم. چنین مدل‌های درآمدی باید چابک و خلاق و مخاطب محور باشن». مصاحبه‌شونده ۵ نیز اشاره می‌کند: «تلویزیون خب یه رسانه سنتیه، یه سری مزایا و نقاط قوت یا مزیت رقابتی در کل داره اما دقت کن این نقاط قوت گاهی می‌تونه به نقطه ضعف تبدیل بشه یعنی یه دستگاه عریض و طویلی داره که هم یه سری امکانات بهش میده هم توی رقابت کنش می‌کنه؛ پس به‌نظر من در وهله اول باید یه فکری برای چابک‌سازی فرآیندهای اداریشون بکنن و قوانین سفت و سختی که حاکم بر این نوع از رسانه هاست» (مصاحبه شونده ۵).

۵) خلاقیت

خلاقیت^۲ عنصر حیاتی در مدل‌های درآمدی جدید است. مصاحبه‌شونده ۴ مجدداً تأکید می‌کند: «ما چابک و خلاق نیستیم». مصاحبه‌شونده ۵ نیز می‌گوید: «باید در درجه اول خلاقانه باشه چون الان رقابت بر سر تولید و حجم تولید رسانه‌ای نیست». این خلاقیت در دو حوزه خود را نشان می‌دهد:

۱- در تولید محتوا، خلاقیت به معنای ارائه ایده‌های نو و جذاب برای مخاطب است. مصاحبه‌شونده ۵ با اشاره به پیچیدگی‌های جذب مخاطب امروزی می‌گوید: «بین خیلی روشن بخوام بگم بهت، الان مخاطب دیگه کارآزموده شده. یعنی مخاطب الان صبح که بیدار میشه تو شبکه‌های اجتماعی تو پلتفرم‌های مختلف داره می‌چرخه، داره هر محتوایی رو که می‌خواهد داندود می‌کنه و می‌بینه؛ پس این مخاطب راضی کردنش اصلاً کار راحتی نیست؛ این خیلی مهمه. الان هر رسانه‌ای داره بر سر جذب مخاطب رقابت می‌کنه چون بنیان درآمدزایی رسانه‌ای روی مخاطبه و جذب این مخاطب وقتی اتفاق می‌افته که شما بتونید مدام یه آفر خلاقانه‌ی جدیدی پیشنهاد کنید، در غیراین‌صورت بازارتون رو قطعاً که نه ولی تا حد زیادی تو معرض تهدید می‌بینید». این امر نیازمند ارائه مداوم «آفرهای خلاقانه جدید» است تا رسانه بتواند در بازار رقابتی امروز جایگاه خود را حفظ کند.

۲- در استفاده از فناوری‌های جدید، خلاقیت به کارگیری ابزارها و پلتفرم‌های نوین برای ارائه محتوا و مدل‌های درآمدی است. مصاحبه‌شونده ۳ در این باره بیان می‌کند: «یک نکته مهم در این زمینه داشتن خلاقیت است به این معنا که رسانه‌ها در مدل درآمدی خودشان باید از روش‌های نو مثل واقعیت مجازی یا تعاملی استفاده کنند». این نوآوری‌های فناورانه می‌تواند به رسانه‌ها در ایجاد تمایز و جذب مخاطبان بیشتر کمک کند.

۶) رقابت‌پذیری

رقابت‌پذیری^۳ به توانایی رسانه در همگامی با تغییرات بازار و ایجاد ارزش برای ذینفعان مختلف اشاره دارد. مصاحبه‌شونده ۲ در این زمینه می‌گوید: «باید در درجه اول معامله‌ی دو سر برد خلق کنه برای ذینفعان مختلفی که هستن و برای این که چنین فضایی شکل بگیره طبیعتاً باید قابلیت تطبیق با شرایط جدید رو داشته باشه، یعنی مدل درآمدی سنتی که صرفاً مبتنی بر بودجه دولتی یا تبلیغ آگهی بود دیگه خیلی رقابت پذیر نیست». این رقابت‌پذیری مستلزم انعطاف‌پذیری و توانایی تطبیق با شرایط جدید بازار است.

