

Influential Strategies in the Economy of Iranian Visual Arts (With Emphasis on Functional-Level Strategies)

1. Shanli Momeni^{*}: Department of Art, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Nasrin Atighehchi: Painting Department, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

^{*}Corresponding Author's Email Address: Shanly_momeni@yahoo.com

How to Cite: Momeni, S. & Atighehchi, N. (2026). Influential Strategies in the Economy of Iranian Visual Arts (With Emphasis on Functional-Level Strategies). *Manifestation of Art in Architecture and Urban Engineering*, 4(1), 1-21.

Abstract:

The present study aimed to identify and analyze the functional-level strategies influencing the economy of Iranian visual arts and to propose practical solutions for improving the economic performance of this sector. This study was descriptive-analytical in method and applied in purpose. The research population included visual artists, gallery and museum managers, art valuation and authentication experts, investors, collectors, art marketers, and other stakeholders involved in the visual arts economy. Data were collected through library-based research, including scientific articles, specialized books, research reports, and credible domestic and international sources. Using content analysis, the extracted strategies were categorized into six major areas: marketing, research and development, production and operations, information systems, finance, and human resources. The findings indicated that in the field of marketing, the integrated “5P-4C” model significantly enhances the effectiveness of visual arts marketing strategies. In research and development, practice-based, studio-oriented, and creativity-driven research approaches play a substantial role in expanding artistic knowledge. In production and operations, the application of emerging technologies, digital art, three-dimensional printing, and idea-based production has improved productivity and artistic quality. Moreover, information and communication technologies, including social media, online platforms, blockchain, and artificial intelligence, have created new opportunities for marketing, sales, and audience engagement. In the financial domain, private investment, online art markets, artist branding, and art tourism were identified as major contributors to economic growth in the visual arts sector. Finally, human resource strategies such as continuous training, creativity support, dynamic work environments, and leadership development were found to be essential for the sustainable development of the industry. The results demonstrate that the development of Iran’s visual arts economy requires a comprehensive and integrated approach toward functional-level strategies. The synergy between modern marketing, digital technologies, targeted investment, creative research, and strategic human resource management can facilitate sustainable growth, improve artists’ income, enhance the international position of Iranian art, and strengthen national cultural identity.

Keywords: Art Economics, Visual Arts, Functional-Level Strategies, Art Marketing, Information Technology, Art Management

Received: 22 December 2025

Revised: 07 May 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 22 May 2026



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.

استراتژی‌های تأثیر گذار در اقتصاد هنرهای تجسمی ایران (با تأکید بر استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای)

۱. شانی مؤمنی^{ID}*: گروه هنر، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)

۲. نسرین عتیقه چی^{ID}*: گروه نقاشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Shanly_momeni@yahoo.com

نحوه استناددهی: مؤمنی، شانی، و عتیقه چی، نسرین. (۱۴۰۵). استراتژی‌های تأثیر گذار در اقتصاد هنرهای تجسمی ایران (با تأکید بر استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای). تجلی هنر در معماری و شهرسازی، ۴(۱)، ۱-۲۱.

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و تحلیل استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای مؤثر بر اقتصاد هنرهای تجسمی ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود عملکرد اقتصادی این حوزه است. پژوهش حاضر از نظر روش، توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه مورد مطالعه شامل هنرمندان هنرهای تجسمی، مدیران گالری‌ها و موزه‌ها، کارشناسان قیمت‌گذاری و اصالت آثار هنری، سرمایه‌گذاران، مجموعه‌داران، بازاربایان هنری و سایر فعالان حوزه اقتصاد هنر بوده است. گردآوری داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی مقالات علمی، کتاب‌های تخصصی، گزارش‌های پژوهشی و منابع معتبر داخلی و خارجی انجام شد. سپس با بهره‌گیری از تحلیل محتوا، استراتژی‌های مؤثر در شش حوزه اصلی شامل بازاریابی، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، سیستم‌های اطلاعاتی، مالی و منابع انسانی استخراج و طبقه‌بندی گردیدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که در حوزه بازاریابی، استفاده از مدل تلفیقی «P-۴C۵» می‌تواند اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی هنرهای تجسمی را افزایش دهد. در حوزه تحقیق و توسعه، حرکت به سمت پژوهش‌های عمل‌محور، استودیویی و مبتنی بر خلاقیت هنری نقش مهمی در توسعه دانش هنری دارد. در بخش تولید و عملیات، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، هنر دیجیتال، چاپ سه‌بعدی و تولید مبتنی بر ایده موجب افزایش کیفیت و بهره‌وری شده است. همچنین، فناوری اطلاعات و ارتباطات از طریق رسانه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های آنلاین، بلاک‌چین و هوش مصنوعی فرصت‌های تازه‌ای برای بازاریابی، فروش و تعامل با مخاطبان فراهم کرده است. در حوزه مالی، توسعه سرمایه‌گذاری خصوصی، بازارهای آنلاین هنر، برندینگ هنرمندان و گردشگری هنری از عوامل مؤثر بر رشد اقتصادی هنرهای تجسمی شناخته شدند. در نهایت، استراتژی‌های منابع انسانی شامل آموزش مستمر، حمایت از خلاقیت، ایجاد محیط کاری پویا و تقویت مهارت‌های مدیریتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه پایدار این صنعت دارند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که توسعه اقتصاد هنرهای تجسمی ایران مستلزم اتخاذ رویکردی جامع و یکپارچه در حوزه استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای است. هم‌افزایی میان بازاریابی نوین، فناوری‌های دیجیتال، سرمایه‌گذاری هدفمند، پژوهش‌های خلاقانه و مدیریت منابع انسانی می‌تواند زمینه رشد پایدار، افزایش درآمد هنرمندان، ارتقای جایگاه بین‌المللی هنر ایران و تقویت هویت فرهنگی کشور را فراهم سازد.

کلیدواژه‌گان: اقتصاد هنر، هنرهای تجسمی، استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای، بازاریابی هنری، فناوری اطلاعات، مدیریت هنری

تاریخ دریافت: ۱ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۷ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۶ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ انتشار: ۱ خرداد ۱۴۰۵



مقدمه

برنامه‌ریزی اقتصادی هدفمند و به‌کارگیری استراتژی‌های کارآمد، نقش مهمی در ارتقای اقتصاد هنرهای تجسمی ایران دارد و می‌تواند زمینه‌ساز جهش اقتصادی در این حوزه شود (1). اقتصاد هنر، دانشی میان‌رشته‌ای است که با تحلیل عرضه، تقاضا و رفتار مصرف‌کننده، علاوه بر کارکرد مولد، به‌عنوان محرک توسعه پایدار و اشتغال نیز عمل می‌کند (2). موفقیت بنگاه‌های هنر در گرو هماهنگی همه بخش‌هاست و در این میان، استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای شامل بازاریابی، تحقیق و توسعه، تولید، فناوری اطلاعات، مالی و منابع انسانی، به‌عنوان برنامه‌های عملیاتی کوتاه‌مدت اهمیت ویژه‌ای دارند و نیازمند یکپارچگی کامل‌اند (3). با توجه به اینکه موضوع اقتصاد هنرهای تجسمی و سرمایه‌گذاری در این عرصه در ایران کمتر مورد توجه قرار گرفته و پژوهش‌های پیشین بیشتر بر چالش‌ها تمرکز داشته‌اند، این پژوهش با رویکردی استراتژیک و بر پایه نقاط مرجع استراتژیک، به تحلیل استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای در صنعت هنرهای تجسمی پرداخته و در پی ارائه راهکارهایی برای توسعه این حوزه، افزایش درآمد هنرمندان و حفظ هویت فرهنگی ایران است.

پیشینه پژوهش

۱. استراتژی بازاریابی

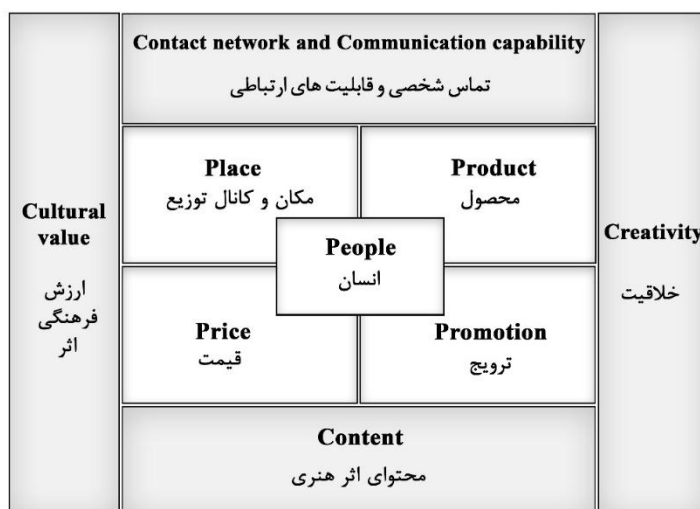
امروزه اهمیت موضوع بازاریابی و پیوندش با هنرهای تجسمی بر کسی پوشیده نیست؛ اما مبحث بازاریابی در هنرهای تجسمی در ایران، موضوعی نسبتاً تازه و بکر در پژوهش‌های علمی و دانشگاهی است. در این پژوهش انتخاب استراتژی «بهینه» بازاریابی در بنگاه‌های هنرهای تجسمی، بر اساس آمیخته‌های بازاریابی سنتی به‌علاوه الگوی آمیزه بازاریابی متناسب با بافت کسب‌وکارهای فرهنگی-هنری مورد بررسی قرار گرفته است.

۱-۱. آمیخته بازاریابی «P4» و «P5» سنتی

مدل آمیخته بازاریابی «P4» عناصری چون محصول، قیمت، مکان عرضه و ترویج را شامل می‌شود (4). با حرکت بازاریابی به سمت یکپارچه شدن و همچنین افزوده شدن بسیاری از کالاهای غیرفیزیکی به اقتصاد، کارشناسان بازاریابی محدودیت‌هایی را برای آمیخته بازاریابی «P4» معروف عنوان نمودند (5). لذا در این پژوهش، آمیخته بازاریابی «P5» شامل عناصر آمیخته بازاریابی «P4» سنتی به‌علاوه عنصر انسان به‌عنوان عنصر پنجم در نظر گرفته شده است.

