



Revenue Models of Media Organizations A Comparative Study of Domestic and International Media Outlets

Meysam Ansari*, Neda Soleimani**, Ataollah Abtahi¹, Omid Arghish²

Received: 2024/08/04

Accepted: 2024/12/17

Abstract

The transformation in information and communication technologies and the emergence of user-centric digital media have significantly intensified competition for traditional media over the past two decades. The decline in revenue-generating capacity has become a global challenge for traditional media, and in Iran, economic sustainability is currently one of the most critical issues facing media organizations. Under such circumstances, many media outlets have recognized the need to develop competitive revenue models to ensure survival in the information age. This study, acknowledging the importance of revenue models for the media economy, investigates and compares media revenue models in both domestic and international contexts. The research design involves a systematic review of studies from Iran and abroad to provide a comprehensive perspective on media revenue models. The findings indicate that in Iran, the most prevalent revenue methods include government funding, advertisement-based models, sponsorship, online advertising, and the sale of information and data—with government funding and advertisement playing the most prominent roles. In contrast, international studies show a broader diversity of revenue strategies, including subscriptions, content monetization, commissions, virtual goods sales, account upgrade options, in-app payments, paywall-based subscriptions, transactional models, syndication content/services sales, and commission-based sales. Among these, subscription-based, advertisement-driven, and government-funded models are the most frequently observed, although government funding is significantly more emphasized in Iran, whereas international studies highlight the prominence of subscription-based models with relatively less focus on public funding.

Keywords: Media Management, Media Organization, Revenue Model, Comparative Study, Media Economy

* PhD Student of Media Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Email: mev.ans@yahoo.com

** Assistant Professor, Department of Social Communication Sciences, Faculty of Humanities and Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran (Corresponding Author), Email: goopgoopi@gmail.com

¹ Assistant Professor, Department of Cultural Management and Media, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Email: aoa.abtahi2050@gmail.com

² Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Gachsaran Branch, Islamic Azad University, Gachsaran, Iran. Email: omid.arghashi@gmail.com



مدل‌های درآمدزایی سازمان‌های رسانه‌ای؛ مطالعه تطبیقی رسانه‌های داخلی و خارجی

میشم انصاری^{*}، ندا سلیمانی^{**}، عطاءالله ابطحی⁺، امید ارغشی[×]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۷

چکیده

تحول در فناوری اطلاعات و ارتباطات و شکل‌گیری رسانه‌های کاربر محور دیجیتال سبب شده است که رسانه‌های سنتی رقابت فزاینده‌ای را در دو دهه اخیر تجربه کنند. کاهش قدرت درآمدزایی برای رسانه‌های سنتی یک چالش جهانی است و در ایران نیز بقای اقتصادی یکی از اساسی‌ترین چالش‌های حال حاضر سازمان‌های رسانه‌ای است. در چنین شرایطی بسیاری از رسانه‌ها نیاز به ایجاد مدل‌های درآمدی رقابت‌پذیر را بمنظور بقا در عصر اطلاعات احساس کرده‌اند. در این تحقیق با درنظر گرفتن اهمیت مدل‌های درآمدی برای اقتصاد رسانه، به بررسی و مقایسه مدل‌های درآمدی صنعت رسانه در داخل و خارج از کشور پرداخته شد. طرح تحقیق این مطالعه شامل مرور نظام‌مند مطالعات در داخل و خارج از کشور بمنظور ارائه یک دیدگاه جامع در رابطه با مدل‌های درآمدی رسانه است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد در داخل کشور مدل‌های درآمدی بودجه دولتی، تبلیغات آگهی محور، جذب حامیان مالی، تبلیغات آنلاین و فروش اطلاعات و داده‌ها مهم‌ترین شیوه‌های درآمدی بالفعل کنونی هستند، که در این میان نقش بودجه‌های دولتی و تبلیغات از سایر شیوه‌ها برجسته‌تر بوده است. نتایج این تحقیق در خارج از کشور تنوع بیشتری داشته و علاوه بر مدل‌های درآمدی برشمرده شده در داخل کشور، مدل‌های درآمدی تهیه اشتراک، کسب درآمد از محتوا، کمیسیون، خرید کالاهای مجازی و گزینه‌های ارتقاء حساب، پرداخت درون برنامه‌ای، تهیه اشتراک از طریق دیوار پرداخت، مدل‌های تراکنش، فروش محتوا یا خدمات سندیکایی و فروش مبتنی بر کمیسیون نیز از روش‌های مهم درآمدی هستند. شیوه‌هایی همچون مدل درآمدی اشتراک و مدل درآمدی تبلیغاتی و همچنین بودجه‌های دولتی از جمله سه شیوه درآمدی پربسامد

^{*} دانشجوی دکتری مدیریت رسانه ای، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، پست الکترونیکی:

mey.ans@yahoo.com

^{**} استادیار گروه علوم ارتباطات اجتماعی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

(نویسنده مسئول)، پست الکترونیکی: goopgoopi@gmail.com

⁺ استادیار گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، پست الکترونیکی:

aoa.abtahi2050@gmail.com

[×] استادیار گروه مهندسی صنایع، واحد گچساران، دانشگاه آزاد اسلامی، گچساران، ایران، پست الکترونیکی:

omid.arghashy@gmail.com

هستند که در ایران بالاخص شیوه درآمدی بودجه دولتی برجستگی بیشتری دارد. این در صورتی است که در تحقیقات انجام شده در خارج از کشور و برای رسانه‌های این کشورها بودجه دولتی کمتر مورد اشاره قرار گرفته است و مدل درآمدی اشتراک برجسته‌تر بوده است.

واژگای کلیدی: مدیریت رسانه ، سازمان رسانه‌ای ، مدل درآمدی ، مطالعه تطبیقی، اقتصاد رسانه

۱. مقدمه

همه سازمان‌ها برای فعالیت به پول نیاز دارند و بنابراین به ابزارهایی برای ایجاد درآمد کافی نیاز دارند. مدل درآمد^۱ یک سازمان؛ روش خاصی است که از طریق آن این سرمایه‌ها را به دست می‌آورد. در یک شرکت معمولی، رویکرد استاندارد ضمنی این است که درآمد؛ حاصل از فروش محصولات یا خدمات به مشتریان است که مستقیماً قیمت فهرست را به صورت نقدی پرداخت می‌کنند. با این حال، علاوه بر این «مدل درآمد پیش‌فرض» راه‌های مختلفی برای ایجاد درآمد وجود دارد (رمنوا و همکاران^۲، ۲۰۲۰). مدل درآمد چارچوبی برای ایجاد درآمد مالی است. مشخص می‌کند که کدام منبع درآمد را دنبال کنید، چه ارزشی را ارائه دهید، چگونه ارزش را قیمت‌گذاری کنید، و چه کسی برای ارزش پرداخت می‌کند (آفوا، ۲۰۰۴). این یک جزء کلیدی از مدل کسب و کار یک شرکت است (واگنر^۳، ۲۰۱۹). بدون مدل درآمدی و یک برنامه روشن از نحوه درآمدزایی، کسب و کارهای جدید به احتمال زیاد به دلیل هزینه‌هایی که قادر به جبران آن نخواهند بود، با مشکل مواجه خواهند شد. با داشتن یک مدل درآمد مشخص، کسب‌وکار می‌تواند بر روی مخاطبان هدف تمرکز کند، برنامه‌های توسعه محصول یا خدمات را تأمین مالی کند، برنامه‌های بازاریابی ایجاد کند، خط اعتباری باز کند و سرمایه را افزایش دهد (چن و همکاران^۴، ۲۰۱۶). سازمان‌های رسانه‌ای شکلی از سازمان‌های خدماتی با هدف‌گذاری اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی عمومی هستند که مساله درآمدزایی به اندازه سایر سازمان‌ها در آنها موضوعیت دارد. در این دسته از سازمان‌ها نیز بهبود فرآیند مدیریت مالی به ویژه شاخص کسب درآمد به عنوان یک چالش همواره مد نظر بوده است (استخریان حقیقی، ۱۳۹۶). سازمان‌های

¹Revenue Model

²Remeňová et al.

³Wagner

⁴Chen et al.

رسانه‌ای تمایل دارند راه‌های جدید تولید درآمد را کشف کنند، زیرا به دنبال افزایش قابلیت مالی هستند، یا به این دلیل که حامیان مالی آن‌ها می‌خواهند حداقل آستانه درآمد تجاری را ببینند.

طی چند سال گذشته بسیاری از چیزهای سنتی متزلزل شده اند و صنعت رسانه نیز از این امر مصون نمانده است. یکی از مهم‌ترین مسائلی که در این زمینه و شرایط رسانه‌ها را تهدید می‌کند ناکارآمدی مدل‌های درآمدی است که در شرایط جدید در رقابت با رسانه‌های جدید مبتنی بر اینترنت کارایی خود را از دست داده و یا کارایی آنها تضعیف شده است. از آنجایی که جریان‌های درآمدی، ثبات مالی را برای توسعه کسب و کار فراهم می‌کنند، شرکت‌ها وظیفه دارند یک مدل درآمدی را اجرا کنند که رشد سالم و پایدار آنها را تضمین کند (رمنوا و همکاران، ۲۰۲۰). محبوبیت ارائه محتوای آنلاین به دلیل ظهور اینترنت به سرعت افزایش یافته است. نتیجه این روند این است که رسانه‌های سنتی موجود مشترکین خود را از دست می‌دهند، زیرا محتوای آنلاین (هنوز) در بیشتر موارد رایگان است (کروگر، ۲۰۰۶). بازار دیجیتال متفاوت از بازار سنتی عمل می‌کند و این یکی از دلایل اصلی فرسایش درآمد اخیر است که صنعت رسانه با ورود به عصر دیجیتال با آن مواجه شده است (پیکارد، ۲۰۱۱؛ کرومسیک، ۲۰۱۲). رسانه‌ها هر چه بیشتر به سمت مدل‌های درآمدی آنلاین در کنار سایر مدل‌های پیشین حرکت کرده اند. مطابق با یک تعریف یک مدل درآمدی آنلاین: «ایجاد درآمد آنلاین و استفاده از روش‌های جدید و کمتر رایج برای دستیابی به این هدف» (بوئرریگتر، ۲۰۰۸). در همان سال‌های اولیه ورود رسانه‌ها به عرصه دیجیتال تحقیقات زیادی در مورد مدل‌های درآمد آنلاین انجام شده است (گرتزل، ۲۰۰۰؛ استروالدر و پیگنوتز، ۲۰۰۲؛ شافر و همکاران، ۲۰۰۵؛ لای و ونگ، ۲۰۰۵؛ مک کوی و همکاران، ۲۰۰۷).