۷) محتوا

¹ Agility
² Creativity
³ Competitiveness

یکی دیگر از ابعاد مدل که به آن اشاره شده است، محتوا^۱ بوده است. به محتوا در قالب تولید محتوای دیجیتال و کیفیت محتوا اشاره شده است. محتوا به عنوان هسته اصلی مدل درآمدی رسانه‌ها، نقشی حیاتی در جذب مخاطب و درآمدزایی ایفا می‌کند. امروزه با گسترش پلتفرم‌های استریمینگ^۲، تولید محتوای دیجیتال به یک ضرورت تبدیل شده است، چرا که مخاطبان به صورت فزاینده‌ای به سمت مصرف محتوا در فضای دیجیتال گرایش پیدا کرده‌اند (مصاحبه‌شونده ۷). از سوی دیگر، کیفیت محتوا عاملی تعیین‌کننده در موفقیت رسانه‌هاست؛ چنان‌که مصاحبه‌شونده ۶ تأکید می‌کند: «باید به کیفیت محتوا توجه بشه». این اهمیت از آن‌جا ناشی می‌شود که محتوای جذاب و باکیفیت نه تنها مخاطبان بیشتری را جذب می‌کند، بلکه احتمال سرمایه‌گذاری برندها بر روی آن را نیز افزایش می‌دهد (مصاحبه‌شونده ۷). در همین راستا، مصاحبه‌شونده ۱۰ نیز خاطرنشان می‌کند: «باید به کیفیت محتوا توجه ویژه‌ای شود، زیرا محتوای باکیفیت باعث جذب بیشتر مخاطب و در نتیجه افزایش درآمد خواهد شد». بنابراین، رسانه‌ها برای بقا در فضای رقابتی امروز، باید همزمان به تولید محتوای دیجیتال متناسب با تغییرات فناوری و ارتقای مستمر کیفیت محتوا به عنوان دو بال اصلی درآمدزایی توجه کنند.

۸ بازارگرایی

بازارگرایی^۳ به عنوان محور اصلی مدل‌های درآمدی رسانه‌ها، نیازمند توجه همزمان به سه مؤلفه کلیدی است. در بخش بازگشت سرمایه، مصاحبه‌شونده ۱ با نگاهی مدیریتی تأکید می‌کند: «به این مورد حالا شاید نه خیلی پرفکت ولی تعادل بین کیفیت محتوا و بازگشت سرمایه چیزیه که هر مدیری بهش توجه می‌کنه، در صنعت تلویزیون.. یعنی شما چقدر خرج می‌کنی و چقدر بازگشت سرمایه داره این برات. این یه اصل منطقی خیلی روشنیه که شما باید بهش توجه داشته باشی». در حوزه رندسنجی، مصاحبه‌شونده ۱۰ به صورت موجز اشاره می‌کند: «تحلیل بازار و شناسایی روندهای جدید در صنعت رسانه نیز اهمیت دارد». بخش تحلیل بازار به عنوان گسترده‌ترین حوزه، دیدگاه‌های متنوعی را در بر می‌گیرد: مصاحبه‌شونده ۴ بر پویایی نظارت تأکید دارد: «باید رفتار مخاطبین به طور مداوم و در کنار اون تکنولوژی‌های جدیدی که می‌تونن کمک کنن به طور مداوم رصد بشن و پتانسیل‌های اونا برای کسب و کار ما شناخته بشه». مصاحبه‌شونده ۶ در سه نوبت مختلف بر اهمیت تحلیل تأکید می‌کند:

«رسانه‌ها می‌تونن با تحلیل دقیق بازار و نیازهای مخاطب، این مدل‌ها رو به کار ببرن»،

«استفاده از داده‌های تحلیلی برای شناسایی روندهای جدید و نیازهای مخاطب هم می‌تونه کمک‌کننده باشه»،

«همچنین، تحلیل رقبا و شناسایی نقاط قوت و ضعفشون مهمه. همچنین، بررسی روندهای بازار و تکنولوژی‌های نوین هم می‌تونه به طراحی بهتر کمک کنه».

مصاحبه‌شونده ۷ با رویکردی راهبردی می‌گوید: «اولین قدم اینه که رسانه‌ها باید بازار رو بشناسن» و در ادامه اضافه می‌کند: «تحلیل رقبا هم اهمیت داره. باید ببینیم رقبا چه کارهایی انجام می‌دن و نقاط قوت و ضعفشون چیه». مصاحبه‌شونده ۸ با نگاه رقابتی پیشنهاد می‌دهد: «شما باید ببینی بقیه رسانه‌ها چیکار می‌کنن و چطور می‌تونن یه مزیت رقابتی ایجاد کنن. مثلاً یه شبکه می‌تونه روی محتوای محلی تمرکز کنه که استریمینگ‌های جهانی ندارن». مصاحبه‌شونده ۱۰ مجدداً بر این موضوع صحنه می‌گذارد: «تحلیل بازار و شناسایی روندهای جدید در صنعت رسانه نیز اهمیت دارد». این یافته‌ها نشان می‌دهد که بازارگرایی در مدل درآمدی رسانه‌ها نیازمند ترکیب سه‌گانه‌ای از مدیریت هوشمند بازگشت سرمایه، پایش مستمر روندهای صنعت و تحلیل جامع بازار (شامل: رفتار مخاطبان، فناوری‌های نوین و حرکات رقبا) است که هر یک مکمل دیگری در خلق مزیت رقابتی پایدار می‌باشد.

۹ مخاطب‌محوری

مخاطب‌محوری^۴ به عنوان سنگ بنای مدل‌های درآمدی رسانه‌ها، نیازمند نگاهی جامع به ابعاد مختلف ارتباط با مخاطب است. همان‌طور که مصاحبه‌شونده ۷ اشاره می‌کند، «توجه به تجربه کاربری هم نباید فراموش بشه»، چرا که تجربه مثبت مخاطب، ضمانتی برای بازگشت او محسوب می‌شود. این تجربه مطلوب زمانی شکل می‌گیرد که رسانه‌ها بتوانند همانند توصیه مصاحبه‌شونده ۳، «تعامل مناسبی با مخاطب در نظر بگیرند و از تحلیل رفتار مخاطبان استفاده کنند».