۲-۱. آمیخته بازاریابی «C4»

کنکاش و واکاوی عمیق مورد به مورد نشان از واقعیتی جدید داشت که مربوط به کامل نبودن عناصر آمیزه بازاریابی سنتی «P5» (محصول، انسان، قیمت، ترفیع و مکان) در بازاریابی کسب‌وکارهای فرهنگی و هنری بود؛ لذا علاوه بر آن، نیاز به استفاده از الگوی آمیخته بازاریابی «C5» که رضوانی و همکارانش در تحقیقی در سال ۱۳۹۶ به آن دست یافتند، احساس شد. آمیخته «C5» شامل ابعادی از جمله شبکه تماس شخصی و قابلیت‌های ارتباطی، محتوای اثر هنری، خلاقیت، ارزش فرهنگی اثر و خالق اثر هنری است (6). اما با توجه به اینکه در مؤلفه انسان، انسان در قالب هنرمند در آمیخته «P5» مطرح شد، نگارنده از مؤلفه خالق اثر هنری چشم‌پوشی کرده و آمیخته «C4» (و نه «C5») را به «P5» اضافه نموده است و مدل واحدی از آمیخته بازاریابی «P-C4» برای کسب‌وکارهای فرهنگی-هنری ارائه نموده است (شکل ۱).



شکل ۱- مدل واحد آمیخته بازاریابی «P-۴C» (منبع: نگارنده)

۲. استراتژی تحقیق و توسعه

استراتژی تحقیق و توسعه در بنگاه های اقتصادی عمدتاً بر نوآوری و توسعه یا بهبود محصولات تمرکز دارد. با این حال، تحقیق و توسعه در هنر ماهیتی متفاوت دارد؛ زیرا به تولید دانشی می پردازد که غالباً پیشامفهومی و حاصل درهم تنیدگی نظر و عمل است و از این رو به عنوان پژوهش های عمل محور یا استودیویی شناخته می شود (7). در این نوع پژوهش، هنرمند با ثبت فرایند خلق اثر، به گسترش یا اصلاح بینش خود می پردازد و دانش تجربی حاصل از عمل هنری را مستندسازی می کند (8). تجربه خلق و اجرا در تحقیقات هنری نقش محوری دارد و می تواند در مراحل مختلف موجب بازنگری در مبانی پژوهش شود. همچنین این نوع پژوهش از رویکردهای کمی و کیفی علوم اجتماعی، به ویژه مطالعات قوم نگارانه و تحقیقات کنشی، بهره می گیرد (9). ریشه های نظری این رویکرد را می توان در اندیشه های بومگارتن، کانت و آدرنو درباره دانش حسی و مبانی زیبایی شناسی جست و جو کرد (8).

۳. استراتژی تولید و عملیات

تولید و عملیات از فعالیت های اصلی و هزینه بر در بنگاه های اقتصادی است و طی بیش از دو قرن، به عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی سازمان ها و عاملی اثرگذار بر رشد اقتصادی کشورها شناخته شده است (10). در حوزه هنرهای تجسمی نیز هر تولید هنری به تکنیک و فناوری وابسته است و تحقق آن مستلزم مهارت های تخصصی است. در گذشته، انسان با اتکا به ابزارهای سنتی، از طریق طرح و ترسیم به ثبت تجربه های زیسته می پرداخت؛ اما با وقوع انقلاب صنعتی و دگرگونی های اقتصادی-اجتماعی، ابزارهای نوین و ماشین های مکانیکی به تدریج جایگزین ابزارهای سنتی شدند و دامنه امکانات تولید گسترش یافت (11). در دوران معاصر، علاوه بر پیشرفت های فنی، تحول سبک زندگی و گسترش فناوری های نوین، از رایانه و نرم افزارهای طراحی و تولید دیجیتال تا ابزارهای هنری پیشرفته و چاپ سه بعدی، شیوه های خلق اثر را دگرگون کرده و کیفیت و سرعت تولید هنری را، به ویژه در حوزه آثار دیجیتال مانند ان اف تی، افزایش داده است (12). از سوی دیگر، ورود قابلیت تکثیر به عرصه هنر (مانند عکاسی، سینما، گرافیک، هنرهای چاپی و دیجیتال، موسیقی غیرزنده و مجسمه های قالب ریزی شده) مفهوم «اصالت» را با چالش مواجه کرده و امکان تولید انبوه را فراهم ساخته است. با این حال، می توان استدلال کرد که فناوری نه تنها توانایی های

هنرمند را کاهش نداده، بلکه امکان تجسم و تحقق ایده‌های ذهنی را عینی‌تر کرده و به شکل‌گیری سبک‌ها و بیان‌های تازه در هنرهای تجسمی انجامیده است (11).

در همین راستا، واتیمو با تأکید بر ایده‌محور شدن هنر معاصر معتقد است که امروزه اثر هنری لزوماً در آتلیه هنرمند ساخته نمی‌شود و می‌تواند در کارخانه و به سفارش هنرمند تولید گردد؛ در این وضعیت، نقش هنرمند از «سازنده اثر» به «انتخاب‌گر/طراح ایده» تغییر می‌کند و ساخت اثر عملاً به تکنسین واگذار می‌شود (13).

۴. استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی (فناوری اطلاعات و ارتباطات)

فناوری اطلاعات را می‌توان بزرگ‌ترین تحول فناورانه تاریخ دانست؛ تحولی که تقریباً همه حوزه‌های علمی و هنری را تحت تأثیر قرار داده است (14). در هنرهای تجسمی، فناوری اطلاعات را می‌توان در چهار بعد خلق و تولید، نمایش و عرضه، بازاریابی و فروش، و آموزش و یادگیری بررسی کرد (12). تلفیق فناوری اطلاعات و ارتباطات با هنرهای تجسمی نه تنها ضرورتی برای همراهی با جریان جهانی هنر است، بلکه فرصتی راهبردی برای تقویت هویت فرهنگی، توسعه بازار هنر و توانمندسازی هنرمندان در مقیاس ملی و بین‌المللی به‌شمار می‌آید (14). ورود فناوری‌های دیجیتال مانند واقعیت افزوده، واقعیت مجازی، ویدئو آرت، هنر شبکه، کریپتو آرت، هنر تعاملی و هوش مصنوعی، مفاهیم تولید، توزیع و مصرف هنر را بازتعریف کرده و تحولات بنیادینی در شاخه‌های مختلف هنرهای تجسمی پدید آورده است (12).

همچنین گسترش اینترنت امکان نمایش جهانی آثار و رهایی از محدودیت‌های جغرافیایی را فراهم کرده و تعاملات تازه‌ای میان هنرمندان و مخاطبان ایجاد نموده است. فناوری نه تنها ابزار نمایش اثر، بلکه به یک مدیوم مستقل هنری بدل شده است (14). نتیجه این تحولات، رسمیت یافتن «هنر دیجیتال» و ورود آن به موزه‌ها و نگارخانه‌های بین‌المللی است؛ آثاری که با تکیه بر فناوری‌های دیجیتال خلق، نگهداری و ارائه می‌شوند و غالباً از قابلیت تعاملی و مشارکت مخاطب بهره می‌گیرند (15).

۵. استراتژی مالی

استراتژی مالی یکی از ابعاد مهم استراتژی در حوزه مدیریت مالی است که تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری، تأمین مالی و سیاست تقسیم سود را در بنگاه‌های اقتصادی در بر می‌گیرد و بر برنامه‌ریزی، تأمین، به‌کارگیری و کنترل منابع مالی با هدف افزایش سرمایه و کاهش هزینه‌ها متمرکز است (16). در حوزه هنرهای تجسمی، سرمایه‌گذاران آثار هنری طیفی متنوع از صاحبان موزه‌ها، نهادهای دولتی و غیردولتی، مؤسسات و شرکت‌های خصوصی، مجموعه‌داران، نگارخانه‌داران، برگزارکنندگان نمایشگاه‌ها، دلالان هنر، برندها و تولیدکنندگان کالاهای مصرفی را شامل می‌شوند که با اهدافی چون اعتبار فرهنگی، منزلت اجتماعی و گاه مقاصد سیاسی وارد این عرصه می‌شوند (17). با این حال، بازار هنر ایران تا حد زیادی در انحصار واسطه‌ها و دلالان قرار دارد و نگارخانه‌داران نقشی تعیین‌کننده در قیمت‌گذاری، معرفی هنرمند، تبلیغات فروش و ایجاد ارتباط با مجموعه‌داران، منتقدان و رسانه‌ها ایفا می‌کنند (18). همچنین برگزاری اکسپوها، حراجی‌ها و کارگاه‌های هنری از مصادیق مهم اقتصاد هنر در هر کشور است، زیرا هم به معرفی هنرمندان کمک می‌کند و هم امکان عرضه آثار را فراهم می‌سازد؛ اما این فعالیت‌ها در ایران غالباً پراکنده و فاقد یک برنامه جامع و منسجم‌اند (19).

در سال‌های اخیر، بخش خصوصی نیز نقش مؤثری در اقتصاد هنر ایفا کرده است و بانک‌ها، شرکت‌های سرمایه‌دار، دانشگاه‌ها، نهادهای نمایشگاهی و مؤسسات آموزشی با سرمایه‌گذاری در آموزش، کشف استعدادها، جوان، برپایی نمایشگاه‌ها، سامان‌دهی رویدادهای تخصصی و حتی حراج‌ها، در معرفی هنرمندان نوظهور ایرانی به عرصه حرفه‌ای و بین‌المللی سهم مهمی داشته‌اند (20). با این همه، سرمایه‌گذاری در هنر با موانعی چون مشکلات سیاسی و قانونی، اقتصادی، ساختاری، فرهنگی-اجتماعی و فردی مواجه است که رفع آن‌ها مستلزم همکاری دولت، نهادهای فرهنگی و بخش خصوصی است (21).

در کنار سرمایه‌گذاری خصوصی، دولت نیز در اقتصاد هنر نقشی اساسی دارد؛ به‌ویژه در تحریک تقاضای فرهنگی و هنری از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم، سیاست‌های مالیاتی و بودجه‌ای، اعطای وام، و سیاست‌های پولی و نرخ بهره (22). در شرایط رکود تقاضا و ضعف سرمایه‌گذاری، مداخله دولت و نیز سیاست‌های حمایتی همچون بیمه هنرمندان و معافیت‌های مالیاتی می‌تواند به تنظیم و تثبیت بازار هنر کمک کند. از آنجا که بسیاری از تولیدات هنری الزاماً درآمدزا نیستند و نمی‌توان آن‌ها را صرفاً با معیار سودآوری سنجید، بخش مهمی از حمایت‌های دولتی نیز معطوف به پشتیبانی از همین‌گونه تولیدات است (22).