در یک مدل کسب و کار، درآمد باید به کانال‌های درآمدی مختلف نسبت داده شود. مدل درآمد به عنوان عنصری از مدل کسب و کار، توانایی شرکت در کسب درآمد از ارزش‌هایی که

¹Remeňová et al.

²Krueger

³Picard

⁴Krumsvik

⁵Gretzel

⁶Osterwalder & Pigneur

⁷Shafer et al.

⁸Lai & Wong

⁹Mccoy et al.

به مشتریان ارائه می‌شود را اندازه‌گیری می‌کند (برگر^۱، ۲۰۱۸؛ کیواین و همکاران^۲، ۲۰۱۷). این تحول جریان‌های درآمدی را ایجاد می‌کند. بنابراین، نحوه مدیریت جریان‌های درآمد را مشخص می‌کند در حالی که اجزای منفرد مدل کسب‌وکار در تولید درآمد نقش دارند. این بر کسب دانش در مورد ارزش مشتری یعنی اینکه چه نوع ارزشی باید به مشتری ارائه شود و کدام کانال مناسب برای توزیع آن است (شیهان و برون^۳، ۲۰۱۵)، و نیز نحوه انتقال ارزش (ویوترس و کیرچبرگر^۴، ۲۰۱۵)؛ دانش در مورد قیمت‌گذاری؛ تقسیم بندی و زمان بندی صحیح بهینه سازی قیمت مبتنی است. مدل درآمد توضیح می‌دهد که چگونه یک شرکت سود ایجاد می‌کند (بلاس و همکاران^۵، ۲۰۱۹). مدل درآمد یک شرکت از جریان‌های درآمد متفاوتی تشکیل شده است که همگی می‌توانند بر اساس ارزش‌های ارائه شده به مشتری، مدل‌های قیمت‌گذاری متفاوتی داشته باشند (بلکول^۶، ۲۰۱۱).

برای مدت طولانی، مدل‌ها تا حد زیادی پایدار بوده‌اند، اما در دهه‌های اخیر پیشرفت‌ها در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و تغییرات در رفتار مصرف‌کننده آنقدر انقلابی بوده است که چالش‌های جدی بی‌سابقه‌ای را برای این مدل‌ها ایجاد می‌کند (کاواشیمای^۷، ۲۰۲۰). صنایع رسانه ای مانند فیلم، موسیقی و نشر به طور سنتی بر سه مدل درآمدزایی متکی بوده اند: پرداخت توسط کاربران برای مالکیت (یا برای دسترسی به) محتوا، هزینه های تبلیغات، و ترکیبی از اینها. همچنین چافی^۸ (۲۰۰۲) پنج مدل درآمدی رسانه ها را فروش مستقیم محصول یا خدمات، اشتراک یا اجاره خدمات، فروش بر اساس کمیسیون، تبلیغات (تبلیغات بنری، حمایت مالی) و فروش محتوا یا خدمات سندیکایی معرفی کرده است. باید توجه داشت که یک مدل درآمد^۹ توضیح می‌دهد که چگونه یک کسب و کار درآمد ایجاد می‌کند. مدل‌های درآمد می‌توانند تحت تاثیر نوع محصول یا خدماتی که یک کسب‌وکار ارائه می‌دهد و همچنین تحت تأثیر زمینه‌هایی که کسب‌وکار در آن کار می‌کند، باشد. به عنوان مثال در مورد مدل درآمدی مبتنی بر تبلیغات،^{۱۰} یک

¹Berger

²Qin et al.

³Sheehan & Bruni

⁴Wouters & Kirchberger

⁵Belas et al.

⁶Blackwell

⁷Kawashima

⁸Chaffey

⁹Revenue Model

¹⁰Advertising-based Revenue Model

شرکت یک محصول رسانه دیجیتال ایجاد می کند، مشارکت و تعامل کاربران را جذب می کند و سپس دسترسی به این مخاطب را به تبلیغ کنندگان می فروشد. این مدل درآمدی به کاربران امکان می دهد محتوای مفید را به صورت رایگان یا با قیمت پایین دریافت کنند. اگرچه اتکای بیش از حد به تبلیغات ممکن است منجر به شکست در توسعه محصول اصلی شود، مدل درآمد مبتنی بر تبلیغات به یکی از محبوب ترین منابع درآمد برای بسیاری از محصولات وب تبدیل شده است (بخ، ۲۰۲۰).

رسانه ها و سازمان های پشتیبان رسانه ها در تلاش برای بقای خود تلاش می کنند تا روندها، نکات و ترندهایی را که می توانند از رسانه ها در توسعه مدل های کسب و کارشان حمایت کنند، کشف کرده و به اشتراک بگذارند. در حالی که مبارزه برای بقا در صنعت رسانه یک مساله جهانی است، بیشتر توجه در این زمینه بر مدل هایی از اروپا یا آمریکای شمالی متمرکز است. این موضوع باعث می شود رسانه ها در محیط های اقتصادی یا سیاسی چالش برانگیزتر به این فکر کنند که آیا درس های آموخته شده و مطالعات موردی برای آنها قابل استفاده است یا خیر؟ (اسچوت^۲، ۲۰۲۰). کاهش قدرت درآمدزایی برای رسانه های سنتی بالاخص؛ یک چالش جهانی است و در ایران نیز به عنوان مثال برای رسانه های سنتی «دوام و بقای اقتصادی اساسی ترین چالش حال حاضر است» (مالکی، ۱۴۰۲). در این تحقیق با در نظر گرفتن اهمیت مدل های درآمدی برای اقتصاد رسانه در عصر کنونی به بررسی و مقایسه مدل های درآمدی صنعت رسانه در داخل و خارج از کشور پرداخته شد.

۲. مروری بر ادبیات

مدل های نظری مختلف برای درآمد در جهان مورد استفاده قرار گرفته اند و انواع مختلف مدل های درآمدی همچون مدل محصول^۳ (کاتلر و همکاران؛ ۲۰۰۶؛ سیکلس و زلینوک^۴، ۲۰۱۹)، مدل تولید^۵ (استیونسون؛ ۲۰۱۰)، مدل ساخت و ساز^۶ (موسی؛ ۲۰۱۹)، مدل اجاره یا

¹Bekh

²Schot

³Production Model

⁴Kotler et al.

⁵Sickles & Zelenyuk

⁶Manufacturing Model

⁷Stevenson

⁸Construction Model

⁹Mosey

لایزینگ^۱ (ویمپاری و جونیل^۲، ۲۰۱۷)، مدل تبلیغات^۳ (چن و همکاران، ۲۰۱۶؛ دانوا^۴، ۲۰۲۳)، مدل رتبه‌بندی حمایت شده^۵ (آفوا^۶، ۲۰۰۴)، مدل کمیسیون^۷ (آفوا، ۲۰۰۴)، مدل تجارت الکترونیک^۸ (وینکلوا^۹، ۲۰۱۳)، مدل هزینه برای خدمات^{۱۰} (ریان و ورنر^{۱۱}، ۲۰۱۳)، مدل صدور مجوز^{۱۲} (آفوا، ۲۰۰۴)، مدل اشتراک نرم افزار^{۱۳} (آفوا، ۲۰۰۴)، مدل های فریمیوم^{۱۴} (هایس^{۱۵}، ۲۰۰۸)، مدل نشانه‌گذاری^{۱۶} مدل‌های عمده و خرده فروشی^{۱۷} (آفوا، ۲۰۰۴)، مدل درآمدی خوانندگان^{۱۸} (نیومن^{۱۹}، ۲۰۲۲) و مدل دیوار پرداخت^{۲۰} از جمله این مدل‌ها هستند که به طور عام در بسیاری از انواع کسب و کارها مورد استفاده قرار می‌گیرند. برخی از انواع این مدل‌ها در صنعت رسانه کاربرد اخص دارند که در ادامه به این مدل‌ها اشاره شده است.