¹ Content

² Streaming

³ Market Orientation

⁴ Audience Oriented

درک عمیق مخاطب مستلزم توجه به تنوع سلیقه‌هاست، موضوعی که مصاحبه‌شونده ۱ به شدت بر آن تأکید دارد: «بین هر نوع محتوایی، باید مخاطب داشته باشه. رسانه باید تنوع سلیقه‌ها رو در نظر بگیره». این دیدگاه توسط مصاحبه‌شوندگان دیگر از جمله شماره ۲ و ۴ نیز تأیید می‌شود که معتقدند عدم توجه به این تنوع، خطای استراتژیک محسوب می‌شود.

شناخت ترجیحات مخاطبان نیز از ارکان اساسی است. همان‌طور که مصاحبه‌شونده ۸ بیان می‌کند، «باید بتونی نیازها و علایق مخاطب رو خوب بشناسی»، و مصاحبه‌شونده ۱۰ اضافه می‌کند که «باید به این نکته توجه کرد که مخاطبان چه نوع محتوایی را می‌پسندند». این شناخت زمانی کامل می‌شود که رسانه‌ها همانند توصیه مصاحبه‌شونده ۴، «مخاطب رو اصل اساسی کار رسانه‌ای بگیرند و نه تصورات ذهنی و گروهی»، و به گفته مصاحبه‌شونده ۶ و ۷، «به نیازهای مخاطب توجه کنند» و «نیازهای واقعی مخاطب رو شناسایی کنند».

در نهایت، همان‌طور که مصاحبه‌شونده ۱۰ اشاره می‌کند، «برقراری ارتباط نزدیک با مخاطبان و دریافت بازخوردهای آن‌ها این امکان را فراهم می‌آورد تا رسانه‌ها بتوانند به سرعت به تغییرات پاسخ دهند». این چرخه کامل مخاطب‌محوری - از تجربه کاربری تا شناخت نیازها و پاسخ به انتظارات - همان چیزی است که می‌تواند مدل درآمدی رسانه‌ها را در فضای رقابتی امروز پایدار و موفق نگه دارد.

۱۰) انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری^۱ به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدل‌های درآمدی نوین رسانه‌ها مطرح است. مصاحبه‌شونده ۸ با اشاره به تحولات فناورانه تأکید می‌کند: «مدل درآمدی باید بتونه با تغییرات تکنولوژی و بازار خودش رو وفق بده. مثلاً الان که استریمینگ غوغا کرده، شبکه‌های سنتی باید به فکر پلتفرم‌های دیجیتال باشن». این دیدگاه توسط مصاحبه‌شونده ۹ با نگاهی انتقادی تکمیل می‌شود: «باید با فناوری‌های جدید و به روز همگام باشه نه این‌که مقاومت کنه در برابرشون؛ الان صدا و سیمای ما می‌تونست وارد فضای دیجیتال بشه نه این‌که نشده ولی خیلی محدود و بازی رو به پلتفرم‌های تولید محتوای مبتنی بر اشتراک باخته به نظر من».

در حوزه به‌روزرسانی مدل، مصاحبه‌شونده ۸ بر ضرورت استفاده از فناوری‌های نو ظهور تأکید دارد: «روزنامه‌نگارا و تولیدکننده‌های محتوا باید با ابزارهای جدید مثل AI و VR کار کنن و همیشه هم آماده باشن که اگه یه مدل درآمدی جواب نداد، سریع عوضش کنی». این نگاه با دیدگاه مصاحبه‌شونده ۱۰ که بر ارزیابی مستمر تأکید می‌کند همسو است: «ارزیابی و به‌روزرسانی مداوم مدل درآمدی بر اساس بازخوردها و تغییرات بازار نیز ضروری است».

در نهایت، همان‌طور که مصاحبه‌شونده ۱۰ اشاره می‌کند، «ارزیابی و به‌روزرسانی مداوم مدل درآمدی بر اساس بازخوردها و تغییرات بازار نیز ضروری است». این چرخه مستمر از پذیرش فناوری‌های جدید، به‌روزرسانی مدل‌ها و ارزیابی نتایج، همان چیزی است که می‌تواند بقای رسانه‌ها را در فضای پرتحول امروزی تضمین کند.

۱۱) تنوع در منابع درآمدی

تنوع در منابع درآمدی^۲ به‌عنوان یک اصل کلیدی در مدل‌های درآمدی رسانه‌ها مطرح است. مصاحبه‌شونده ۳ با اشاره به این موضوع بیان می‌کند: «موارد متعددی مثل تنوع در محل‌های درآمدی یعنی از انواع مختلفی از کانال‌های درآمدی برای درآمدزایی استفاده شود. مثلاً فروش محتوا^۳، حمایت مالی^۴، حق اشتراک^۵، تبلیغات و تولید و فروش محتوا به پلتفرم‌های مختلف بخشی از این موضوع هست». این دیدگاه توسط مصاحبه‌شونده ۶ با تأکید بر رسانه تلویزیونی تکمیل می‌شود: «یک مدل درآمدی خوب برای تلویزیون باید شامل تنوع در منابع درآمدی باشه. یعنی فقط به تبلیغات تکیه نکنه، بلکه شامل: اشتراک، فروش محتوا، اسپانسرشیپ و حتی تولید محتوا برای سایر رسانه‌ها هم باشه».