۶. استراتژی منابع انسانی

عنصر انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل تحول، تداوم و تحقق رسالت بنگاه‌های اقتصادی است (23). استراتژی منابع انسانی الگویی از تصمیمات مربوط به خط‌مشی‌ها و عملیات حوزه منابع انسانی در هر سازمانی است (24). در صنعت هنر، این استراتژی باید با توجه به ویژگی‌های خاص این حوزه که بر خلاقیت، ابتکار و تولید ایده استوار است، طراحی شود (25). از این‌رو، در این پژوهش استراتژی منابع انسانی بر اساس پنج بعد اصلی شامل تأمین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، پاداش، روابط کارکنان و آموزش و یادگیری مورد بررسی قرار می‌گیرد. برتون و گلد مدیریت منابع انسانی در صنعت هنر را ناظر بر شیوه مدیریت افراد در نهادهای هنری و سازمان‌های خلاق می‌دانند و تأکید می‌کنند که این حوزه طیف وسیعی از صنایع مانند هنرهای تجسمی، موسیقی، فیلم و تلویزیون را در بر می‌گیرد. بیلتون نیز بر ضرورت توجه به ویژگی‌های متمایز فرهنگ و محیط کار هنری تأکید کرده و مدیریت ارتباطات میان هنرمندان، فرهنگ سازمانی مبتنی بر همبستگی و ارزش‌های هنری و ایجاد محیطی الهام‌بخش را از الزامات مدیریت منابع انسانی در هنرهای تجسمی می‌داند. به باور او، سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی باید در راستای حمایت از رشد و پیشرفت هنرمندان تدوین شده و این حوزه به‌عنوان یک شریک استراتژیک در بهبود عملکرد هنری عمل کند (26).

همچنین مانکس بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های هنری باید به حفظ و توسعه استعدادها، هنری، بهینه‌سازی فرآیندهای کاری، طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه فردی، مدیریت روابط کاری و تقویت انگیزش و رضایتمندی کارکنان توجه کند (27).

در این چارچوب، شناخت دقیق نیازها و توانمندی‌های هنرمندان، برنامه‌ریزی برای توسعه مهارت‌ها، ارتقای فرهنگ کاری مثبت و ایجاد محیطی خلاقانه از عوامل اساسی در بهبود عملکرد هنرمندان به‌شمار می‌آید. تقویت ارتباطات و همکاری میان هنرمندان و صنعتگران نیز می‌تواند به کشف فرصت‌های تازه کمک کند. علاوه بر این، پایش مستمر عملکرد منابع انسانی و بازنگری سیاست‌ها و استراتژی‌ها، شرط لازم برای پویایی و توسعه صنعت هنر است (28).

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر روش و ماهیت، از جمله تحقیقات توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش عبارت است از کلیه هنرمندان حوزه تجسمی، کارشناسان اصالت آثار هنری، کارشناسان قیمت‌گذاری آثار هنری، مخاطبان هنرهای تجسمی از جمله سرمایه‌گذاران و بانک‌ها، اسپانسرها،

مجموعه‌داران، مدیران هنری گالری‌ها و نگارخانه‌ها و موزه‌ها، مدیران مؤسسات و سازمان‌های هنری، مدیران برنامه هنری و مدیران استعدادیابی، منتقدان هنری، استراتژیست‌ها و برنامه‌ریزان هنری، نمایشگاه‌گردان‌ها و بازاریابان هنرهای تجسمی که به جهت بررسی، به‌صورت اتفاقی انتخاب شده‌اند. روشی که جهت جمع‌آوری اطلاعات و بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق به‌کار رفته است، مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای بوده و از طریق بررسی کتب تخصصی مرتبط، پایان‌نامه‌ها، مقالات، مطالعه گزارشات موجود و وبسایت‌های معتبر اینترنتی ایرانی و خارجی صورت پذیرفته است.

روش تجزیه و تحلیل یافته‌ها، روش توصیفی-تحلیلی، از طریق تحلیل محتوا است. لذا پژوهشگر ابتدا به توصیف پدیده‌ها، مفاهیم و عناصر اصلی تحقیق از قبیل اقتصاد هنر تجسمی ایران، و استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای تأثیرگذار بر اقتصاد هنرهای تجسمی ایران اعم از استراتژی‌های بازاریابی، استراتژی‌های تحقیق و توسعه، استراتژی‌های تولید و عملیات، استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی (فناوری اطلاعات و ارتباطات)، استراتژی‌های مالی، استراتژی‌های منابع انسانی پرداخته؛ و سپس از طریق تحلیل محتوا نتایج حاصل را استخراج و در قالب جداولی به‌صورت تفکیکی ارائه نموده است.

یافته‌ها

با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای، استراتژی‌های ذیل اعم از استراتژی‌های بازاریابی، استراتژی‌های تحقیق و توسعه، استراتژی‌های تولید و عملیات، استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی (فناوری اطلاعات و ارتباطات)، استراتژی‌های مالی و استراتژی‌های منابع انسانی در حوزه اقتصاد هنرهای تجسمی ایران در جدول ۱ توسط نگارنده گردآوری شده است.

جدول ۱: استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای استخراج شده از مطالعات کتابخانه‌ای مؤثر در اقتصاد هنرهای تجسمی ایران (منبع: نگارنده)

شماره	عناصر	آمیخته	استراتژی‌های بازاریابی بر اساس آمیخته بازاریابی (۴C-۵P)	منابع
			بازاریابی-۵P (۴C)	
۱	محصول	در اثر هنری علاوه بر محصول نهایی، مواردی چون کیفیت مواد اولیه، کیفیت بافت، نوع طرح و پیاده‌سازی، و رنگ، نام (29)	تجاری شناخته‌شده و غیره، از جمله موارد تأثیرگذار در بازاریابی هستند.	
۲	محصول	از آنجا که آثار اصیل هنرهای تجسمی به‌عنوان یک کالای سرمایه‌ای محسوب می‌گردند، همراهی محصول اصلی با محصول جانبی (که شامل مؤلفه‌هایی چون نصب، خدمات پس از فروش، دادن اعتبار و تحویل دادن جنس، و ضمانت‌نامه اصالت و غیره می‌باشد)، از جمله عواملی است که بازاریابان جهت ایجاد اعتماد و ترغیب خریداران به آن نیاز دارند.		(5, 29)
۳	محصول	تولید و ارائه آثار خلاقانه، اصیل و ارزشمند (چه به روش سنتی و چه با استفاده از تکنولوژی‌های نوین مانند هنر دیجیتال و هنرهای تجربی، و هنر تعاملی و چندرسانه‌ای).		(30)
۴	محصول	ارائه محصولات جانبی هنری از جمله محتوای آموزشی به مخاطب، و آگاه‌سازی آن‌ها در مورد فرایند ساخت آثار هنری از طریق وبلاگ‌ها و تهیه ویدیوهای آموزشی، و انتشار مقالات و نوشته‌های مرتبط با هنر.		(30)
۵	محصول	تخصیص مناسب، و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و منابع بازاریابی و تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول یا یک محصول خاص.		(31)
۶	انسان	استفاده از تحقیقات بازار، جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای بنگاه‌های اقتصادی هنر.		(3)
۷	انسان	توجه به شناسایی ویژگی‌ها، انگیزش‌ها، نیازها و نگرش‌های مخاطب (عام، متخصص و ویژه) دارای اهمیت بنیادی است.		(32)
۸	انسان	توجه به ارتباط هنرمند و مخاطب و این مهم که در جامعه هنرمندار، اندیشه مخاطب در زمینه هنر دائماً تقویت می‌شود و در آن خلاقیت، نسبتی مستقیم با تکامل هنر و جامعه دارد.		(33)