- مدل تبلیغات

مدل تبلیغات^۱ اغلب توسط مشاغل رسانه‌ای استفاده می‌شود که از پلتفرم های خود استفاده می‌کنند که در آن محتوا به عنوان فضای تبلیغاتی در اختیار مشتری قرار می‌گیرد. نمونه‌های احتمالی روزنامه‌ها و مجلاتی هستند که از طریق آگهی‌های مختلف در شماره‌هایشان درآمدزایی می‌کنند. کسب و کارهای اینترنتی که اغلب خدمات ارائه می‌دهند، فضاهای تبلیغاتی نیز در پلتفرم خود خواهند داشت. به عنوان مثال می‌توان به گوگل اشاره کرد (چن و همکاران، ۲۰۱۶). اپلیکیشن‌های موبایل نیز از این مدل درآمدی خاص برای درآمدزایی استفاده می‌کنند. با گنجاندن

¹Rental or leasing Model

²Vimpari & Junnila

³Advertising Model

⁴Danova

⁵Sponsored Ranking Model

⁶Afuah

⁷Commission Model

⁸E-commerce Model

⁹Wienclaw

¹⁰Fee-for-service Model

¹¹Ryan & Werner

¹²Licensing Model

¹³Software licensing Model

¹⁴Freemium

¹⁵Hayes

¹⁶Markup Model

¹⁷Wholesale & Retail

¹⁸Reader Revenue Models

¹⁹Newman

²⁰Paywalls

²¹Advertising Model

مقداری فضای تبلیغاتی، بسیاری از برنامه‌های محبوب مانند: توییتر و اینستاگرام پتانسیل درآمدزایی خود را تقویت کرده‌اند (دانوا، ۲۰۲۳).

- مدل رتبه بندی حمایت شده

مدل رتبه بندی حمایت شده،^۱ گونه ای از مدل تبلیغاتی است. مدل رتبه‌بندی حمایت‌شده عمدتاً توسط پلتفرم‌های موتورهای جستجو مانند Google و پلتفرم‌های محصولات تخصصی و خدمات فناوری اطلاعات استفاده می‌شود که در آن به کاربران در ازای نتایج حمایت شده در مقابل سایر نتایج جستجو، عملکرد جستجوی رایگان ارائه می‌شود. اسپانسر اغلب به ازای هر کلیک، یا هر بازدید به عنوان مدل اشتراک پرداخت می‌کند.

- مدل های فریمیوم

فریمیوم^۲ با ارائه یک محصول یا خدمات رایگان (معمولاً پیشنهادات دیجیتال مانند نرم افزار، محتوا، بازی، خدمات وب یا موارد دیگر) عمل می‌کند و در عین حال برای ویژگی‌های پیشرفته، عملکرد، یا محصولات و خدمات مرتبط، حق اشتراک دریافت می‌کند. به عنوان مثال، یک نسخه کاملاً کاربردی با ویژگی محدود (lite) ممکن است به صورت رایگان ارائه شود، با ویژگی‌های پیشرفته غیرفعال تا زمانی که هزینه مجوز پرداخت شود. کلمه فریمیوم ترکیبی از دو جنبه از مدل کسب و کار است: رایگان و حق اشتراک. این مدل با موفقیت قابل توجهی تبدیل به یک مدل بسیار محبوب شده است (هایس^۳، ۲۰۰۸). در صنعت رسانه ای مدل فریمیوم به ناشران اجازه می‌دهد تا برخی از محتواها را پشت یک دیوار پرداخت سخت قرار دهند و در عین حال بیشتر محتوا را برای مصرف آزاد نگه دارند. در مرحله ایجاد چرخه عمر اشتراک، این به ناشران اجازه می‌دهد تا کاربران فریمیوم را حفظ کنند، تعامل پلتفرم و درآمد تبلیغات دیجیتال را افزایش دهند و در عین حال فرصت کافی را به ناشر می‌دهد تا محتوای ممتاز را برای تعداد بیشتری از کاربران به نمایش بگذارد. با این حال، در این مدل، ناشر باید اطمینان حاصل کند که محتوای ممتاز در معرض تعداد مناسبی از کاربران در پلتفرم قرار می‌گیرد.

- مدل درآمدی خوانندگان

¹Sponsored Ranking Model

²Freemium

³Hayes

مدل های درآمد خواننده^۱ برای بسیاری از نشریات حیاتی است. در سال های اخیر، عضویت و اشتراک برای برخی از عناوین برای اولین بار از درآمد تبلیغاتی پیشی گرفته است. به عنوان مثال، مشترکین دیجیتالی نیویورک تایمز^۲ در حال حاضر ۷/۶ میلیون نفر را تشکیل می دهند که تقریباً ۹۰ درصد از کل اشتراک های آن است. تقریباً نیمی از رهبران خبری (۴۷ درصد) که در دسامبر گذشته توسط مؤسسه مطالعات روزنامه نگاری روترز^۳ مورد نظرسنجی قرار گرفتند، گفتند که نگران این هستند که مدل های اشتراک ممکن است محدود به مخاطبان غنی تر و تحصیل کرده تر شود. برخی از خبرگزاری ها مدل های فراگیرتری را آزمایش می کنند تا اطمینان حاصل کنند که اخبار تولید شده توسط سازمان های خبری فقط برای کسانی نیست که توانایی پرداخت هزینه ورودی را دارند (نیومن؛ ۲۰۲۲).

- مدل دیوار پرداخت

مدل دیوار پرداخت^۴ یکی از انواع مدل های درآمدی در صنعت رسانه ها است. نشریاتی مانند Mid-Day و The Financial Times از دیوارهای پرداخت سخت^۵ (دیوارهای پرداخت که از دسترسی کامل به محتوای ممتاز بدون پرداخت جلوگیری می کند) برای افزایش نرخ تبدیل اشتراک خود استفاده می کنند. وجه اشتراکی بین این نشریات وجود دارد: محتوای آنها جذاب است، آنها مخاطبان زیادی دارند و مدت زیادی است که فعالیت می کنند. ذکر شده ترین مثال برای یک Paywall موفق، نیویورک تایمز است. دیوار پرداخت به این معنی است که خوانندگان می توانند قبل از پرداخت هزینه به مقدار معینی از مقالات به صورت رایگان دسترسی داشته باشند (برندستر و سمالهوفر، ۲۰۱۴).

۳. روش پژوهش

مطالعه حاضر یک پژوهش مقایسه ای-تطبیقی است. از حیث نوع یک پژوهش نظری است که در آن به روش کتابخانه ای (اسنادی) داده های تحقیق با استفاده از برگه تحقیق (فیش)

¹Reader Revenue Models

²New York Times

³Reuters Institute for the Study of Journalism

⁴Newman

⁵Paywalls

⁶Hard Paywalls

⁷Brandsetter & Scmalhofer

گردآوری شد. ماهیت پژوهش توصیفی-تحلیلی است. طرح تحقیق این مطالعه شامل مرور نظام‌مند مطالعات در داخل و خارج از ایران به منظور ارائه یک دیدگاه جامع در رابطه با مدل‌های درآمدی رسانه است. برای دستیابی به هدف تحقیق در مرور سیستماتیک منابع از دستورالعمل پنج مرحله‌ای پریزما^۱ به شرح شکل شماره ۱ استفاده شد.

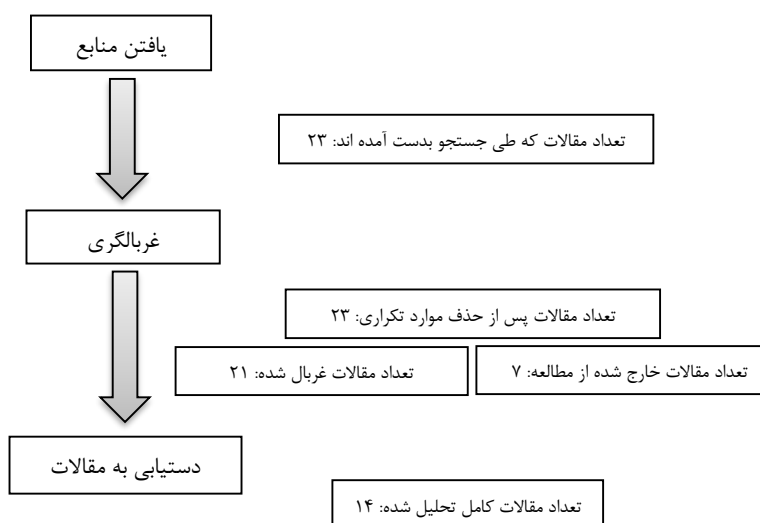


شکل ۱: فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها

سوال اصلی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت این بود که انواع مدل‌های درآمدی رسانه در داخل و خارج از کشور بر اساس شواهد پژوهشی در دسترس چه هستند؟ در این تحقیق داده‌ها شامل مقالات منتشر شده یا پذیرفته شده برای انتشار در داخل و خارج از کشور بود. دلیل عدم تعیین محدودیت زمانی برای مطالعات انجام شده؛ محدودیت تحقیقات در این حوزه موضوعی بود. نخست با کلید واژه‌های تحقیق در منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی جستجو شد و مقالات مرتبط برای انتخاب در مرور سیستماتیک منابع برگزیده شدند. جستجو در منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی شامل: نورمگز، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، بانک اطلاعات نشریات کشور، پرتال جامع علوم انسانی، مقالات همایش‌ها و کنفرانس‌های داخل کشور، موسسه استنادی و پایش علم و فناوری جهان اسلام و خارجی شامل: Science Direct, SpringerLink, Taylor & Francis Online, Sage Journals بر اساس کلید واژه‌های مدل درآمدی، رسانه، اقتصاد رسانه به فارسی و انگلیسی انجام شد. انتخاب نمونه‌های تحلیل از پایگاه‌های اطلاعاتی علمی و غربالگری این نمونه‌ها برای انتخاب مقالات نهایی بر مبنای (۱) در دسترس بودن فایل کامل مقالات، (۲) مقالات منتشر شده در مجلات معتبر علمی و (۳) ارتباط موضوعی با مساله تحقیق بود. پس از ارزیابی چکیده مقالات مقالاتی که ارتباط بیشتری با موضوع

^۱PRISMA

تحقیق و مساله مورد بررسی داشتند، برای تحلیل انتخاب شد. برای ارزیابی کیفی مقالات چک لیست های مختلفی وجود دارد که می توان به شکل کمی و کیفی به ارزیابی مقالات بر اساس آنها برای ورود به مطالعه پرداخت اما در این تحقیق ما برای ارزیابی کیفیت مقالات به اعتبار منابع و پایگاه های اطلاعاتی منتشر کننده این مقالات بسنده کردیم. در واقع تنها مقالاتی برای ورود به مطالعه انتخاب شدند که در مجلات معتبر علمی منتشر شده بودند. فرآیند جستجو و انتخاب مقالات در شکل شماره ۲ خلاصه شده است.