مصاحبه‌شونده ۷ با نگاهی راهبردی به این موضوع می‌پردازد: «ابعاد یک مدل درآمدی خوب باید شامل تنوع باشه. یعنی فقط به یک منبع تکیه نکنیم. مثلاً ترکیبی از: تبلیغات، اشتراک، فروش محتوا به دیگر شبکه‌ها و اسپانسرشیپ می‌تونه خیلی کارآمد باشه». این نگاه مدیریت ریسک توسط مصاحبه‌شونده ۸ به شکل دیگری بیان می‌شود: «وابستگی

¹ Flexibility

² Revenue Diversification

³ Content Sales

⁴ Sponsorship

⁵ Subscription

فقط به تبلیغات خطرناکه، چون بازار تبلیغات ممکنه نوسان داشته باشه. از طرفی نباید همه تخم‌مرغ‌ها رو تو یه سبد گذاشت. ترکیب تبلیغات، اشتراک و فروش محتوا باعث می‌شه ریسک کمتر بشه».

در نهایت، مصاحبه‌شونده ۱۰ به صورت خلاصه و گویا این اصل را بیان می‌کند: «باید تنوع در منابع درآمدی وجود داشته باشد؛ یعنی نه تنها به یک مدل مانند تبلیغات وابسته نباشیم، بلکه از حق اشتراک، فروش محتوا و اسپانسرشیپ نیز بهره‌برداری کنیم». این مجموعه دیدگاه‌ها نشان می‌دهد که تنوع درآمدی نه تنها یک مزیت، بلکه یک ضرورت برای پایداری مالی رسانه‌ها در شرایط متغیر بازار محسوب می‌شود.

مدل درآمدی نهایی شامل ۲۳ شاخص کلیدی در قالب یازده مؤلفه اصلی شناسایی شد: شفافیت، ثبات درآمدی، مخاطب‌شناسی، چابکی، رقابت‌پذیری، خلاقیت، محتوا، بازارگرایی، مخاطب‌محوری، انعطاف‌پذیری و تنوع منابع درآمدی. جزئیات شاخص‌ها در شکل شماره «۴» ارائه شده است.

برای اعتبارسنجی نتایج تحقیق، از روش ارزیابی اعتبار محتوا استفاده شد. ابتدا پرسشنامه‌ای شامل کدهای مفهومی شناسایی شده تهیه و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان حوزه رسانه قرار گرفت. از آنان خواسته شد تا میزان مرتبط بودن هر شاخص با هدف پژوهش را ارزیابی کنند. سپس مقادیر شاخص نسبت روایی محتوا^۱ برای هر مؤلفه محاسبه شد تا اعتبار علمی و عملی شاخص‌ها تأیید شود. این روش امکان اطمینان از پوشش مناسب ابعاد مدل و حذف موارد غیرمرتبط را فراهم می‌کند.

نتایج نشان داد که تمامی ۲۳ شاخص دارای سطح قابل قبول روایی محتوا هستند و می‌توانند به‌عنوان عناصر کلیدی در طراحی مدل‌های درآمدی پایدار رسانه‌های ایرانی مورد استفاده قرار گیرند.

نتایج پرسشنامه روایی	تا چه اندازه ضروری است؟			مربوط بودن			ساده بودن			وضوح					CV3	
	ضروری	مفید ولی بدون ضرورت	ضرورتی ندارد	کاملاً مربوط	مربوط	نسبتاً مربوط	نامربوط	کاملاً ساده	ساده	نسبتاً ساده	ساده نیست	کاملاً واضح	واضح	نسبتاً واضح		واضح نیست
مخاطب‌شناسی	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
انعطاف در پذیرش فناوری جدید	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۹	۱	۰	۰	
انعطاف در پذیرش مدل درآمدی جدید	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
انعطاف در به‌روزرسانی مدل	۹	۱	۰	۸	۱	۱	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰/۸	
انعطاف در ارزیابی مدل	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
بازگشت سرمایه	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۸	۱	۱	۰	۸	۱	۱	۰/۹	
تحلیل بازار	۹	۱	۰	۸	۱	۱	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰/۸	
روندسنجی	۹	۱	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰/۸	
تنوع در منابع درآمدی	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
ثبات درآمدی	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
چابکی	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
خلاقیت در استفاده از فناوری‌های جدید	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
خلاقیت در تولید محتوا	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
رقابت‌پذیری	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
شفافیت	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۸	۱	۱	۰	۸	۱	۱	۰/۹	
کیفیت محتوا	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
تولید محتوای دیجیتال	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
توجه به تنوع مخاطبان	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
تعامل با مخاطبان	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
توجه به نیاز مخاطبان	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
توجه به تجربه کاربری	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
ترجیحات مخاطبان	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	
انتظارات مخاطبان	۱۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۱۰	۰	۰	۰	