۹	انسان	توجه به امر ناشناخته و ابهام‌آمیز بودن بازار هنرهای تجسمی برای مخاطبان، که بخش عمده‌ای از آن ناشی از پدیده «عدم تقارن اطلاعاتی» است و تلاش برای همسان‌سازی اطلاعات میان هنرمندان و مخاطبان محصولات هنری.	(18)
۱۰	انسان	تلاش جهت استخدام و به‌کارگیری نیروی متخصص هنری، آموزش مستمر کارکنان و انگیزش کل پرسنل؛ تا با اثرگذاری خوب بر روی مخاطبان هنری، انگیزه آن‌ها را در جهت خرید آثار هنری ارتقا دهند.	(33)
۱۱	انسان	برخورداری از دانش و مهارت بازاریابی (شامل پیش‌بینی، شناسایی و تأمین نیازهای مشتریان) در بنگاه‌های اقتصادی هنر، به‌عنوان یک مزیت رقابتی، و موفقیت در عرصه‌های رقابت داخلی و بین‌المللی.	(33)
۱۲	انسان	استفاده مدیران بنگاه‌های اقتصادی هنر از «تکنیک‌های مدیریت رویدادها» برای برنامه‌ریزی و اجرای بهتر رویدادهای هنری و تبلیغاتی.	(30, 33)
۱۳	انسان	توجه به امر «پایداری» و «توسعه پایدار» که امروزه به منظور رشد، توسعه، نزدیک شدن به مخاطبان و حفظ روابط طولانی‌مدت با آن‌ها و ایجاد وفاداری، به یک نیاز تبدیل شده است.	(34)
۱۴	انسان	بهره‌گیری مدیران بازاریابی از انواع بازاریابی از جمله بازاریابی رابطه‌ای، بازاریابی مبتنی بر تجربه، بازاریابی به تفکیک بازارهای هدف، انگیزه بازدیدکنندگان و قیمت‌گذاری در بازار هنرهای تجسمی.	(35)
۱۵	انسان	شناسایی ارزش‌های منحصربه‌فرد هنرمندان و آثارشان، به منظور ساختن هویت برند قوی و متمایز.	(33)
۱۶	قیمت	با توجه به اینکه در بازار هنرهای تجسمی با مفهوم «ارزش» در کنار قیمت مواجه هستیم، بنگاه‌های اقتصادی هنر باید بر روی ارائه و تحویل «ارزش» به مخاطبان خود نیز تمرکز کنند، تا سودآوری بیشتری داشته باشند. علاوه بر آن، مدیران بازاریابی هنری باید ارزش واقعی محصول (اعم از زیباشناختی، معنوی، اجتماعی و نمادین) خود را بدانند، هرچند ارزیابی مالی آن‌ها بسیار دشوار است.	(18, 33, 36)
۱۷	قیمت	ارائه پیشنهادهای ویژه به مخاطبان از جمله ارائه تخفیف‌های محدود زمانی به مخاطبان برای افزایش تقاضا و ایجاد حس فوری خرید، همچنین تعیین قیمت‌های دادوستد ویژه برای مشتریان وفادار، سیاست‌های پرداخت مدت‌دار، ارائه آثار هنری در قالب محصولات ارزان‌قیمت برای جذب مشتریان با درآمد محدود، و تعیین قیمت‌های استثنایی برای آثار هنری ارزشمند به مناسبت رویدادهای خاص مانند روز تولد هنرمند.	(5)
۱۸	مکان	تدوین راهبردهای مؤثر در این جهت که مشتری بتواند محصول هنری مورد نظر را در بهترین مکان و مناسب‌ترین زمان از کانال‌های توزیع، دریافت نماید.	(5)
۱۹	مکان	برگزاری نمایشگاه‌های هنری (علاوه بر گالری‌ها و استودیو هنرمندان) در مکان‌های متنوع از جمله فضاهای عمومی سطح شهر، مراکز فرهنگی عمومی و محلی، همچنین برقراری ارتباط مستقیم با مخاطبان از طریق ایمیل مارکتینگ، پیام‌رسان‌ها، و سایر روش‌های ارتباطی، و برگزاری نمایشگاه‌های آنلاین.	(30)
۲۰	مکان	همکاری با نهادها و مؤسسات فرهنگی و هنری برای برگزاری رویدادهای هنری و فرهنگی مشترک.	(30)
۲۱	ترویج و تبلیغ	تدوین استراتژی درست در جهت برگزاری برنامه‌های تبلیغاتی و رویدادهای خاص هنری، نمایشگاه‌های تجاری، سمینارها و اجراهای زنده، اعطای جوایز و سیاست‌هایی جهت برقراری روابط مناسب با مشتریان.	(37)
۲۲	ترویج و تبلیغ	تدوین راهبرد ترفیع مناسب؛ با توجه به این مهم که ترفیع، ماهیت بلندمدت و مستمر دارد و نباید به آن به‌عنوان صرفاً یک هزینه نگاه کرد.	(37)
۲۳	ترویج و تبلیغ	ایجاد یک وب‌سایت جذاب و جامع که به‌صورت شفاف اطلاعات در مورد آثار هنری، فرایند خلق آن‌ها، اطلاعات هنرمند و برند، و رویدادهای هنری را ارائه می‌دهد.	(38)
۲۴	ترویج و تبلیغ	استفاده از ایمیل مارکتینگ و ارسال ایمیل‌های بازاریابی به مخاطبان هنری، و ابزارهای تحلیل داده مانند تجزیه و تحلیل گوگل و تجزیه و تحلیل رسانه‌های اجتماعی.	(38)
۲۵	ترویج و تبلیغ	استفاده از بهینه‌سازی موتورهای جستجو برای افزایش دسترسی و جذب مخاطبان، و تکنولوژی‌های جدید مانند واقعیت افزوده، واقعیت مجازی، و رمزنگاری آثار هنری.	(38)
۲۶	ترویج و تبلیغ	همکاری با هنرمندان و سلبریتی‌های محلی و ملی، و همکاری با شخصیت‌های معروف، رویدادهای مشهور و برنامه‌های تلویزیونی و رادیویی برای تبلیغات و رویدادهای مشترک.	(38)

۲۷	ترویج و تبلیغ	برگزاری رویدادهایی تحت عنوان «شبکه سازی هنری» با حضور هنرمندان و مشتریان برای ارتقای ارتباطات و فرصت های تجاری. (38)
۲۸	ترویج و تبلیغ	استفاده از روش های تحقیق بازاریابی مانند ماتریس تحلیل «SWOT» و تحقیقات بازار برای شناسایی فرصت ها و تهدیدات و بهبود استراتژی های بازاریابی. (38)
۲۹	ترویج و تبلیغ	استفاده از مواد تبلیغاتی ارزان قیمت و باکیفیت جهت ارسال پست های تبلیغاتی به مشتریان و جذب توجه آن ها. (38)
۳۰	ترویج و تبلیغ	یافتن بازاری جدید جهت عرضه های کالاهای هنری؛ و همچنین ایجاد نیازهای جدید، به جای تأکید صرف بر نیازهای موجود توسط سازمان های هنری. (33)
۳۱	ترویج و تبلیغ	استفاده از راهبردها و ابزارهای درست در مقوله برندسازی شخصی (به عنوان دارایی ذهنی و سرمایه مالی) برای هنرمندان و سازمان های هنری، که می تواند به عنوان یک ابزار تدافعی برای حفظ مشتریان فعلی و نیز یک ابزار تهاجمی بازاریابی برای به دست آوردن مشتریان جدید عمل کند. (39)
۳۲	ترویج و تبلیغ	انجام همکاری های استراتژیک با برندهای مرتبط در حوزه هایی مانند مد، طراحی داخلی و غیره. (38)
۳۳	شبکه تماس شخصی و قابلیت های ارتباطی	شامل دسترسی هنرمند و گروه آن به شبکه های اجتماعی و بهره برداری از آن ها برای برقراری روابط عمومی با نهادهای خصوصی و دولتی، همچنین میزان مشارکت پذیری فردی و قدرت تصمیم گیری او در شرایط عدم اطمینان، توانایی و سرعت او در ایجاد تغییرات و ارتباطات مطلوب با مراجع ذی نفوذ است. (6)
۳۴	محتوای اثر هنری	مشمول بر توجه به مباحث زیبایی شناختی اثر هنری؛ به طوری که اثر هنری روی مخاطب خود تأثیرگذار باشد و بتواند ذوق زیبایی شناسانه او را برانگیزاند. دوام و ماندگاری کالا یا اثر هنری و موارد مربوط به طراحی و جذابیت اثر یا رویداد هنری از عوامل مهم دیگر است؛ به علاوه، محتوای اثر هنری باید به گونه ای باشد که منافع عاطفی مخاطب را تأمین کند و جنبه سرگرم کنندگی داشته باشد و با ترکیب بندی مناسب اجزا برای مخاطب لذت بخش باشد. (6)
۳۵	خلاقانه بودن اثر هنری	توجه به منحصربه فرد بودن اثر هنری؛ نوآورانه و ایده گرا بودن؛ توجه به اصیل بودن آن و رعایت سندیت و اصالت اثر هنری؛ ارائه کننده نقوش و ترکیب های جدید و در نهایت بکر و ناشناخته بودن کالاهای هنری. (6)
۳۶	ارزش های فرهنگی اثر هنری	گستره اثرگذاری بر روند فرهنگی هنری و اهمیت معنوی اثر هنری به گونه ای که تأمین کننده مفهوم نمادین باشد؛ یک اثر هنری باید اهمیت تاریخی داشته باشد و به گونه ای میان نسل ها پیوند برقرار کند؛ برگرفته از فرهنگ محلی و بومی باشد و در نهایت، هویت اثر هم راستا با تقویت هویت ملی باشد. (6)
شماره	استراتژی های تحقیق و توسعه	منابع
۱	انجام فعالیت های سازنده، بدیع، نظام یافته و برنامه ریزی شده، به منظور افزایش دانش و گسترش مرزهای شناخت علمی و گنجینه دانش هنری، ارتقای فرهنگ اجتماعی در زمینه هنری.	(40, 41)
۲	انجام فعالیت های تحقیقاتی جهت ارتقای کیفیت محصولات هنری، طراحی محصول جدید.	(40)
۳	بهره گیری از روش تحقیق و توسعه داخلی، تحقیق و توسعه مشترک، قرارداد تحقیق و توسعه و برون سپاری.	(42)
۴	بهره گیری از دو استراتژی تحقیق و توسعه «رهبری تکنولوژی» که بر تمایز و پیشگامی در نوآوری، خلاقیت و اصالت در سازمان یا آثار هنری خود تمرکز دارند؛ و بهره گیری از استراتژی «پیروی تکنولوژی» در تحقیق و توسعه هنری، که بر تقلید از محصولات رقیب تأکید دارد. (43)	
۵	تدوین استراتژی یکپارچه تحقیق و توسعه با توجه به مؤلفه های: ارزیابی وضعیت کنونی و تجزیه و تحلیل محیط، تعیین استراتژی تحقیق و توسعه و فناوری، انتخاب سهم فناوری، اجرای سرمایه گذاری بر روی فناوری، تبدیل نتایج به کاربرد، و در نهایت حفظ جایگاه بلندمدت توسط بنگاه های اقتصادی هنر.	(44)
۶	استراتژی تحقیق و توسعه با توجه به نیازهای جدید و درک تغییرات ایجاد شده در معنا، سطح و اهداف.	(8)
۷	استفاده از روش های ترکیبی (کمی و کیفی) در حوزه هنرهای تجسمی و تولید دانش مبتنی بر کنش، عمل و پرسش از چگونگی انجام یک کار، موضوع یا برنامه هنری.	(7, 8, 45)