شکل ۲: فرآیند جستجو و غربالگری منابع با الگوی پریسما

۴. تحلیل یافته‌ها

پس از جستجو در منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی و ارزیابی چکیده مقالات، مرتبط‌ترین مقالات به تحقیق حاضر مورد تحلیل قرار گرفت و در جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از یافته‌های تحقیق به تفکیک برای داخل و خارج از کشور بر اساس محقق و سال و رسانه مورد بررسی و در نهایت مدل‌های درآمدی پیشنهادی ارائه شده است. در ادامه مدل‌های درآمدی که با بسامد بیشتری در داده‌ها ظاهر شده است با تفصیل بیشتری تشریح شده است.

جدول ۱: نتایج مرور منابع

محدوده	محقق/سال	رسانه مورد بررسی	مدل‌های درآمدی پیشنهادی
خارج کشور	مایا و همکاران ^۱ ۲۰۲۵	رسانه‌های اجتماعی	• کسب درآمد از داده‌ها
	سیندرمن و همکاران ^۲ ؛ ۲۰۲۴	رسانه‌های اجتماعی برخط	• تبلیغات • کسب درآمد از محتوا • کمیسیون • فریموم (خرید کالاهای مجازی و گزینه‌های ارتقاء حساب) • تهیه اشتراک (پرداخت هزینه)
	لی و همکاران، ۲۰۲۴	رسانه‌های اجتماعی	• کسب درآمد از محتوا • تهیه اشتراک
	واموگو ^۳ ؛ ۲۰۲۴	پلتفرم‌های برنامه‌ای	• خلق و فروش NFT
	نومین و همکاران ^۴ ؛ ۲۰۲۲	پلتفرم‌های برنامه‌ای	• تهیه اشتراک • پرداخت درون برنامه‌ای (فریموم)
	گنگ و چن ^۵ ؛ ۲۰۲۲	رسانه‌های اجتماعی	• کسب درآمد از محتوا
	بخ، ۲۰۲۰	رسانه‌های دیجیتال	• تبلیغات
	براندستتر و شمالهوفر، ۲۰۱۷	روزنامه‌نگاری دیجیتال	• تهیه اشتراک از طریق دیوار پرداخت
	دنستد و کولر ^۶ ؛ ۲۰۱۷	نشر آنلاین	• تبلیغات
	بچمان و همکاران، ۲۰۱۶	رسانه‌های اجتماعی برخط	• فروش اطلاعات
	بارلند ^۷ ؛ ۲۰۱۳	روزنامه‌نگاری دیجیتال	• تبلیغات

¹Maia et al.

²Sindermann et al.

³Wamugo

⁴Sindermann et al

⁵Geng & Chen

⁶Dennstedt & Koller

⁷Barland

	داسگوپتا ^۱ ۲۰۱۳	رسانه‌های اجتماعی برخط	• تبلیغات • اشتراک • مدل‌های تراکنش
	استینسترا و همکارانش، ۲۰۱۰	نشر آنلاین	• تبلیغات
	کیند و همکاران، ۲۰۰۹	تلویزیون	• تبلیغات • تهیه اشتراک
	بورریگتر ^۲ ۲۰۰۸	نشر آنلاین	• تبلیغات • فروش محتوا یا خدمات سندیکایی • فروش مبتنی بر کمیسیون • اشتراک
	پینتر، ۲۰۰۶	رادیو تلویزیون	• حامیان مالی
	میرهاشمی، ۱۳۹۹	رسانه‌های خدمات عمومی	• بودجه دولتی • تبلیغات
داخل کشور	صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۷	رسانه‌های اجتماعی برخط	• مدل تبلیغات • فروش اطلاعات
	استخریان حقیقی، ۱۳۹۶	رسانه های دیجیتال	• مدل تبلیغات آنلاین
	صلواتیان و محسنی، ۱۳۹۴	رادیو و تلویزیون	• مدل تبلیغات آگهی • بودجه دولتی • جذب حامیان مالی
	صلواتیان و محسنی، ۱۳۹۴	رادیو و تلویزیون	• مدل تبلیغات آگهی • بودجه دولتی • جذب حامیان مالی
	خواجه‌نیا، ۱۳۹۱	تلویزیون	• تبلیغات • بودجه دولتی

تجزیه و تحلیل داده‌ها ده مدل درآمدی مختلف را آشکار کرده است (شکل شماره ۴). در مجموع این ده مدل شناسایی شده ۳۸ بار در داده‌ها ظاهر شده است. و روش های تبلیغات و تهیه اشتراک بیش از سایر مدل‌های درآمدی در مرور منابع تکرار شده است.

¹Dasgupta

²Boerrigter

```

graph TD
    Root[عمل درآمدزایی] --> T1[تلفیعات]
    Root --> T2[فروش محتوا یا خدمات سندیکایی]
    Root --> T3[حامیان مالی]
    Root --> T4[بودجه دولتی]
    Root --> T5[تجهه اشتراک از طریق دیوار پرداخت]
    Root --> T6[مدل های تراکنش]
    Root --> T7[فرهنگ عمومی (خرید کالاهای مجازی و گزینه های ارتقاء حساب)]
    Root --> T8[کسب درآمد از داده ها]
    Root --> T9[فروش NFT]
    Root --> T10[فروش مبتنی بر کمیسون]

    T1 --> T1_1[بارانداز 2013]
    T1 --> T1_2[بورینگر 2008]
    T1 --> T1_3[داسگوینا 2013]
    T1 --> T1_4[سیندیرس و همکاران 2010]
    T1 --> T1_5[دستد و گوار 2017]
    T1 --> T1_6[سیندیرس و همکاران 2024]

    T2 --> T2_1[خواجه تیان 1391]
    T2 --> T2_2[استغریان حقوق 1396]
    T2 --> T2_3[صلواتیان و محسنی 1394]
    T2 --> T2_4[بورینگر 2008]
    T2 --> T2_5[سیندیرس و همکاران 2024]
    T2 --> T2_6[گنگ و جن 2022]
    T2 --> T2_7[لی و همکاران 2024]

    T3 --> T3_1[پیتر 2006]
    T3 --> T3_2[صلواتیان و محسنی 1394]

    T4 --> T4_1[میرهاشمی 1399]
    T4 --> T4_2[صلواتیان و محسنی 1394]
    T4 --> T4_3[خواجه تیان 1391]

    T5 --> T5_1[براندستتر و شمالهوفر 2017]
    T5 --> T5_2[سیندیرس و همکاران 2024]
    T5 --> T5_3[بورینگر 2008]
    T5 --> T5_4[داسگوینا 2013]
    T5 --> T5_5[کند و همکاران 2009]
    T5 --> T5_6[لی و همکاران 2024]
    T5 --> T5_7[نومین و همکاران 2022]

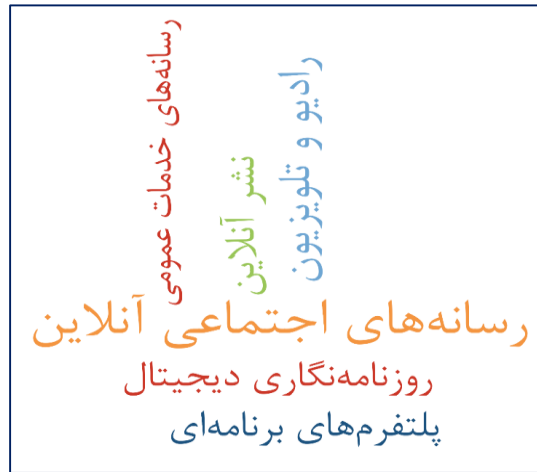
    T6 --> T6_1[داسگوینا 2013]

    T7 --> T7_1[فرهنگ عمومی (خرید کالاهای مجازی و گزینه های ارتقاء حساب)]
    T7_1 --> T7_1_1[سیندیرس و همکاران 2024]
    T7_1 --> T7_1_2[نومین و همکاران 2022]

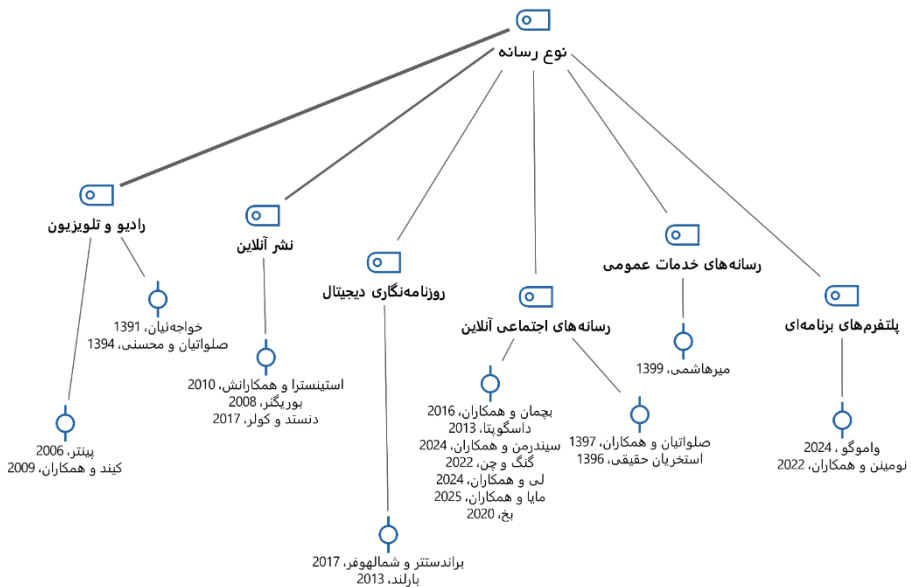
    T8 --> T8_1[کسب درآمد از داده ها]
    T8_1 --> T8_1_1[سیندیرس و همکاران 2024]
    T8_1 --> T8_1_2[نومین و همکاران 2022]
    T8_1 --> T8_1_3[داسگوینا 2013]
    T8_1 --> T8_1_4[کند و همکاران 2009]
    T8_1 --> T8_1_5[لی و همکاران 2024]
    T8_1 --> T8_1_6[نومین و همکاران 2022]

    T9 --> T9_1[فروش NFT]
    T9_1 --> T9_1_1[صلواتیان و همکاران 1397]
    T9_1 --> T9_1_2[مایا و همکاران 2025]
    T9_1 --> T9_1_3[بچمان و همکاران 2016]
    T9_1 --> T9_1_4[وامگو 2024]

    T10 --> T10_1[فروش مبتنی بر کمیسون]
    T10_1 --> T10_1_1[سیندیرس و همکاران 2024]
    T10_1 --> T10_1_2[بورینگر 2008]
  