شکل ۴. نتایج اعتبار کدهای مفهومی شناسایی شده

¹ Content Validity Index (CVI)

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر که بر مبنای تحلیل تماتیک مصاحبه‌های عمیق با خبرگان حوزه رسانه و اقتصاد رسانه انجام شد، نشان داد که مدل‌های درآمدزایی مؤثر در صنعت رسانه بر پایه یازده مؤلفه‌ی کلیدی شکل می‌گیرند: انعطاف‌پذیری، بازارگرایی، تنوع در منابع درآمدی، ثبات درآمدی، چابکی، خلاقیت، رقابت‌پذیری، شفافیت، محتوا، مخاطب‌محوری و مخاطب‌شناسی. این مؤلفه‌ها در سه اهرم اصلی یعنی اهرم داخلی (مبانی سازمانی و استراتژیک)، اهرم بیرونی (استراتژی تولید ارزش و بازار) و اهرم مالی (مکانیسم‌های درآمدزایی و تعامل با مخاطب) جای گرفتند. بر اساس تحلیل داده‌ها، این سه اهرم به‌صورت زنجیره‌ای و هم‌افزا عمل می‌کنند و تحقق درآمد پایدار رسانه‌ای را ممکن می‌سازند. این نتایج تأیید می‌کند که پایداری اقتصادی رسانه‌ها در شرایط کنونی دیگر وابسته به مدل‌های سنتی نظیر تبلیغات مستقیم نیست، بلکه نیازمند طراحی مدل‌هایی چندوجهی و مخاطب‌محور است که بتوانند از ظرفیت‌های دیجیتال و داده‌محور استفاده کنند (Picard, 2022; Remeňová et al., 2020).

در تبیین یافته‌ها باید توجه داشت که مؤلفه‌ی «انعطاف‌پذیری» به عنوان یکی از پایه‌های پویایی سازمانی، امکان سازگاری سریع رسانه‌ها با تحولات بازار و فناوری را فراهم می‌سازد. رسانه‌هایی که از این قابلیت برخوردارند می‌توانند در برابر تغییرات پلتفرمی، تغییرات الگوریتمی شبکه‌های اجتماعی و تغییر ذائقه‌ی مخاطب، واکنش مؤثر نشان دهند (Linde et al., 2021). این یافته با مطالعه‌ی (Mai & Hu, 2025) هم‌راستا است که تأکید می‌کند پلتفرم‌های دیجیتال باید مدل‌های خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که میان رشد کاربران و درآمدزایی تعادل برقرار شود؛ به عبارتی، انعطاف در تطبیق مدل با شرایط بازار یکی از الزامات بقای دیجیتال است. همچنین (Oklander & Карандін, 2025) بیان می‌کند که تبلیغات هدفمند و هوشمند، زمانی اثربخش است که سیستم رسانه‌ای از انعطاف کافی برای به‌کارگیری ابزارهای نوین تحلیل داده برخوردار باشد. در واقع، انعطاف‌پذیری در حوزه رسانه به معنای ترکیب خلاقانه‌ی فناوری، تحلیل رفتار مخاطب و استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال است.

در خصوص مؤلفه‌ی «چابکی»، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که چابکی به عنوان توانایی تصمیم‌گیری سریع و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، نقش مهمی در موفقیت مدل‌های درآمدی دارد. رسانه‌هایی که ساختار سازمانی منعطف و غیرمتمرکز دارند، بهتر می‌توانند جریان‌های درآمدی جدید را شناسایی و پیاده‌سازی کنند. این یافته با نتایج پژوهش (Golmgrein, 2023) هم‌خوانی دارد که در آن تأکید شده است نوآوری در مدل‌های درآمدی صنایع خلاق تنها زمانی محقق می‌شود که سازمان از چابکی و سرعت در اجرای تصمیمات برخوردار باشد. همچنین (Schot, 2020) با بررسی رسانه‌های مستقل نشان داد که بقا در محیط متلاطم رسانه‌ای وابسته به توان انطباق سریع با شرایط اقتصادی و فناوری است؛ رسانه‌هایی که فاقد چابکی لازم هستند، به سرعت از رقابت حذف می‌شوند.

عنصر «بازارگرایی» نیز از دیگر یافته‌های کلیدی این پژوهش بود. رسانه‌ها برای طراحی مدل‌های درآمدی کارآمد باید شناخت عمیقی از بازار، رقبا و روندهای تکنولوژیک داشته باشند. یافته‌ها نشان دادند که بازارگرایی در رسانه‌ها مستلزم استفاده از داده‌های تحلیلی و درک رفتار مصرف‌کنندگان است. این موضوع با پژوهش (Lai & Wong, 2005) همسو است که بر ارتباط مستقیم میان استراتژی‌های کسب‌وکار الکترونیکی و عملکرد مالی تأکید کرده است. به طور مشابه، مطالعه‌ی (Numminen et al., 2022) بیان می‌کند که انتخاب نوع مدل درآمدی در اپلیکیشن‌های رسانه‌ای، تابعی از تحلیل مستمر بازار و بازخورد کاربران است؛ رسانه‌هایی که بر اساس این داده‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند، از بازده مالی بالاتری برخوردارند.