۸	همگام شدن نهادهای مختلف دانشگاهی و تحقیقاتی با تغییرات ایجادشده در معنا، سطح و اهداف تحقیق در هنرهای تجسمی؛ و بهروز شدن شیوه‌نامه‌ها و پذیرش تحقیقات در دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، و لحاظ امکانات و تسهیلات برای ثبت و ضبط دانشگاهی دانش و تحقیقات عملی و تجربی بکر و سازنده هنرمندان.	(7-9, 45)
۹	اعمال استراتژی «تضمین کیفیت» در حیطه تحقیقات هنرهای تجسمی، که در ارتباط با موضوعات مشخصی همچون درک تحقیق عملگراییانه در آن زمینه، شرایط و ساختارهای برنامه‌ریزی، چالش‌های نظارتی، ارائه تحقیق و ارزیابی، تعیین اصول اجرایی مناسب و حرکت در مسیر آن و همچنین سود اقتصادی است.	(9)
۱۰	ارائه تسهیلات ویژه به «مطالعات بینشی»، دانش تجربی، و تحقیقات عمل‌محور یا استودیویی (کارگاهی).	(8, 45)
۱۱	انجام هر سه نوع تحقیق: درباره هنر، برای هنر، و در هنر در بنگاه‌های اقتصادی هنر.	(7)
۱۲	اجرای قوم‌نگاری، مطالعات میدانی و محلی، روایت زندگینامه‌ای، توصیف مفصل، تأمل در کنش، جستجوی مشارکتی در تحقیقات هنری.	(7, 8)
۱۳	اعمال سیاست‌های افزایش حمایت‌های دولتی، سازمانی و نهادهای فرهنگی از هنرمندان و بنگاه‌های اقتصادی هنر؛ و همچنین ارائه بورس‌ها و همکاری‌های مالی برای حمایت از پروژه‌های تحقیقاتی و خلاقانه هنری، و ایجاد فضاهای تحقیق و توسعه هنری مختلف.	(7, 8, 45-48)
۱۴	تشکیل گروه‌های کاری، انجمن‌ها، و همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی جهت ارتقای دانش و توسعه فناوری و تکنولوژی‌های مورد نیاز. و ترویج استفاده از فناوری‌های نوین، و ایجاد پلتفرم‌های آنلاین برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و همکاری در پروژه‌های هنری داخلی و بین‌المللی.	(7, 8, 46-48)
شماره	استراتژی‌های تولید و عملیات	منابع
۱	توسعه روش‌های تولید آثار هنری با تمرکز بر بازده اقتصادی.	(49)
۲	فراهم ساختن شرایط مناسب جهت کنار هم قرار دادن چهار فاکتور اساسی «محیط، نیروی کار، سرمایه و کارآفرینی» در بخش تولید و عملیات در بنگاه اقتصادی هنر.	(49, 50)
۳	استخدام افراد متخصص در زمینه مدیریت تولید، به منظور انجام هرچه بهتر فعالیت‌های پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و بازاریابی و توسعه محصول یا خدمات، و همچنین تحلیل بازار هنر.	(50)
۴	افزایش بهره‌وری با توجه به عواملی چون: تحصیلات مناسب، تغذیه خوب، بهداشت، سیستم مناسب رفاه اجتماعی، توسعه کار گروهی، و ایجاد انگیزش در کارکنان بنگاه اقتصادی هنر.	(51)
۵	ارائه راهکارهای بهینه تولیدی، در جهت بهبود کیفیت، تحویل، هزینه، انعطاف‌پذیری و نوآوری، حفاظت از محیط زیست و خدمات پس از فروش به‌عنوان ابزارهایی برای رقابت در بازار هنر.	(52)
۶	بهره‌گیری از انواع استراتژی‌های تولید از جمله استراتژی تکنولوژی تولید (سنتی، مدرن و ...)، استراتژی شیوه تولید (انبوه و سفارشی و ...)، و استراتژی مکان تولید، و همچنین به‌کارگیری بهینه منابع مالی و انسانی که منجر به سرعت گرفتن رشد اقتصادی در بنگاه اقتصادی هنر می‌شود.	(53)
۷	بهره‌گیری از استراتژی تولید با تمرکز بر تحولات تکنولوژی، فناوری‌های جدید، قابلیت تکثیر و گفتمان در عرصه هنرهای تجسمی؛ که نه تنها قابلیت‌های هنرمند را کاهش نداده، بلکه آن‌ها را ملموس‌تر و خلاقانه‌تر کرده، و سبک و سیاق جدیدی را در زمینه هنر به وجود آورده است.	(11, 51, 54)
۸	تدوین استراتژی تولید تکی و تولید انبوه با توجه به تغییرات شیوه‌های تولید «بر مبنای ایده» در عصر حاضر (عصر تکنولوژی و ماشینیسیم).	(11, 51)
۹	استفاده از فناوری‌های نوین مانند رایانه‌ها، نرم‌افزارهای طراحی، روش‌های دیجیتال و نرم‌افزارهای هنری پیشرفته، و چاپ سه‌بعدی برای افزایش کیفیت و سرعت تولید در بخش آثار دیجیتالی مثل «اناف‌تی». و همچنین استفاده از فناوری‌های نوین، مانند واقعیت مجازی و افزوده، برای ایجاد تجربه‌های هنری نوآورانه و جذاب برای مخاطبان.	(11, 51, 54)
۱۰	ایجاد همکاری بین هنرمندان و صنایع مرتبط برای بهبود فرایندهای تولید، ارائه محصولات باکیفیت بالا و پروژه‌های خلاقانه هنری.	(11, 51, 54)
۱۱	توسعه شبکه‌ها و ارتباطات بین هنرمندان، گالری‌ها، مؤسسات هنری، و بازارهای هنری به منظور ایجاد فرصت‌های بیشتر تبادل ایده‌ها، همکاری‌ها و اشتراک‌گذاری منابع بین هنرمندان، مدیران هنری.	(11, 54)
۱۲	تشکیل شبکه‌های همکاری با دیگر مراکز هنری، موزه‌ها، گالری‌ها و فضاهای فرهنگی برای تبادل دانش، منابع و تجارب به منظور ارتقای کیفیت فعالیت‌ها و برنامه‌های هنری.	(11, 51)

۱۳	ارائه خدمات پس از فروش از جمله ترمیم اثر هنری به مخاطبان، جهت ایجاد احساس امنیت خرید.	(11)
۱۴	استفاده از روش های مدیریت جهت بهبود برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی با تمرکز بر کنترل هزینه ها و زمان.	(51, 54)
۱۵	تدوین استراتژی مبتنی بر ارائه هنر با الگوی فرهنگ متناسب با مصرف، در دسترس عموم.	(51, 54)
شماره	استراتژی های سیستم های اطلاعاتی (فناوری اطلاعات و ارتباطات)	منابع
۱	بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان ابزار استراتژیک در بنگاه های اقتصاد هنر، در جهت مؤثر و کارا تر شدن امور، رشد، توسعه و پایداری در عرصه رقابتی امروز، و ایجاد سبک های جدید تصمیم گیری و رهافت های نوین.	(55)
۲	بهره گیری از فناوری سیستم های اطلاعاتی به عنوان یک عامل تولید خلاق، که می تواند جایگزین سرمایه و نیروی کار شود و امکان افزایش درآمد بدون افزایش اندازه بنگاه را فراهم آورد.	(56, 57)
۳	بهره گیری از سیستم های نوین اطلاعاتی جهت پشتیبانی از فرایند تصمیم گیری و کنترل سازمان.	(58, 59)
۴	تدوین دقیق استراتژی بلندمدت فناوری اطلاعات (با توجه به یک رویکرد یکپارچگی در طراحی روش ها، ساختارها، فرایندها و نظام های ارائه دهنده خدمات و سیستم های عملیاتی فناوری اطلاعات)، و توجه به اطلاعات بنگاه های اقتصادی هنر در پرتو ملاحظات استراتژیک.	(55, 60)
۵	بهره گیری از ترکیب فناوری اطلاعات و تکنولوژی با هنرهای تجسمی جهت ایجاد روش های جدید برای ترکیب انواع مختلف رسانه ها، و همچنین ساده تر کردن فرایند خلق و تولید آثار هنری.	(14)
۶	بهره گیری از فناوری اطلاعات و ابزارهای نوین در آموزش هنر، و جهت ارائه در کارگاه های آنلاین.	(61)
۷	بهره گیری از فناوری اطلاعات و تکنولوژی جدید، جهت بهبود مدیریت، تجدید انرژی و افزایش توانمندی های سازمان های فرهنگی و هنری در کشور.	(62)
۸	توجه به متناسب بودن هنر تعاملی دیجیتال با مخاطب جهت دستیابی به نتیجه و اثرگذاری مطلوب.	(63)
۹	بهره بردن هنر از فناوری جدید بلاک چین و دانش رمزنگاری و کریپتو آرت و هنر شبکه به عنوان مهم ترین تحولاتی که در بازار جهانی هنر رخ داده است.	(64-66)
۱۰	راه اندازی بخش الکترونیکی کسب و کار با استفاده از فناوری اطلاعات و استراتژی الکترونیکی سازمان.	(62, 67)
۱۱	برقراری ارتباطات مستقیم با علاقه مندان به هنر، از طریق نمایشگاه های هنری آنلاین، کارگاه های آموزشی.	(56, 68)
۱۲	بهره گیری از فناوری اطلاعات جهت ایجاد فرصت های شبکه سازی هنری، که می تواند به رشد و توسعه هنرمندان کمک کند و فرصت های جدیدی را برای معرفی و فروش آثارشان فراهم کند.	(56, 61, 67-69)
۱۳	بهره گیری از اینترنت و توسعه استراتژی های بازاریابی مبتنی بر تکنولوژی های ارتباطی مانند رسانه های اجتماعی (اینستاگرام، فیسبوک، توییتر و لینکدین)، وبسایت های هنری، و بلاگ های هنری.	(56, 61, 67, 69)
۱۴	بهره گیری از پلتفرم های نمایشگاه آنلاین مانند آرتسی، ساچی آرت، و آرت فایندر، که به هنرمندان اجازه می دهد تا آثار خود را به صورت آنلاین به فروش برسانند و به بازار جهانی دسترسی پیدا کنند.	(56, 61, 68, 69)
۱۵	بهره گیری از فناوری اطلاعات و شیوه های نوین بازاریابی و تبلیغات، و ایمیل های خبرنامه برای اطلاع رسانی به مخاطبان، و جهت نشان دادن و نگهداری آثار هنری و تقویت برندینگ.	(56, 61, 68, 69)
۱۶	بهره گیری هنرمندان از ویدئوها و پادکست ها و ایجاد ویدئوهای آموزشی، مصاحبه ها که می تواند به هنرمندان کمک کند تا ارتباط بیشتری با مخاطبان خود برقرار کنند و محتوای ارزشمندی ارائه دهند.	(56, 61, 67-69)
۱۷	بهره گیری از تحلیل داده ها و الگوریتم های هوش مصنوعی برای شناسایی روندها و الگوهای هنری، بهبود فرآیندهای تولید و بازاریابی، و بهبود تجربه مخاطبان.	(56, 67-69)
۱۸	بهره گیری از نرم افزارهای طراحی و ساخت مدل های سه بعدی مانند «اتوکد و بلندر» برای طراحی و ساخت مدل های سه بعدی باکیفیت بالا و ابزارهای مجازی سازی مانند «فوتوشاپ و ایلاستریتور».	(56, 67-69)
۱۹	بهره گیری از فناوری های تجربه «واقعیت مجازی و واقعیت افزوده» جهت ایجاد تجربه های هنری تعاملی و فراگیر برای مخاطبان در ارتباط با اثرهای هنری.	(56, 67, 68)