```



شکل ۴: انواع رسانه های مطرح شده در مرو سیستماتیک منابع



شکل ۵: انواع رسانه های مطرح شده در مرو منابع داخلی و خارجی

- مدل درآمدی مبتنی بر تبلیغات

در خارج از ایران پلتفرم‌های رسانه‌ای آنلاین مانند فیس بوک^۱، اینستاگرام^۲، تیک تاک^۳ و اسنپ چت^۴ با استفاده از پایگاه کاربری بزرگشان تعریف می‌شوند. بسیاری از این پلتفرم‌ها از یک مدل درآمد مبتنی بر تبلیغات استفاده می‌کنند. تبلیغات می‌تواند گروه‌های بسیار خاصی از افراد را در مقیاسی بی‌سابقه هدف قرار دهد (متز و نتزر^۵؛ ۲۰۱۷). حجم عظیمی از نقاط داده به ازای هر کاربر در دسترس، به صورت آنلاین اساس این شکل از تبلیغات است. به طور خاص این شرکت‌ها، داده‌های کاربران را جمع‌آوری و ذخیره می‌کنند، آنها را تمیز، (پیش) پردازش و تجزیه و تحلیل می‌کنند و از این داده‌ها بینش‌هایی درباره کاربران استخراج می‌کنند. اطلاعات استخراج شده، به نوبه خود، می‌تواند برای هدف گذاری درآمدی دیگر استفاده شود (آگان^۶؛ ۲۰۰۷). در داخل کشور نیز آگهی به عنوان مهم‌ترین منبع درآمد برای نشریات می‌تواند استقلال اقتصادی را به ارمغان بیاورد (مالکی، ۱۴۰۲) و به زعم استخریان حقیقی (۱۳۹۶) روشی که اغلب شبکه‌های اجتماعی جهت درآمدزایی استفاده می‌نمایند تبلیغات آنلاین است، هرچند که سایر امکانات بالقوه کسب درآمد از طریق این زیرساخت نیز باید مورد توجه قرارگیرد. در حوزه مدیریت درآمدی آنلاین تبلیغات پرکاربردترین مدل درآمدی است (استینسترا و همکارانش^۷؛ ۲۰۱۰).

در این مدل درآمدی نکته کلیدی در حفظ توجه مخاطب برای استفاده بیشتر از رسانه است. افزایش درآمد از طریق تبلیغات محرک اصلی ارائه دهندگان است. هر چه کاربران زمان بیشتری را در یک پلتفرم رسانه‌ای بگذرانند، بیشتر می‌توان تبلیغات را به آنها نشان داد. علاوه بر این، به نظر می‌رسد این نکته که کاربران به طور فعال به محتواها از طریق نظر دادن، پسندیدن، اشتراک گذاری و غیره واکنش نشان دهند، در رابطه با مدل درآمدی فوق الذکر بسیار مهم است. در این

¹Facebook

²Instagram

³TikTok

⁴Snapchat

⁵Matz & Netzer

⁶Agan

⁷Stienstra et al.

مدل درآمدی مهم است که رسانه‌ها محتوایی را ارائه کنند که باعث شود کاربران زمان بیشتری را صرف آن کنند و واکنش‌هایی را برانگیزد (مونتاگ و هگلچ،^۱ ۲۰۲۰). در مورد افزایش درآمد تبلیغاتی، نکته اصلی آزمایش مداوم بهینه‌سازی قالب تبلیغات، افزودن شبکه‌های تبلیغاتی جدید و افزایش کیفیت صفحه فرود است. به طور تجربی ثابت شده است که مدل درآمد مبتنی بر تبلیغات خالص می‌تواند برای یک محصول رسانه دیجیتال جدید که وارد یک بازار بسیار رقابتی می‌شود سودآور باشد (بخ،^۲ ۲۰۲۰).

نقطه قوت این مدل درآمدی برای رسانه‌ها این است که بسیاری از کاربران دیگر مجبور نیستند پرداختی برای خدمات محتوایی که دریافت می‌کنند، داشته باشند و این دسته از مخاطبان احتمالاً از این مدل درآمدی برای رسانه و پلتفرم رسانه‌ای استقبال کنند (زاکربرگ،^۳ ۲۰۱۹). همچنین این مدل درآمدی بدون پرداخت هزینه، از این رو که مستقل از وضعیت اجتماعی یا درآمد کاربران است، از نظر عدالت اجتماعی مطلوب است و یک مزیت دیگر این روش این است که به دلیل اینکه بسیاری از رسانه‌ها از این مدل درآمدی به عنوان منبع اطلاعات استفاده می‌کنند؛ می‌توانند اطلاعات دریافتی مخاطبان را به یک منبع ثانویه درآمدی تبدیل کنند. در نقطه مقابل کاهش حریم خصوصی اطلاعاتی مخاطبان یا فقدان کامل آن به دلیل جمع‌آوری بیش از حد داده‌ها یکی از خطراتی است که در رابطه با مدل درآمدی ذکر شده مورد بحث قرار می‌گیرد (دنلین و متزگر،^۴ ۲۰۱۶). نقد دیگری که بر مدل مبتنی بر تبلیغات بالاخص در مورد رسانه‌های خدمات عمومی وارد می‌شود این است که این روش عملاً کسب درآمد از آگهی دهندگان در قبال تسلیم مخاطبان به ایشان است. در واقع، این رسانه‌ها، هم محتوا را تولید می‌کنند و هم مخاطب را. به این ترتیب که محتوا را برای جذب مخاطب تولید می‌کنند و در عین حال، همین مخاطبان به آگهی دهندگان فروخته می‌شوند (میرهاشمی، ۱۳۹۹).

^۱Montag & Hegelich

^۲Bekh

^۳Zuckerberg

^۴Dienlin & Metzger

- مدل درآمد مبتنی بر محتوا

می‌توان از مخاطبان یک رسانه، هزینه استفاده را به شکل نقدی دریافت کرد. مطالعات نشان می‌دهد که برخی از افراد به نظر مایل به پرداخت چنین هزینه‌ای برای محتوا هستند (بوهلر و همکاران؛ ۲۰۱۵؛ سانستین^۱، ۲۰۲۰). این مدل درآمدی بسیار مشابه مدل درآمدی مبتنی بر اشتراک و شکلی از آن است با این تفاوت که در این مدل با جواز رسانه روبرو نیستیم و در مواردی ممکن است رسانه اقدام به پخش محتوای رایگان نیز داشته باشد و یا محتوای ویژه‌ای را به برخی گروه‌های خاص به فروش برساند. همچنین درآمد مبتنی بر محتوا می‌تواند شکل دیگری نیز داشته باشد که در ایران پیشنهاداتی در برخی از تحقیقات به منظور این مدل درآمدی برای رسانه‌ها صورت گرفته است. صلواتیان و همکارانش (۱۳۹۷) یکی از شیوه‌های بالقوه درآمد زایی را این گونه معرفی کرده‌اند که: «جریان درآمدی از تولید کنندگان تخصصی محتوا عبارت است از دریافت وجه از تولید کنندگان محتوا برای کمک به بهتر دیده شدن محتوا (تبلیغات از نوع ترویج محتوا)». این جریان درآمدی بسیار شبیه به درآمد پلتفرم‌های داخلی در ایران همچون ویرگول است که بخشی از خدمات خود را به شکل رایگان در اختیار عموم قرار می‌دهند با این حال در صورتی که فرد تمایل داشته باشد محتوای تولیدی او بیشتر دیده شود تا به کسب و کار و حرفه‌اش کمک کند باید مبالغی را در جهت حمایت سایت برای دیده شدن بیشتر محتوای تولیدی‌اش به کاربران، به سامانه پرداخت کند.

- مدل ارائه کالای مجازی

در چارچوب چیزی که آن را رسانه‌های اجتماعی سرگرمی محور می‌نامند، می‌توان با ارائه کالاهای مجازی که کاربران باید برای آن هزینه پرداخت کنند، درآمد ایجاد کرد. به عنوان مثال تلگرام از کاربران می‌خواهد برای ارتقای حساب کاربری خود که امکانات بیشتری را به کاربر می‌دهد؛ هزینه پرداخت کنند. در چنین زمینه‌ای از صنعت رسانه‌ای، ارتقاء حساب ممکن است راه خوبی برای درآمدزایی باشد (بوهلر و همکاران، ۲۰۱۵).