یافته‌های مربوط به مؤلفه‌ی «تنوع در منابع درآمدی» نشان دادند که رسانه‌های موفق، دیگر تنها بر یک منبع خاص مانند تبلیغات تکیه نمی‌کنند، بلکه از ترکیب چندین جریان درآمدی بهره می‌برند؛ از جمله اشتراک، فروش داده، همکاری با برندها، تبلیغات تعاملی و پشتیبانی مالی. این تنوع نه تنها موجب کاهش ریسک مالی می‌شود، بلکه استقلال رسانه را نیز افزایش می‌دهد (Remeňová et al., 2020). در این راستا، (Bekh, 2020) اشاره می‌کند که مدل‌های تبلیغات‌محور به تنهایی نمی‌توانند پایداری مالی رسانه را تضمین کنند، زیرا نوسانات بازار تبلیغات بسیار بالاست. در مقابل، ترکیب تبلیغات، اشتراک و فروش محتوا می‌تواند به حفظ جریان درآمدی پایدار کمک کند.

یکی از مؤلفه‌های محوری دیگر «خلاقیت» بود که نقش آن در تولید ارزش و تمایز رسانه‌ای بسیار پررنگ است. داده‌های پژوهش نشان داد که خلاقیت هم در محتوای تولیدی و هم در بهره‌گیری از فناوری‌های جدید نمود می‌یابد. خلاقیت در تولید محتوا موجب جذب مخاطب و ایجاد وفاداری می‌شود، در حالی که نوآوری فناورانه فرصت‌های جدیدی برای درآمدزایی ایجاد می‌کند. پژوهش (Thorhauge, 2023) درباره مدل تجاری پلتفرم Steam نیز این امر را تأیید می‌کند؛ چرا که این پلتفرم توانسته با خلاقیت در

ترکیب خدمات اشتراکی و فروش محتوا، مدل درآمدی پایداری ایجاد کند. همچنین (Zhang et al., 2022) بر اهمیت تحلیل داده‌های شبکه‌های اجتماعی برای طراحی استراتژی‌های خلاقانه‌ی درآمدی تأکید دارد و آن را یکی از محرک‌های اصلی نوآوری در رسانه‌ها می‌داند.

«مخاطب‌محوری» و «مخاطب‌شناسی» از دیگر ابعاد اساسی در مدل درآمدی رسانه‌ها به شمار می‌روند. یافته‌ها نشان دادند که رسانه‌هایی که بر شناخت عمیق نیازها، علایق و تجربه کاربری تمرکز دارند، از موفقیت بیشتری در جذب و نگهداشت مخاطب برخوردارند. این نتایج با مطالعه‌ی (Abidin & Guo, 2025) هم‌راستا است که در آن تأکید می‌شود در بازار خالقان محتوا (creator market)، تعامل عاطفی و اجتماعی با مخاطب، بخش مهمی از فرآیند درآمدزایی محسوب می‌شود. همچنین (Chiridza & Mare, 2025) نشان داد که رسانه‌های زیمنابوهای با تمرکز بر تعامل کاربر و شناخت رفتار مخاطب توانسته‌اند راهکارهایی مؤثر برای درآمدزایی دیجیتال بیابند. این یافته‌ها بر اهمیت گذار از مدل‌های محصول‌محور به مدل‌های مخاطب‌محور تأکید دارند.

در ادامه، «ثبات درآمدی» نیز به عنوان شاخصی کلیدی در پایداری مالی رسانه‌ها شناخته شد. داده‌ها نشان دادند که تنوع منابع، مدیریت هوشمند هزینه‌ها و تحلیل بازار، سه عامل اصلی ثبات درآمدی هستند. (Picard, 2011) در اثر کلاسیک خود تأکید می‌کند که ثبات مالی نه تنها برای بقای رسانه ضروری است بلکه اعتبار و استقلال آن را نیز تضمین می‌کند. از سوی دیگر، مطالعه‌ی (Mirhashemi, 2020) در زمینه‌ی رسانه‌های خدمات عمومی، بیانگر آن است که نبود ثبات مالی یکی از دلایل اصلی افت کیفیت محتوا و وابستگی بیش از حد به منابع دولتی است.