۲۰	بهره‌گیری از تجهیزات مدرن و پیشرفته مانند پرینترهای سه‌بعدی، روبات‌های نقاشی، و مواد نوآورانه برای تولید و اجرا اثرهای هنری.	(56, 61, 68, 69)
۲۱	استفاده هنرمندان از تکنولوژی‌های ارتباطی مدرن، جهت ارتباط با دیگر هنرمندان و متخصصان در سراسر جهان و بهره‌بردن از تجارب و دانش آنان.	(56, 61, 68, 69)
شماره	استراتژی‌های مالی	منابع
۱	تدوین یک برنامه کارآمد جهت ایجاد یک محیط قابل اعتماد برای سرمایه‌گذاری هنری.	(70)
۲	ایجاد هماهنگی بین استراتژی مالی و زیربخش‌های آن (شامل: استراتژی سرمایه‌گذاری، استراتژی تأمین وجوه، استراتژی توزیع سود و استراتژی سرمایه در گردش).	(16)
۳	برنامه‌ریزی، کسب، استفاده و کنترل منابع مالی بنگاه اقتصادی هنر با هدف افزایش سرمایه با کمترین هزینه (که باعث افزایش ارزش مورد نظر مشتریان و سهامداران می‌شود)، تملک دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری، بودجه‌بندی، مدیریت سرمایه در گردش، استفاده از وجوه، پرداخت سود سهام.	(16)
۴	تدوین استراتژی مالی مناسب برای بنگاه اقتصادی هنر در سه مرحله: دستورالعمل کردن استراتژی یا تعیین چگونگی برآورده ساختن ترجیحات مشتریان، تأمین منابع مالی، و ارزیابی عملکرد یا ارزیابی موفقیت‌ها و شکست‌های ناشی از فعالیت‌های کسب‌وکار.	(71)
۵	تدوین استراتژی در جهت جذب سرمایه‌گذاری هر چهار بخش دولتی، بخش خصوصی، بازار آزاد هنر، و بین‌المللی در حوزه هنرهای تجسمی به منظور رشد و توسعه صنعت.	(72, 73)
۶	تدوین استراتژی تأمین منابع مالی و وجوه مناسب برای بنگاه اقتصادی هنر، بر اساس معیارهای: شرایط داخل بنگاه اقتصادی، شرایط منبع تأمین‌کننده مالی، و عوامل کلان اقتصادی-سیاسی.	(74, 75)
۷	اتخاذ راهبردهای کسب درآمد از فروش آثار هنرهای تجسمی در گالری‌ها، نگارخانه‌ها، نمایشگاه‌ها، اکسپوها، حراجی‌ها، نمایشگاه‌های خارج از فضای گالری، فروش آنلاین اثرها، ارائه خدمات هنری مانند آموزش، کارگاه‌ها و خدمات مشاوره و غیره.	(17, 19, 76, 77)
۸	توسعه هرچه بیشتر صنعت گالری‌ها و نمایشگاه‌های هنری، و افزایش واسطه‌های فروش.	(17, 76)
۹	بهره‌گیری از وام‌ها و ابزارهای مالی مختلف برای تأمین نیازهای مالی و سرمایه‌گذاری‌های هنری.	(78)
۱۰	ایجاد و توسعه بازار بورس هنری به منظور فعال‌سازی معاملات هنری و افزایش نقدینگی در هنر.	(73, 78)
۱۱	اتخاذ استراتژی توسعه برندینگ فردی و ایجاد برند قوی برای هنرمندان به منظور افزایش شهرت هنرمند و ارزش‌گذاری آثار آن‌ها، که می‌تواند منجر به افزایش فروش و پذیرش آثارشان در بازارهای بین‌المللی و افزایش سودآوری شود.	(76)
۱۲	اتخاذ راهکارهایی جهت تسهیل موانع موجود بر راه سرمایه‌گذاری در بازار هنرهای تجسمی ایران (از جمله تأثیر قوانین محدودکننده و بوروکراسی فرصت‌سوز دولتی بر بخش فرهنگ و هنر).	(21)
۱۳	بهره‌گیری از جذب و سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی از طریق پلتفرم‌های جمع‌سپاری و کمک مالی از جامعه، به منظور پشتیبانی مالی از پروژه‌ها و هنرمندان نوپا و نوآورانه.	(19, 73, 76, 78)
۱۴	برقراری همکاری‌های استراتژیک با شرکت‌ها و نهادهای خصوصی جهت حمایت مالی و معرفی هنرمندان و آثار آن‌ها در فضای تجاری.	(19, 73, 76, 78)
۱۵	سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فرهنگی مانند موزه‌ها، کتابخانه‌ها، و فضاهای هنری عمومی، به منظور ایجاد بسترهای مؤثرتر برای ارتقای هنر و فرهنگ.	(74-77)
۱۶	برقراری همکاری با سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی هنری و فرهنگی برای تبلیغ هنر ایرانی در داخل و خارج از کشور، ایجاد فرصت‌های همکاری و تبادل فرهنگی، و جذب سرمایه‌گذار و خریداران بین‌المللی.	(73-75, 78)
۱۷	درآمدزایی با ارتقای صنعت گردشگری هنری از طریق ترویج مکان‌ها و رویدادهای هنری، تشویق گردشگران به بازدید از موزه‌ها، گالری‌ها، و نمایشگاه‌های هنری، و ارتقای اقتصاد محلی.	(73, 76)
۱۸	ارتقای زیرساخت‌های مالی و بانکی مخصوص هنرمندان و صنایع هنری، توسعه بخش‌های مالی مانند ایجاد صندوق‌های سرمایه‌گذاری مخصوص هنر، و همچنین استفاده از استراتژی‌های مالی نوآورانه مانند تولید و فروش محصولات جانبی هنر، اخذ حق امتیازها و پتنت‌ها و غیره.	(19, 74, 75, 77)

۱۹	در راستای افزایش استقلال مالی هنرمندان، ترویج و پشتیبانی از مفاهیمی مانند فروش مستقیم اثرها، استفاده از پلتفرم‌های آنلاین، توسعه (73، 19، بنیادهای فرهنگی و هنری، و ارائه تسهیلات مالی به افراد و گروه‌های فعال در صنعت هنر نیز به‌عنوان استراتژی‌های مالی مؤثر مطرح می‌شوند. (76-78)
شماره	استراتژی‌های منابع انسانی
۱	تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی در جهت توجه هرچه بیشتر به عنصر انسان و منابع انسانی کارآمد، متعهد و وفادار، به‌عنوان رکن اصلی (25، 79، و از فاکتورهای حیاتی هر سازمان هنری. (80)
۲	تدوین استراتژی آموزش و بهسازی منابع انسانی، و ارتقا مستمر دانش، مهارت و قابلیت‌های کارکنان بنگاه‌های اقتصادی هنر و هنرمندان آزاد. (80، 81)
۳	اعمال استراتژی حداکثرسازی استعداد و توان منابع انسانی در کل بنگاه‌های اقتصادی هنر، و همچنین اندازه‌گیری میزان پیشرفت بنگاه. (79، 81)
۴	بهره‌گیری از مهم‌ترین استراتژی‌های منابع انسانی از جمله: استراتژی‌های جذب کارکنان، توسعه منابع انسانی، روابط کارکنان، مدیریت عملکرد (79، 81) و پاداش است.
۵	انتخاب منابع انسانی نوآور، خلاق، و دارای عملکرد برتر به هنگام اقتضا و اضطراب در راستای پاسخگویی به ضرورت‌های محیطی در بنگاه‌های (25، 81) اقتصادی هنر.
۶	تدوین استراتژی در راستای تضمین امنیت استخدامی، از آن نظر که تعهد کارکنان به سازمان را افزایش داده و باعث مشارکت بیشتر آن‌ها می‌شود. (81)
۷	بهره‌گیری از نظام‌های مدیریت عملکرد عادلانه و پیوند زدن نتایج به‌دست‌آمده از ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، به منظور فراهم آوردن زمینه (81) برای بروز خلاقیت در بنگاه‌های اقتصادی هنر و افزایش تعهد.
۸	تدوین استراتژی پرداخت حقوق و مزایای بالاتر و مشوق‌های درون‌زا و برون‌زا. (81)
۹	ایجاد شرایطی مناسب از جمله محیط کاری مشوق و پویا، پشتیبانی مالی و منابع، ارتقای مهارت‌ها و دانش فنی، مدیریت زمان و پروژه‌های (81- 83) هنری، ایجاد شبکه‌های ارتباطی مؤثر، و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های هنری و خلاقیت، فرصت تعاملات اجتماعی و همکاری بین هنرمندان، ارائه فرصت‌های آموزشی و رشد حرفه‌ای در بنگاه‌های اقتصادی هنر.
۱۰	ایجاد یک فرهنگ کاری مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل و شفافیت در بنگاه‌های اقتصادی هنر. (84)
۱۱	تسهیل در ارتباطات بین هنرمندان، کارکنان و مدیران که می‌تواند به بهبود فرآیندهای هنری و ایجاد فضای همکاری و تعامل میان اعضای تیم (82، 85) کمک کند و همچنین باعث افزایش انگیزه و بهبود عملکرد شود.
۱۲	ایجاد توازن بین زمان کاری و زمان آزاد برای هنرمندان و کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است؛ تا آن‌ها بتوانند بهترین خود را در حوزه (82) هنری به ارمغان بیاورند و از زندگی شخصی خود نیز لذت ببرند.
۱۳	ایجاد محیطی حمایت‌کننده از بهداشت روانی و روحی هنرمندان و کارکنان. ارائه خدمات مشاوره، برنامه‌های تفریحی و استفاده از روش‌های (82) مدیریت استرس می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی آن‌ها کمک کند.
۱۴	ارائه دوره‌های آموزشی و آموزش‌های فنی مرتبط با هنرهای تجسمی و آموزش‌های مرتبط با تکنیک‌های هنری، مدیریت هنری، و ارتباطات (25، 84) هنری، جهت ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان در حوزه هنری کمک کند.
۱۵	توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت در کارکنان و مدیران هنری که می‌تواند به بهبود ارتباطات، حل مسائل و تصمیم‌گیری‌های مؤثر و کارآمد (86) منجر شده و به رشد و پیشرفت هنری و سازمانی کمک کند.
۱۶	ایجاد یک فرهنگ سازمانی انتقادپذیر که می‌تواند به بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت کارهای هنری کمک کند. (82)
۱۷	تشویق به رشد فرهنگ کارآفرینی و پشتیبانی از ایده‌ها و پروژه‌های کارآفرینانه. (86)

هدف این پژوهش، مطالعه استراتژی‌های تأثیرگذار بر اقتصاد هنرهای تجسمی ایران با تأکید بر استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای است. در حوزه استراتژی بازاریابی، یافته‌ها نشان می‌دهد که آمیخته بازاریابی «۵P» شامل محصول، قیمت، مکان عرضه، ترویج و انسان، به تنهایی پاسخگوی همه ابعاد بازاریابی موفق در هنرهای تجسمی نیست. بر این اساس، به‌کارگیری هم‌زمان آمیخته «۴C» شامل شبکه تماس شخصی و قابلیت‌های ارتباطی، محتوای اثر هنری، خلاقیت و ارزش فرهنگی اثر نیز ضروری است. بنابراین، مدل مفهومی استراتژی بازاریابی در هنرهای تجسمی ایران بر مبنای الگوی تلفیقی «۵C-4P» پیشنهاد شده و استراتژی‌های موجود در هر یک از مؤلفه‌های آن به‌طور جامع مورد تحلیل قرار گرفته است.