¹Bühler et al.

²Sunstein

- مدل درآمدی فریمیوم

مدل فریمیوم یک مدل پیشنهادی مطلوب برای بسیاری از رسانه‌ها است به این معنا که مخاطب حق انتخاب برای پرداخت و یا عدم پرداخت خدمات داشته باشد. در این زمینه صلواتیان و همکارانش (۱۳۹۷) در بوم کسب و کار طراحی شده خود یکی از منابع جریان درآمدی را در این قالب تعریف کرده اند به گونه ای که بخش عمده امکانات به صورت رایگان و بخش محدودی به صورت پولی عرضه شود. این مدل بالاخص کارایی بالایی در مورد برخی از پلتفرم‌های برنامه‌ای و رسانه‌های اجتماعی دارد. در این نوع از رسانه‌ها توسعه‌دهنده باید تصمیم بگیرد که چگونه از برنامه درآمد کسب کند. این تصمیم شامل این است که آیا پرداخت اولیه از مشتری دریافت شود یا آن را رایگان داند و سپس پرداخت های درون برنامه ای را نیز شامل شود (نومین و همکاران؛ ۲۰۲۲).

- مدل تهیه اشتراک

مدل تهیه اشتراک مبتنی بر دریافت هزینه برای دسترسی به کل یا بخش‌هایی از خدمات رسانه‌ای است. به عنوان مثال در آلمان، مدل‌های اشتراک «Pur» و «Contentpass» وجود دارد. هنگامی که کاربران به وب‌سایتی با استفاده از مدل «Pur» دسترسی پیدا می‌کنند، از آنها سؤال می‌شود که آیا تمایل دارند هزینه اشتراک بپردازند یا بدون هیچ هزینه پولی ادامه می‌دهند. به کاربران گفته می‌شود که در صورت پرداخت هزینه می‌توانند با ردیابی و کوکی کمتر و بدون ارائه تبلیغات شخصی به وب سایت‌ها دسترسی داشته باشند. در صورت عدم پرداخت، کاربران با ردیابی، کوکی‌ها، انتقال داده‌ها به اشخاص ثالث و غیره موافقت می‌کنند. مدل مشابهی در حال حاضر توسط متا مورد بحث قرار گرفته است - شرکتی که پشت فیس بوک، اینستاگرام و واتس اپ قرار دارد (هاتچینسون؛ ۲۰۲۳). پرداخت اشتراک می‌تواند از طریق ایجاد یک دیوار پرداخت^۳ صورت بگیرد. روزنامه‌های آلمانی که به سمت مدل‌های درآمدی آنلاین حرکت کرده‌اند؛ دیوارهای پرداخت را در وب‌سایت‌های خود پیاده‌سازی کرده‌اند. به عنوان مثال، روزنامه

¹Numminen et al.

²Hutchinson

³Paywalls

ملی Die Welt، در دسامبر ۲۰۱۲ یک دیوار پرداخت را راه اندازی کرد تا درآمدهای آنلاین و تیراژ چاپ را افزایش دهد (براندستتر و شمالهوفر^۱، ۲۰۱۷).

مدل تهیه اشتراک بنا به برخی اقتضائات مورد استفاده قرار می‌گیرد. در کنار پخش‌کننده‌های خصوصی تجاری، آلمان - مانند سایر کشورها - به پخش خدمات عمومی متکی است. برای خانوارهای خصوصی، شرکت‌ها، مؤسسات و نهادهای منافع عمومی معمولاً پرداخت هزینه‌ای الزامی است. این هزینه سهم بزرگی از خدمات پخش عمومی رایگان را تأمین می‌کند. این استراتژی تأمین مالی به خدمات رادیویی، تلویزیونی و اینترنتی عمومی اجازه می‌دهد تا مستقل از تأثیرات دولتی یا تجاری باشند (سالاوریا و گومز-باسریدو^۲، ۲۰۱۷). با استعانت از این شیوه است که شرکت‌های رادیویی عمومی در جمهوری فدرال آلمان بیان می‌کند که فعالیت‌های آنها برای تحقق بخشیدن به وظایف اجتماعی، فرهنگی و دموکراتیک تلاش می‌کند. علاوه بر این، عمده‌تأ این رسانه‌ها تأکید دارند که استقلال (با تأمین مالی مشترک، سازماندهی مستقل) و مسئولیت (شفاف و پایدار) ارزش‌های اصلی آنها است (بروئر و ویکر^۳، ۲۰۰۹).

با این حال مدل تهیه اشتراک حتی برای رسانه‌های خدمات عمومی نیز در حال منسوخ شدن است. به عنوان یک نمونه ایرلند یکی از کشورهای اروپایی بود که در ابتدا در این کشور از همان شیوه تأمین مالی مبتنی بر اشتراک استفاده می‌شد اما دولت این کشور این طرح را در ۲۰۱۶ کنار گذاشت و در حالی که کشورهای عمده‌تأ شمالی اروپا همچون ایسلند، دانمارک، نروژ و سوئد کماکان این روش را ادامه می‌دهند اما بسیاری از کشورهای اروپایی در نتیجه تحولات فناوری شیوه سنتی حق اشتراک تلویزیونی را دیگر کارآمد نمی‌بینند (میرهاشمی، ۱۳۹۹).

- بودجه دولتی

بودجه دولتی بالاخص برای رسانه‌های خدمات عمومی همچون رادیو-تلویزیون یک روش بسیار شناخته شده است و در کشور ایران نیز صدا و سیمای ملی یکی از منابع اصلی درآمدی

¹Brandstetter & Schmalhofer

²Salaverría & Gómez-Baceiredo

³Breuer & Wicker

خود را از تخصیص بودجه دولتی تأمین می‌کند. همچنان که پخش رادیویی عمومی آلمان (Deutschlandradio) از سازمان‌های رسانه‌ای با بودجه دولتی هستند.

- جذب حامیان مالی

در جهان و همچنین در ایران یکی از روش‌های تأمین مالی در رسانه‌هایی همچون رادیو و تلویزیون؛ جذب حامیان مالی برای تولیدات رسانه‌ای به عنوان منبع درآمد است. در رادیو و تلویزیون مقدونیه در کنار اخذ هزینه اشتراک و پخش تبلیغات بازرگانی از جذب حامیان مالی به منظور درآمد زایی استفاده می‌شود. این روش همچنین در تلویزیون‌های عمومی روسیه (PTR)، شبکه تلویزیونی روسیه امروز (RT)، شرکت پخش رادیویی و تلویزیونی دولتی روسیه (VGTRK) مرسوم است (پیتتر^۱، ۲۰۰۶). شرکت ارتباطات برزیل (EBC) از دیگر سازمان‌های رسانه‌ای بزرگی است که از این شیوه درآمدی استفاده می‌کند (کریشین اکت، ۲۰۰۶). همچنین شبکه زد دی اف^۳ آلمان نیز در شرایطی که منبع اصلی درآمدی آن دریافت هزینه از مخاطبان است اما بر اساس قانون این کشور می‌تواند از پخش تبلیغات بازرگانی و همچنین جذب حامی مالی نیز استفاده کند (ZDF، ۲۰۱۲).

- فروش اطلاعات معنادار

کسب و کارها نیازمند شناخت بهتر و عمیق‌تر از کاربران و جامعه هستند. رسانه‌ها نیز به واسطه وجه ارتباطی خود اطلاعات زیادی را از مخاطبین دریافت می‌کنند که گاهی حتی همان گونه که اشاره شد می‌تواند نوعی نقض حریم خصوصی کاربران باشد، با این حال این اطلاعات می‌تواند برای صاحبان کسب و کارها مهم و دارای ارزش مالی بالایی باشد. صلواتیان و همکارانش (۱۳۹۷) به عنوان یک مدل درآمدی بالقوه فروش این اطلاعات را یکی از جریان‌های درآمدی بوم کسب و کار رسانه‌ای طراحی شده خود معرفی کرده‌اند: «فروش اطلاعات معنی دار و طبقه بندی شده از علایق، سلاقی، عادات و باورهای مشتریان چه از نظر اطلاعاتی و چه امنیتی

¹Painter

²Creation Act

³ZDF

یک جریان درآمدی است». همچنین در خارج از کشور نیز شرکت‌هایی مانند آمازون، اپل، گوگل و فیس‌بوک همگی داده‌های کاربران را جمع‌آوری می‌کنند و آن‌ها را به کالایی تبدیل می‌کنند که می‌تواند به عنوان فضاها یا تبلیغاتی غنی‌شده با داده یا به عنوان واحدهای داده‌ای که می‌تواند توسعه محصول و روابط با مشتری را برای شرکت‌های شخص ثالث غنی‌تر کند؛ به فروش می‌رسانند (بچمان و همکاران، ۲۰۱۶).

۵. بحث و نتیجه‌گیری

از زمان ظهور اینترنت، مدل‌های کسب‌وکار سنتی رسانه‌ای تحت فشار قرار گرفته‌اند که نشان‌دهنده کاهش درآمدهای تبلیغاتی و کاهش اشتراک است. ابزارهای درآمدی جدید، به ویژه از طریق انتشار آنلاین، یا کم هستند یا اغلب به اندازه کافی سودآور نیستند. با این حال تنوعی از مدل‌های درآمدی در صنعت رسانه وجود دارد. این موضوع در نتایج تحقیق حاضر مشهود است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد در داخل کشور مدل‌های درآمدی بودجه دولتی، تبلیغات آگهی محور، جذب حامیان مالی، تبلیغات آنلاین و فروش اطلاعات و داده‌ها مهم‌ترین شیوه‌های درآمدی بالفعل کنونی هستند که در این میان نقش بودجه‌های دولتی و تبلیغات از سایر شیوه‌ها و مدل‌های درآمدی برجسته‌تر بوده است.