عنصر «شفافیت» نیز در یافته‌های حاضر اهمیت ویژه‌ای داشت. در عصر اخبار جعلی و اطلاعات نادرست، شفافیت در فرآیند مالی و محتوایی رسانه، نقشی اساسی در جلب اعتماد مخاطب دارد. (Preoteasa & Schwartz, 2018) در بررسی مدل ترکیبی رسانه‌ای رومانی نشان می‌دهد که شفافیت مالی و پاسخ‌گویی عمومی می‌تواند عامل تمایز و اعتبار رسانه‌ها در محیط‌های سیاسی و اقتصادی پرچالش باشد. همچنین (Schiffrin, 2019) تأکید می‌کند که رسانه‌های نوپا در کشورهای در حال توسعه زمانی می‌توانند در برابر فشارهای مالی و سیاسی مقاومت کنند که مدل‌های درآمدی شفاف و پاسخ‌گو طراحی نمایند.

در نهایت، یافته‌های مربوط به «رقابت‌پذیری» نشان دادند که رسانه‌ها باید بتوانند مزیت‌های نسبی خود را شناسایی کرده و از آن برای خلق ارزش استفاده کنند. این امر با یافته‌های (Boerrigter, 2008) هم‌خوانی دارد که رقابت‌پذیری در رسانه را تابع نوآوری در مدل درآمدی و استفاده از فناوری‌های جدید دانسته است. همچنین (Krumsvik, 2012) معتقد است که رسانه‌های فاقد رویکرد رقابتی در بازار دیجیتال به سرعت جای خود را به پلتفرم‌های چابک و داده‌محور خواهند داد. در تکمیل این دیدگاه، (Wikström & Ellonen, 2012) بر این باور است که به کارگیری ویژگی‌های شبکه‌های اجتماعی در مدل‌های کسب‌وکار رسانه‌ای می‌تواند سطح رقابت‌پذیری و جذب سرمایه‌گذاری را افزایش دهد.

در جمع‌بندی، می‌توان گفت که یافته‌های پژوهش حاضر با چارچوب نظری ارائه‌شده توسط (Shafer et al., 2005) هم‌راستا است؛ بدین معنا که مدل‌های کسب‌وکار موفق، آن‌هایی هستند که بتوانند سازوکاری پایدار برای خلق، ارائه و تسخیر ارزش ایجاد کنند. همچنین نتایج با دیدگاه (Picard, 2022) و (Remeňová et al., 2020) همسو است که بر لزوم حرکت از مدل‌های درآمدی ایستا به مدل‌های چندمنبعی، پویا و فناورانه تأکید دارند. از سوی دیگر، یافته‌های حاضر با مطالعات (Bechmann et al., 2016) و (Oklander & Карандін, 2025) هم‌خوانی دارد که استفاده از داده به عنوان دارایی کلیدی در مدل‌های جدید درآمدی را مطرح کرده‌اند. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که آینده‌ی صنعت رسانه به میزان توان آن در تحلیل داده، درک رفتار مخاطب و ایجاد تعامل دوسویه بستگی دارد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر بر سه اصل بنیادین استوار است: نخست، پایداری مالی رسانه‌ها بدون نوآوری در مدل درآمدی ممکن نیست؛ دوم، موفقیت در اقتصاد رسانه‌ای دیجیتال مستلزم درک جامع از مخاطب و بازار است؛ و سوم، ارزش آفرینی پایدار زمانی رخ می‌دهد که رسانه بتواند بین مأموریت فرهنگی، ارزش اقتصادی و اعتماد عمومی توازن برقرار کند.

پژوهش حاضر با وجود رویکرد جامع خود، دارای چند محدودیت است. نخست، داده‌های کیفی این تحقیق بر مبنای مصاحبه با ده نفر از خبرگان صنعت رسانه در ایران به دست آمده است؛ بنابراین، ممکن است یافته‌ها در سایر بافت‌های فرهنگی یا ساختارهای رسانه‌ای قابل تعمیم کامل نباشد. دوم، این پژوهش تنها به مدل‌های درآمدی رسانه‌های ایرانی

پرداخته و رسانه‌های فرامرزی یا بین‌المللی را به طور عمیق بررسی نکرده است. سوم، ماهیت کیفی پژوهش سبب می‌شود که تحلیل روابط علی میان مؤلفه‌ها به صورت تجربی و کمی مورد آزمون قرار نگیرد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل یازده‌گانه‌ی استخراج‌شده با روش‌های کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) یا تحلیل عاملی تأییدی (CFA) مورد اعتبارسنجی قرار گیرد تا بتوان روابط علی میان مؤلفه‌ها را به صورت آماری تبیین کرد. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی بین‌المللی میان رسانه‌های موفق در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه می‌تواند به استخراج الگوهای بومی و جهانی در زمینه درآمدزایی رسانه کمک کند. افزون بر این، پژوهش‌های آینده می‌توانند تأثیر فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و بلاک‌چین را بر ابعاد خلاقیت، چابکی و تنوع درآمدی رسانه‌ها بررسی کنند.