در زمینه استراتژی تحقیق و توسعه، نتایج نشان می‌دهد که در گذشته تمرکز اصلی بر جنبه نظری دانش و استفاده از روش‌های سخت‌گیرانه کمی یا کیفی بوده است؛ حال آنکه امروزه، پژوهش‌ها بیشتر به‌سوی رویکردهای ترکیبی و عمل‌محور حرکت کرده و تولید دانش بر کنش، عمل و پرسش از چگونگی انجام یک کار یا فرایند استوار است. در حوزه هنرهای تجسمی، مفهوم «تحقیقات عملگرایانه» و «مطالعات بینشی» مطرح می‌شود؛ بدین معنا که هنرمند تجربه‌های خود، فرایند خلق اثر و مراحل مستندسازی و گزارش‌نویسی را به‌هم پیوند می‌زند. در این چارچوب، هنرمند ضمن تولید اثر هنری، فرایندهای خلاقانه آن را مورد مطالعه قرار داده و از این طریق به بدنه دانش موجود می‌افزاید.

یافته‌های مربوط به استراتژی تولید و عملیات در هنرهای تجسمی ایران نشان می‌دهد که برخلاف شیوه‌های سنتی گذشته، روش‌های خلق اثر هنری در دوران معاصر با اتکا به فناوری‌ها و تکنیک‌های نوین دگرگون شده است. تحولات تکنولوژیک نه تنها توانمندی‌های هنرمند را کاهش نداده، بلکه آن‌ها را عینی‌تر و قابل بسط کرده و سبک‌ها و شیوه‌های تازه‌ای در هنر پدید آورده است. در نتیجه، هنرمند تجسمی می‌تواند آنچه را در ذهن خلاق خود متصور است، با کمک تکنولوژی به تولید هنری تبدیل کند. هم‌زمان، با پیشرفت فناوری، بازار هنر با «آثار تکثیرشونده» همچون عکاسی، سینما، گرافیک، هنرهای دیجیتال، چاپ، موسیقی غیرزنده و مجسمه‌های قالب‌ریزی‌شده مواجه است؛ امری که نشان می‌دهد انسان معاصر در عرصه هنر نیز به‌سوی مصرف‌گرایی، تکثیر و تولید انبوه آثار هنری مشابه سایر کالاها سوق یافته است.

در حوزه استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی (فناوری اطلاعات و ارتباطات)، نتایج حاکی از آن است که سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند سطح هم‌افزایی میان واحدهای کسب‌وکار را ارتقا داده، هزینه‌ها را کاهش داده و به‌عنوان منبع مزیت رقابتی برای سازمان‌های هنری عمل کنند. از سوی دیگر، همان‌گونه که تاریخ هنر نشان می‌دهد، هنرمندان اصیل همواره در جست‌وجوی فرم‌ها و رسانه‌های نو برای بیان اصول هنری خود بوده‌اند و جهان دیجیتال بسیاری از محدودیت‌های سنتی را از میان برداشته است. امروزه هنر و فناوری بیش از هر زمان دیگری درهم‌تنیده شده‌اند؛ بنگاه‌های اقتصادی هنری با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، شیوه‌های جدیدی برای تبلیغ، نمایش و نگهداری آثار برگزیده‌اند تا تجربه‌ای بی‌بدیل برای مخاطب خلق کنند، و هنرمندان با حضور در رسانه‌های مجازی به تقویت برندسازی خود در فضای دیجیتال می‌پردازند. این روند، به ظهور فرم‌های نوینی چون هنر دیجیتال، هنر شبکه، هنر رمزنگاری، هنر تعاملی و غیره انجامیده است که مرزهای هنر معاصر و به تبع آن اقتصاد هنر را پیوسته جابه‌جا می‌کند.

در خصوص استراتژی مالی در بنگاه‌های هنرهای تجسمی، پژوهش نشان می‌دهد که این استراتژی شامل تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری، تأمین مالی و سیاست تقسیم سود بوده و عمدتاً بر برنامه‌ریزی، کسب، استفاده و کنترل منابع مالی با هدف افزایش سرمایه با کمترین هزینه متمرکز است. این امر بیانگر پیوند نزدیک استراتژی مالی با منافع سهام‌داران و بازار سرمایه است و در یک نگاه کل‌نگر، همه ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان‌های هنری را در بر می‌گیرد.

سرانجام، یافته‌ها در حوزه استراتژی منابع انسانی نشان می‌دهد که نیروی انسانی کارآمد، به دلیل کمیابی و جانشین‌ناپذیری، مهم‌ترین منبع سازمان‌های هنری و عامل ایجاد مزیت رقابتی برای آن‌هاست. در این پژوهش، استراتژی منابع انسانی بر پایه پنج بعد اصلی شامل تأمین نیروی انسانی (جذب و استخدام)، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش، روابط با کارکنان و آموزش و یادگیری مورد بررسی قرار گرفته و بر نقش محوری آن در تقویت کارایی و خلاقیت بنگاه‌های هنرهای تجسمی تأکید شده است.

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.

موازن اخلاقی

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

خلاصه مبسوط

Extended Abstract

Introduction

The economy of visual arts has increasingly become a strategic concern within cultural industries because visual artworks are not only aesthetic and symbolic products, but also economic assets capable of generating income, employment, cultural value, and international visibility. In the Iranian context, the economy of visual arts remains a relatively underdeveloped and insufficiently institutionalized field, despite the country's rich artistic heritage, expanding cultural consumption, and growing presence of new artistic media. Targeted economic planning and the adoption of efficient strategies can therefore play a decisive role in strengthening the economic position of Iranian visual arts and creating the conditions for sustainable growth in this field (1). Art economics, as an interdisciplinary field, connects cultural value with economic mechanisms such as supply, demand,

audience behavior, investment, pricing, distribution, and consumption, and can contribute to sustainable development and employment creation when properly integrated into cultural policy and market structures (2). In this regard, the success of visual arts enterprises depends not only on artistic creativity, but also on the coordination of functional-level strategies, including marketing, research and development, production and operations, information systems, finance, and human resources (3).

Marketing strategy is especially important because the Iranian visual arts market faces challenges related to audience recognition, asymmetric information, pricing ambiguity, weak branding, and limited market expansion. Traditional marketing mix models such as 4P and 5P provide a basic framework for organizing product, price, place, promotion, and people, but cultural-artistic businesses require a broader model that also includes communication networks, artistic content, creativity, and cultural value (4-6). In visual arts, the artwork is simultaneously a product, symbolic object, cultural message, investment asset, and identity-bearing commodity; therefore, marketing must address both economic and aesthetic dimensions. Moreover, art enterprises need to use audience analysis, relationship marketing, personal branding, digital communication, and market segmentation to improve their competitive position (33, 35, 39). Research and development also has a distinctive meaning in the arts because it is not limited to laboratory-based innovation or technical product development; rather, it involves practice-based, studio-oriented, and insight-driven inquiry in which the artist's creative process itself becomes a source of knowledge (7, 8). Similarly, production and operations strategies are crucial because new technologies, digital tools, three-dimensional printing, reproducible artworks, and idea-based production have transformed the processes through which visual artworks are created, multiplied, distributed, and consumed (11, 13, 51).

Information and communication technologies have also reshaped the visual arts economy by creating new spaces for production, exhibition, marketing, education, networking, and sales. Digital art, crypto art, blockchain, online galleries, social media platforms, virtual reality, augmented reality, artificial intelligence, and data analytics have expanded the market potential of visual arts and reduced certain geographical limitations (12, 14, 65, 66). Financial strategies are equally important because the visual arts market requires investment, reliable valuation mechanisms, financing models, galleries, exhibitions, auctions, sponsorship, banking infrastructure, and international cooperation to support artists and stabilize the market (16, 17, 21, 73). Finally, human resource strategy is central to creative industries because the most valuable resource of artistic enterprises is creative, skilled, motivated, and committed human capital. Training, performance evaluation, compensation systems, employee relations, leadership development, and supportive work environments are necessary for strengthening artistic productivity and organizational sustainability (24, 25, 28). Accordingly, the present study aimed to identify and analyze the functional-level strategies affecting the economy of Iranian visual arts and to provide a categorized strategic framework for improving this field.

Methods and Materials

This study was applied in purpose and descriptive-analytical in method. The research focused on the economy of Iranian visual arts and examined the functional-level strategies that can affect the development, efficiency, competitiveness, and sustainability of this sector. The study population included actors and stakeholders involved in the visual arts economy, such as visual artists, art valuation experts, artwork authenticity experts, art audiences, investors, banks, sponsors, collectors, gallery managers, museum managers, cultural and artistic institution managers, art program managers, talent managers, art critics, art strategists, artistic planners, curators, exhibition organizers, and visual arts marketers. The study relied on library-based data collection and reviewed specialized books, academic articles, theses, research reports, and credible domestic and international sources related to art economics, visual arts markets, marketing strategy, research and development, production and operations, information systems, financial management, and human resource management.

The data analysis method was descriptive-analytical content analysis. First, the main concepts and dimensions of the study were identified, including the economy of Iranian visual arts and the functional-level strategies influencing it. Then, the relevant literature was examined to extract strategic components, recurring themes, and practical recommendations. The extracted items were classified into six major strategic domains: marketing strategies, research and development strategies, production and operations strategies, information systems strategies, financial strategies, and human resource strategies. Finally, the identified strategies were organized in a categorized table to show the structure and scope of functional-level strategies affecting the economy of Iranian visual arts.