نتایج این تحقیق در بخش مدل‌های درآمد در خارج از کشور برای صنعت رسانه‌ای تنوع بیشتری داشته و علاوه بر مدل‌های درآمدی برشمرده شده در داخل کشور مدل‌های درآمدی تهیه اشتراک، کسب درآمد از محتوا، کمیسیون، خرید کالاهای مجازی و گزینه‌های ارتقاء حساب، پرداخت درون برنامه‌ای (فریموم)، تهیه اشتراک از طریق دیوار پرداخت، مدل‌های تراکنش، فروش محتوا یا خدمات سندیکایی و فروش مبتنی بر کمیسیون نیز از روش‌های مهم درآمدی رسانه‌ها هستند.

در این تحقیق همچنین مدل‌های درآمدی برای طیفی از انواع رسانه‌ها شامل رادیو و تلویزیون، نشر آنلاین، روزنامه نگاری آنلاین، پلتفرم‌ها و رسانه‌های آنلاین، پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی و برنامه‌ای، رسانه‌های دیجیتال مورد بررسی قرار گرفت. در این مورد نیز نتایج نشان می‌دهد تحقیقات در داخل ایران پیرامون مدل‌های درآمدی بسیار محدودتر از تحقیقات در خارج از کشور است. همچنین باید توجه داشت در ادبیات تحقیق در داخل کشور برخی از مدل‌های

درآمدی برشمرده شده ضرورتاً مدل‌های درآمدی بالفعل نبوده‌اند و در مواردی پیشنهادات برای مدل‌های درآمدی بوده‌اند که محققان ایرانی برای رسانه‌های داخل کشور بر اساس نتایج تحقیق خود به آنها اشاره کرده‌اند. با توجه به اطلاعات ارائه‌شده در فایل‌ها، می‌توانیم به تفکیک رسانه‌هایی که در تحقیقات داخل و خارج از ایران در رابطه با مدل‌های درآمدزایی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، بپردازیم. این بررسی به ما کمک می‌کند تا تمرکز تحقیقات در هر دو حوزه را بهتر درک کنیم.

بر اساس نتایج تحقیق در تحقیقات داخل ایران، به نظر می‌رسد که تمرکز اصلی بر روی رسانه‌های سنتی‌تر مانند رادیو و تلویزیون و همچنین روزنامه‌نگاری دیجیتال بوده است. تحقیقاتی مانند خواجه‌ایان (۱۳۹۱) و صلواتیان و محسن (۱۳۹۴) به بررسی تغییرات در مدل‌های درآمدزایی این رسانه‌ها در عصر دیجیتال پرداخته‌اند. علاوه بر این، رسانه‌های خدمات عمومی نیز در تحقیقات داخل ایران مورد توجه قرار گرفته‌اند، که نشان‌دهنده اهمیت این نوع رسانه‌ها در بافت فرهنگی و اجتماعی ایران است. در تحقیقات خارج از ایران، تمرکز بیشتری بر روی پلتفرم‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی آنلاین دیده می‌شود. تحقیقاتی مانند استنبسترا و همکارانش (۲۰۱۰) و بوریگتر (۲۰۰۸) به بررسی مدل‌های درآمدزایی در این پلتفرم‌ها پرداخته‌اند. همچنین، تحقیقات خارج از ایران به نقش پلتفرم‌های برنامه‌ای و فناوری‌های نوین در تغییر مدل‌های درآمدزایی رسانه‌ها توجه ویژه‌ای داشته‌اند، که نشان‌دهنده تأکید بیشتر بر روی تحولات دیجیتال در این حوزه است. به طور کلی، می‌توان گفت که در داخل ایران، تمرکز تحقیقات بیشتر بر روی رسانه‌های سنتی و روزنامه‌نگاری دیجیتال بوده است، در حالی که در خارج از ایران، تمرکز اصلی بر روی پلتفرم‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی آنلاین بوده است. این تفاوت‌ها ممکن است ناشی از تفاوت‌های بافت فرهنگی، اجتماعی و فناوری در این دو حوزه باشد.

همچنین بر اساس نتایج تحقیق به نظر می‌رسد شیوه‌هایی همچون مدل درآمدی اشتراک و مدل درآمدی تبلیغاتی و همچنین بودجه‌های دولتی از جمله سه شیوه درآمدی پربسامد هستند که در ایران بالاخص شیوه درآمدی بودجه دولتی برجستگی بیشتری دارد و در تحقیقات بیشتری نیز به آن اشاره شده است. این در صورتی است که در تحقیقات انجام شده در خارج از کشور و برای رسانه‌های این کشورها بودجه دولتی کمتر مورد اشاره قرار گرفته است و مدل درآمدی اشتراک یا همان «جواز رسانه» برجسته‌تر بوده است. در تحقیقات داخل ایران، مدل‌های درآمدی

سستی تر و مبتنی بر محتوا بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. به عنوان مثال، روش‌هایی مانند فروش محتوا با خدمات سندیکا (حواجانی، ۱۳۹۱؛ استدریان حقیق، ۱۳۹۶؛ صلوائیان و محمدی، ۱۳۹۴) و تهیه اشتراک از طریق دیوار پرداخت (میزمانشما، ۱۳۹۹؛ صلوائیان و محمدی، ۱۳۹۱؛ خواجه ثانی، ۱۳۹۱) بیشتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این مدل‌ها نشان‌دهنده تمرکز بر روی درآمدزایی از طریق محتوای تولیدی و اشتراک‌های سستی است. همچنین، تحقیقات داخل ایران به فروش مبتنی بر کمیسیون (صلوائیان و همکاران، ۱۹۹۷) نیز اشاره کرده‌اند، که نشان‌دهنده استفاده از روش‌های قدیمی‌تر درآمدزایی است. در تحقیقات خارج از ایران، مدل‌های درآمدی نوین‌تر و مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. به عنوان مثال، روش‌هایی مانند کسب درآمد از داده‌ها (دانستار و شمالهوش، ۲۰۱۷؛ سیدرمز و همکاران، ۲۰۲۴؛ دورنگ، ۲۰۰۸) و فروش NFT (واموگو، ۲۰۲۴؛ سیدرمز و همکاران، ۲۰۲۴؛ دورنگ، ۲۰۰۸) بیشتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این مدل‌ها نشان‌دهنده تمرکز بر روی درآمدزایی از طریق فناوری‌های نوین و دیجیتال است. همچنین، تحقیقات خارج از ایران به فروش مبتنی بر کمیسیون (عامل و همکاران، ۲۰۲۵؛ جمال و همکاران، ۲۰۱۶) نیز اشاره کرده‌اند، اما با رویکردی مدرن‌تر و دیجیتال‌تر. به طور کلی، می‌توان گفت که در داخل ایران، تمرکز تحقیقات بیشتر بر روی مدل‌های درآمدی سستی‌تر و مبتنی بر محتوا بوده است، در حالی که در خارج از ایران، تمرکز اصلی بر روی مدل‌های درآمدی نوین‌تر و مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال بوده است. این تفاوت‌ها ممکن است ناشی از تفاوت‌های بافت فرهنگی، اجتماعی و فناوری در این دو حوزه باشد.

همچنین تنوع مدل‌های درآمدی برای رسانه‌های برخط و آنلاین بیش از رسانه‌های سستی قابل ذکر است و این موضوع آشکارا به نقش تحولات تکنولوژیک در حوزه ارتباطات اشاره دارد و رقابت دشواری که رسانه‌های سستی همچون رسانه‌های چاپی، رسانه‌های خدمات عمومی صوتی و تصویری پیش روی خود دارند. در نهایت ذکر این نکته ضروری است که رسانه‌ها بر اساس مخاطبان، تکنولوژی ارتباطی، ساختار و محتوا بسیار متفاوت هستند. به عنوان مثال هر چه محتوای شرکت‌های رسانه‌ای کمتر متمایز باشد، به دست آوردن درآمد از تبلیغات دشوارتر است. در چنین شرایطی هر چه تعداد محصولات رسانه‌ای رقیب بیشتر باشد، پرداخت مستقیم از سوی مصرف‌کنندگان رسانه مهم‌تر می‌شود (کیند و همکاران،^۱ ۲۰۰۹). بر همین اساس پیشنهاد می‌شود در حوزه راهبردی و توصیه‌های سیاستی به رسانه‌ها به این موضوع توجه شود که هر رسانه‌ی مشخصی بر اساس نوع عملکرد و ابزارها و ماهیت و شرایط بازار و رقبا مدل

^۱Kind et al.