مدیران رسانه‌ای باید از تمرکز صرف بر تبلیغات و بودجه‌های دولتی فاصله گرفته و استراتژی‌های متنوع درآمدزایی را بر پایه داده، مخاطب و فناوری طراحی کنند. توسعه‌ی زیرساخت‌های تحلیل داده، آموزش مهارت‌های دیجیتال به کارکنان رسانه و ایجاد تیم‌های نوآوری داخلی می‌تواند مسیر پایداری مالی را تسهیل کند. همچنین، شفافیت در عملکرد مالی و توجه به تجربه کاربری باید به عنوان اصول محوری در سیاست‌گذاری رسانه‌ها مورد توجه قرار گیرد تا اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی رسانه تقویت شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

References

- Abidin, C., & Guo, J. (2025). The Platformed Discourse of 'Fans' in the Chinese Creator Market. *M/C Journal*, 28(3). <https://doi.org/10.5204/mcj.3162>
- Bagdikian, B. H. (2004). *The New Media Monopoly*. Beacon Press.
- Bechmann, A., Bilgrav-Nielsen, K., & Korsgaard Jensen, A. L. (2016). Data as a revenue model: Sharewall as a payment method and editorial algorithm in the news industry. *Nordicom Information*, 38(1), 76-82.
- Bekh, A. (2020). *Advertising-based revenue model in digital media market*.
- Boerrigter, T. (2008). *Online revenue models in the internet and media sector* [University of Twente].
- Chiridza, P., & Mare, A. (2025). Digital Platforms and Revenue Generation Strategies Adopted by Zimbabwean Mainstream News Publishers. *Journalism*. <https://doi.org/10.1177/14648849251343545>
- Estakhrian Haghighi, A. (2017). *Presenting a Proposed Model for Earning Revenue from Digital Media in Iran*.

- Golmgrein, I. V. (2023). A Comprehensive Overview of Monetization Strategies in Creative Industries. *International Journal of Latest Engineering and Management Research (Ijlemr)*, 8(4). <https://doi.org/10.56581/ijlemr.8.4.90-100>
- Krumsvik, A. (2012). Hvorfor er det så vanskelig å tjene penger på nettjournalistikk? ('Why is it so difficult to make a profit in online journalism?'). In M. Eide, L. O. Larsen, & H. Sjøvaag (Eds.), *Nytt på brett og nett: Journalistikk i forandring*. Universitetsforlaget.
- Lai, V. S., & Wong, B. K. (2005). *Business types, E-strategies, and performance*.
- Linde, L., Frishammar, J., & Parida, V. (2021). Revenue models for digital servitization: a value capture framework for designing, developing, and scaling digital services. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 70(1), 82-97. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3053386>
- Liu, Y., Yildirim, P., & Zhang, Z. J. (2022). Implications of revenue models and technology for content moderation strategies. *Marketing Science*, 41(4), 831-847. <https://doi.org/10.1287/mksc.2022.1361>
- Mai, Y., & Hu, B. (2025). From Growth to Monetization: Managing Freemium Services. *Production and Operations Management*. <https://doi.org/10.1177/10591478251353052>
- Mirhashemi, S. M. H. (2020). *Comparative Study of Revenue Generation Models in Global Public Service Media*.
- Numminen, E., Sällberg, H., & Wang, S. (2022). The impact of app revenue model choices for app revenues: A study of apps since their initial App Store launch. *Economic Analysis and Policy*, 76, 325-336. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.08.010>
- Oklander, M., & Карандін, О. (2025). Modern Challenges and Innovative Tools of Targeted Advertising in Digital Marketing. *Economic Scope*(204), 220-226. <https://doi.org/10.30838/ep.204.220-226>
- Picard, R. G. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies*. Fordham University Press.
- Picard, R. G. (2022). Economic sustainability and credibility in media business models. *Journal of Media Economics*, 35(2), 75-92.
- Preoteasa, M., & Schwartz, A. (2018). Romania's Hybrid Media Model. *European Journalism Observatory*, 22.
- Remeňová, K., Kintler, J., & Jankelová, N. (2020). The general concept of the revenue model for sustainability growth. *Sustainability*, 12(16), 6635. <https://doi.org/10.3390/su12166635>
- Salavatian, S., & Mohseni, M. (2015). *Comparative Study of Financing Methods for Public and State-Owned Radio and Television Media Organizations Worldwide*.
- Schiffrin, A. (2019). *Fighting for survival: Media startups in the Global South*.
- Schot, E. (2020). *Income Models of Independent Media*.
- Shafer, S. M., Jeff Smith, H., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. 199-207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Stienstra, M. R., Ruël, H. J., & Boerrigter, T. (2010). Online revenue model adoption in the media sector: in-depth results from an exploratory study in the Netherlands. <https://doi.org/10.3990/2.268484912>
- Thorhaug, A. M. (2023). Steam's Business Model. 63-78. <https://doi.org/10.1332/policypress/9781529223040.003.0005>
- Wikström, P., & Ellonen, H. K. (2012). The impact of social media features on print media firms' online business models. *Journal of Media Business Studies*, 9(3), 63-80. <https://doi.org/10.1080/16522354.2012.11073552>
- Zhang, H., Zang, Z., Zhu, H., Uddin, M. I., & Amin, M. A. (2022). Big data-assisted social media analytics for business model for business decision making system competitive analysis. *Information Processing & Management*, 59(1), 102762. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102762>