درآمدی مطلوب خود را برنامه‌ریزی و دنبال کند. بر همین اساس مطالعات موردی برای سازمان‌ها و شرکت‌های رسانه‌ای در هر موردی که هدف ایجاد یک مدل درآمدی است توصیه می‌شود و نتایج این تحقیق که مبنای مروری دارد نمی‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری موردی برای مدل درآمدی یک رسانه خاص باشد.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

کد ارکید

ORCID

Meysam Ansari <https://orcid.org/0009-0000-8241-0289>
Neda Soleimani <https://orcid.org/0000-0002-4151-0133>
Ataollah Abtahi <https://orcid.org/0009-0009-7720-0792>
Omid Arghish <https://orcid.org/0000-0001-7005-7860>

منابع

- استخریان حقیقی، امیررضا. (۱۳۹۶). ارایه یک مدل پیشنهادی جهت کسب درآمد رسانه های دیجیتال در ایران، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش بنیان با تاکید بر اقتصاد مقاومتی، تهران، <https://civilica.com/doc/693611>.
- خواجه‌نیا، داتیس. (۱۳۹۱). چالش های مدیریت تلویزیون در عرصه ی تبلیغات رسانه ای، بررسی تحولات ناشی از ورود رسانه های نوین بر بازار آگهی های تلویزیونی، رسانه، ۸۶. ۱۸۶-۱۶۵.
- صلواتیان، سیاوش؛ تقوا، محمدرضا؛ گودرزی، میلاد (۱۳۹۷) طراحی بوم مدل کسب و کار رسانه های اجتماعی نوپای بومی با جهت گیری راهبرد تمرکز پورتر، توسعه کارآفرینی، ۱۱ (۱). ۸۱-۱۰۰.
- صلواتیان، سیاوش؛ محسنی، مهدی (۱۳۹۴) مطالعه تطبیقی شیوه های تامین مالی سازمان های رسانه ای رادیویی و تلویزیونی عمومی و تحت مالکیت دولتی در دنیا، فصلنامه رسانه، سال ۲۶، شماره ۴.

- مالکی، سعید (۱۴۰۲/۰۶/۰۴) اقتصاد رسانه و راهکارهای درآمد زایی از مطبوعات، پایگاه خبری آنلاین صدای زنجان، بازیابی شده در ۱۴۰۳/۰۱/۰۳، قابل دسترس در sedayezanjannews.ir/nx10218
- میرهاشمی، سید محمد حسین (۱۳۹۹) بررسی تطبیقی الگوهای درآمدزایی در رسانه های خدمات عمومی جهان، مجله مطالعات میان رشته ای ارتباطات و رسانه، ویژه نامه همایش علمی رسانه ملی و تبلیغات بازرگانی، دانشگاه صدا و سیما، ۱۷۱-۱۳۹.

References

- Agan, T. (2007). Silent marketing: Micro-targeting. *Penn, Schoen and Berland Associates*.
- Afuah, A. (2004). Business models: A strategic management approach. (*No Title*).
- Barland, J (2013) nnovation of new revenue streams in digital media: Journalism as customer relationship, https://www.researchgate.net/publication/297210994_Innovation_of_new_revenue_streams_in_digital_media_Journalism_as_customer_relationship.
- 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.
- Boerrigter, T. (2008). Online revenue models in the internet and media sector (Master's thesis, University of Twente).
- Bühler, J., Baur, A. W., Bick, M., & Shi, J. (2015). Big data, big opportunities: Revenue sources of social media services besides advertising. In *Open and Big Data Management and Innovation: 14th IFIP WG 6.11 Conference on e-Business, e-Services, and e-Society, I3E 2015, Delft, The Netherlands, October 13-15, 2015, Proceedings 14* (pp. 183-199). Springer International Publishing.
- Breuer, C., & Wicker, P. (2009). Erheblicher Beitrag zum Gemeinwohl. *DFB-Journal*, 2, 80-81.
- Brandstetter, B., & Schmalhofer, J. (2017). Paid content: A successful revenue model for publishing houses in Germany?. In *The Future of Journalism: In an Age of Digital Media and Economic Uncertainty* (pp. 34-42). Routledge.
- Berger, B. (2018). Commerce-oriented revenue models for content providers: an experimental study of commerciality's effect on credibility. *Electronic Markets*, 28(1), 93-109.

- Belas, J., Kocisova, K., & Gavurova, B. (2019). Determinants of cost efficiency: evidence from banking sectors in EU Countries. *Acta Polytechnica Hungarica*, 16(5), 101-123.
- Blackwell, E. (2011). *How to prepare a business plan: Create your strategy; forecast your finances; produce that persuasive plan*. Kogan Page Publishers.
- Bekh, A. (2020). Advertising-based revenue model in digital media market. *Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, 530.
- Creation Act (1966), Presidency of the Republic Civil House Subchiefia for Legal Affairs .Retrieved 6 2015, from planalto: planalto.gov.br.
- Chaffey, D. (2002). *E-business and E-commerce management* (3rd edn). Harlow: Pearson Education Uitgeverij.
- Chen, J., Fan, M., & Li, M. (2016). Advertising versus brokerage model for online trading platforms. *Mis Quarterly*, 40(3), 575-596.
- Dasgupta, P. (2013). Evaluation of Revenue Model for Social Networking Sites and Implications. *Journal of Marketing & Communication*, 9(2).
- Dennstedt, B., & Koller, H. (2017). Reinvention of publishers' revenue model—expectations of advertisers towards publishers' products. *Media and Communication*, 5(2), 77-86.
- Dienlin, T., & Metzger, M. J. (2016). An extended privacy calculus model for SNSs: Analyzing self-disclosure and self-withdrawal in a representative US sample. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 21(5), 368-383.
- Danova, Tony (2023) "For Mobile-Social Apps, Advertising Is Winning As The Money-Making Revenue Model". *Business Insider*. Retrieved 2023-04-14.
- Gretzel, U., Yuan, Y. & Fesenmaier, D.R. (2000). Preparing for the new economy: Advertising.
- Geng, R., & Chen, X. (2022). Privilege or equality? A natural experiment with content monetization in social media. *Information & Management*, 59(8), 103715.
- Hayes, T. (2008). *Jump point: How network culture is revolutionizing business*. McGraw-Hill, Inc.
- Hutchinson.A (2023) Meta Considers New Subscription Which Would Enable EU Users to Eliminate Ads, Social Media Today, <https://www.socialmediatoday.com/news/metacos-considering-new-subscription-offering-enable-eu-users-eliminate-ads/692645/>.
- Li, D., Goh, K. Y., & Heng, C. S. (2024). Strategic Content Generation and Monetization in Financial Social Media. *Information Systems Research*.

- Matz, S. C., & Netzer, O. (2017). Using big data as a window into consumers' psychology. *Current opinion in behavioral sciences*, 18, 7-12.
- Maia, C. R., Maçada, A. C. G., & Lunardi, G. L. (2025). Monetization of Social Media Data: A Systematic Review of Studies, Techniques of Analysis, and Strategies for Value Creation. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 16, 1-22.
- Montag, C., & Hegelich, S. (2020). Understanding detrimental aspects of social media use: will the real culprits please stand up?. *Frontiers in Sociology*, 5, 599270.
- Kind, H. J., Nilssen, T., & Sjørgard, L. (2009). Business models for media firms: Does competition matter for how they raise revenue?. *Marketing Science*, 28(6), 1112-1128.
- Kawashima, N. (2020). Changing business models in the media industries. *Media Industries Journal*, 7(1).
- Krueger, C. & Swatman, P.M.C. (2003). Who are the internet providers? Identifying a realistic taxonomy of content providers in the online news sector. The proceedings of IFIP 13E, Sao Paulo, Brasil.
- Kotler, P., Brown, L., Adam, S., Burton, S., & Armstrong, G. (2006). *Marketing* (7th edn).
- Lai, V.S. & Wong, B.K. (2005). Business types, E-strategies and performance. 80-85.
- McCoy, S., Everard, A., Polak, P. & Galetta, D.F. et al (2007). The effects of online advertising. 84-88.
- Mosey, D. (2019). *Collaborative construction procurement and improved value*. Hoboken, NJ, USA: Wiley-Blackwell.
- 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.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). An Ontology for e-business models. 1-26.
- Picard, R.G. (2011) *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press.
- Painter, J. (2006), The boom in counter-hegemonic news channels: a case study of TeleSUR .Retrieved 4 2015, from Reuters Institute for the Study of Journalism: reutersinstitute.politics.ox.ac.uk.
- Remeňová, K., Kintler, J., & Jankelová, N. (2020). The general concept of the revenue model for sustainability growth. *Sustainability*, 12(16), 6635.
- Ryan, A. M., & Werner, R. M. (2013). Doubts About Pay-for-Performance in health care. *Harvard Business Review* [Internet].
- Sindermann, C., Löchner, N., Heinzemann, R., Montag, C., & Scholz, R. W. (2024). The revenue model of mainstream online social

- networks and potential alternatives: A scenario-based evaluation by German adolescents and adults. *Technology in Society*, 77, 102569.
- Sunstein, C. R. (2020). Valuing facebook. *Behavioural Public Policy*, 4(3), 370-381.
 - Salaverría, R., & Gómez-Baceiredo, B. (2017). Spain. Media Landscapes. *Expert analysis of the state of media*.
 - 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.
 - 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.
 - 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.
 - Sheehan, N. T., & Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, 58(3), 317-324.
 - Sickles, R. C., & Zelenyuk, V. (2019). Measurement of productivity and efficiency. Cambridge University Press.
 - Stevenson, Angus, ed. (2010). "manufacture, n.". Oxford English Dictionary (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
 - Vimpari, J., & Junnila, S. (2017). Valuing retail lease options through time: Volatility spread between different types of retailers. *Journal of Property Investment & Finance*, 35(4), 369-381.
 - Wienclaw, R. A. (2013). E-commerce. Research Starters: Business.
 - Wouters, M., & Kirchberger, M. A. (2015). Customer value propositions as interorganizational management accounting to support customer collaboration. *Industrial Marketing Management*, 46, 54-67.
 - Wagner, E. T. (2019). Business Model Components Every Entrepreneur Needs. Retrieved October, 29, 2019.
 - Wamugo, G. M. (2024). Content monetization: non-fungible tokens as a new revenue stream for the media sector in Kenya.
 - Zuckerberg, M. (2019). Understanding Facebook's Business Model. Hentet fra <https://about.fb.com/news/2019/01/understanding-facebooks-business-mode>.
 - ZDF.(2013), State Broadcasting Treaty .Retrieved from ZDF: www.zdf.de.