Findings

The findings showed that 122 functional-level strategies were extracted and categorized across six strategic domains. The largest category was marketing strategy, with 36 extracted strategies. The analysis indicated that marketing in the visual arts cannot rely solely on the conventional 5P model; rather, it requires an integrated 5P-4C model that combines product, price, place, promotion, and people with personal contact networks, communication capabilities, artistic content, creativity, and cultural value. The marketing strategies emphasized artwork quality, originality, complementary services, authenticity guarantees, audience recognition, artist-audience interaction, information symmetry, event management, sustainable marketing, relationship marketing, experience-based marketing, personal branding, online presence, search engine optimization, digital promotion, networking events, and strategic cooperation with related brands.

The second category was research and development, with 14 strategies. The findings showed that research and development in visual arts should move beyond conventional technical innovation and include practice-based research, studio-oriented inquiry, insight studies, artistic documentation, mixed methods, field-based investigation, ethnography, reflective practice, participatory research, and institutional support for artistic knowledge production. The extracted strategies also emphasized internal research and development, joint research and development, outsourcing, technology leadership, technology following, quality assurance, cooperation with universities and research centers, and the creation of artistic research spaces.

The third category was production and operations, with 15 strategies. These strategies focused on economic efficiency, coordination among environment, labor, capital, and entrepreneurship, employment of production management specialists, productivity improvement, quality enhancement, cost control, flexibility, innovation, environmental protection, after-sales services, technology-based production, mass and customized production, digital tools, three-dimensional printing, virtual and augmented reality, cooperation between artists and related industries, and the development of professional networks among artists, galleries, museums, and cultural spaces.

The fourth category was information systems and information and communication technology, with 21 strategies. The findings indicated that information technology can function as a strategic tool for improving efficiency, decision-making, organizational control, electronic business development, online exhibitions, digital marketing, networking, content creation, data analytics, artificial intelligence, software-based design, virtual reality, augmented reality, blockchain, crypto art, and international communication among artists and specialists. This category showed the strongest relationship with contemporary market expansion and global visibility.

The fifth category was financial strategy, with 19 strategies. These strategies included creating a trustworthy environment for art investment, aligning financial strategy with investment, financing, dividend, and working capital strategies, planning and controlling financial resources, attracting public, private, free-market, and international investment, developing galleries and exhibitions, using financial instruments and loans, creating an art stock market, strengthening artist branding, removing

investment barriers, using crowdfunding, cooperating with private companies, investing in cultural infrastructure, expanding art tourism, strengthening financial and banking infrastructure for artists, and supporting direct sales through online platforms.

The sixth category was human resource strategy, with 17 strategies. The findings showed that human resources are essential for the sustainability of artistic enterprises. The extracted strategies focused on attracting committed and creative personnel, training and development, talent maximization, employee relations, performance management, reward systems, job security, fair evaluation, compensation, dynamic work environments, psychological support, professional development, communication facilitation, work-life balance, leadership training, criticism-oriented organizational culture, and support for entrepreneurial ideas.

Discussion and Conclusion

The results indicate that the development of the Iranian visual arts economy requires an integrated and multidimensional strategic approach. The six identified domains are not isolated from one another; rather, they form an interdependent system in which weakness in one domain can reduce the effectiveness of the others. Marketing strategies can increase audience engagement and market demand, but they require reliable financial systems, skilled human resources, technological infrastructure, and high-quality production processes. Similarly, research and development can improve artistic innovation, but its economic impact depends on market access, institutional support, documentation, audience communication, and investment mechanisms.

The proposed strategic framework shows that the visual arts economy should be understood as both a cultural and economic system. The artwork is not merely a commercial object, nor is it only an aesthetic expression detached from market realities. It is a cultural-economic product whose value is shaped by creativity, authenticity, symbolic meaning, audience perception, market trust, distribution channels, and institutional support. Therefore, improving the economy of Iranian visual arts requires more than increasing sales; it requires building a coherent ecosystem that supports artists from idea creation and production to promotion, valuation, sale, preservation, and international circulation.

The findings also show that digital transformation is one of the most important opportunities for the future of Iranian visual arts. Online exhibitions, digital branding, social media marketing, artificial intelligence, blockchain, crypto art, virtual reality, and global art platforms can help Iranian artists overcome geographical barriers and reach wider audiences. However, these tools must be accompanied by professional training, legal support, financial infrastructure, authenticity mechanisms, and cultural policy. Without such support, digital tools may remain fragmented and fail to produce sustainable economic outcomes.

Overall, this study concludes that the economy of Iranian visual arts can be strengthened through the coordinated implementation of functional-level strategies in marketing, research and development, production and operations, information systems, finance, and human resources. The extracted strategies provide a practical framework for artists, galleries, cultural institutions, investors, policymakers, and art managers. By integrating creativity with strategic planning, technology, investment, professional management, and human capital development, the Iranian visual arts sector can improve artists' income, expand domestic and international markets, increase cultural visibility, and contribute more effectively to national cultural and economic development.

References

1. Kafi Mahdavi M, Hasanvand MK. Urban art as a factor in attracting citizen satisfaction and promoting the cultural-artistic economy. *Interdisciplinary Studies of Visual Arts*. 2023;1(2):42-52.
2. Khalili H, Abbaszadeh Shirazi S, Mohammadi M, Mosaffa S, editors. A study of audiences' willingness to pay in encounters with Yasuj art galleries. *Iranian Art Economy Conference*; 2016; Tehran and Shiraz.

3. Khayati M, Boudaqi Khajeh Nowbar H, editors. Examining marketing strategies during economic recession. Second International Conference on Management, Accounting and Economics; 2017.
4. Badami A, editor Marketing mix strategy (4P) and examining the effects of 4P-based marketing strategies on firm performance. Ninth International Conference on Management, Accounting and Economic Development; 2022; Tbilisi, Georgia.
5. Lovelock C, Wright L. Principles and Management of Services Marketing. Isfahan: Amoukhteh; Yarmana; 2011.
6. Rezvani M, Toghræi MT, Mobaraki MH, Yadollahi Farsi C. Conceptualizing the marketing mix in cultural-artistic businesses. Business Management Perspective Quarterly. 2017(29):73-91.
7. Borgdorff H. The production of knowledge in artistic research. In: Biggs M, Karlsson H, editors. The Routledge Companion to Research in the Arts 2010. p. 44-63.
8. Heidari M, editor Research in the arts and practice-based research. Third National Conference on the Role of Khorasan in the Flourishing of Islamic Art and Architecture; 2022.
9. Kalvemmark T. University policies and practice-based research. Fine Arts Studies Quarterly. 2021:89-113.
10. Scientific Association of Industrial Engineering IAUNB. Production Planning and Operations Management. Najafabad: University Publications; 2020. 1-166 p.
11. Kafshchian Moghadam A, Shayeganfar N, Bagheri Lari MR. The artwork as an artistic commodity in confrontation with the technological matter. Fine Arts: Visual Arts. 2019;23(4):21-8.
12. Momeni S, Kalantari F, editors. A study of the role of information and communication technology in the Iranian visual arts market. Seventh Conference on Management, Culture and Art Studies; 2024; Tehran.
13. Vattimo G. The End of Modernity: Nihilism and Hermeneutics in Postmodern Culture. Baltimore: Johns Hopkins University Press; 1988.
14. Samdanis M. The impact of new technology on art. In: Hackforth-Jones J, Robertson I, editors. Art Business Today: 20 Key Topics. London: Lund Humphries; 2016. p. 164-72.
15. Moeinoddini M, Khalili Zeidanloo MR, editors. An analysis of digital art and its effect on interactive media technologies. Second International Conference on Research in Science and Technology; 2016; Istanbul, Turkey.
16. Arabi SM, Abedi R. The relationship between alignment among financial, investment, financing, dividend, and working capital strategies and organizational performance: Elixir Pharmaceutical Company. Management Research in Iran. 2012;15(4):1-27.
17. Abotalebian Qazvini A. Art auctions with a view to the economics of art in the Safavid era. Ayeneh-ye Khial. 2008(3):132-5.
18. Moridi MR, Mohammadi MJ, editors. Mechanism of pricing artworks and the price reference group in Tehran Auction. Iranian Art Economy Conference; 2016; Tehran and Shiraz.
19. Houshyargar E. Art economy dossier: Sales of artworks; interview with Mohammad Ali Hossein Nejad. Ayeneh-ye Khial. 2008(3):106-9.
20. Iranian Scientific Association of Visual A. Art economy and the status of Iranian visual artists. 2022:1-9.
21. Ghaffari G, Shayestehfar M, editors. Barriers to investment and capital attraction in holding expos and gallery activities in Iran. Iranian Art Economy Conference; 2016; Tehran and Shiraz.
22. Abbing H. An Introduction to the Exceptional Economy of the Arts: Why Are Artists Poor? Isfahan: Isfahan University of Art Press; 2013.
23. Hashemi SH, Pouraminzad S. Challenges facing human resource development and a strategy for resolving them. Work and Society Monthly. 2011(136):4-21.
24. Bamberger P, Meshoulam I. Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. Tehran: Cultural Research Office; 2010.
25. Bratton J, Gold J. Human Resource Management: Theory and Practice: Palgrave Macmillan; 2017.
26. Bilton C. Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management: John Wiley & Sons; 2007.
27. Monks K. Human resource management in the visual arts sector: A descriptive case study of two cultural organisations. International Journal of Arts Management. 2006;8(1):46-57.
28. Armstrong M, Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management: Kogan Page Publishers; 2023.
29. Chitsazian A, Chitsazian A. Designing and ranking internal marketing mix components of Iranian handwoven carpets. Iranian Carpet Scientific-Research Quarterly. 2010(17):52-70.
30. Kotler P, Scheff J. Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts: Harvard Business School Press; 2019.
31. Walker OC, Boyd HW, Mullins J, Larreche J-C. Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach. Tehran: Cultural Research Office; 2017.
32. Rashidpour MS, Soleimani S, Mohammadi A, editors. Examining the relationship between marketing mix and customer loyalty: A case study of Iran Khodro agencies in Kermanshah. International Conference of Management Elites; 2016.
33. Khademi M, Parikhani S. Art Marketing Strategy. Tehran: Citeh Publishing; 2016.
34. Fathi MR, Khosravi A, Ketabi B, Torabi M. Examining the effect of sustainable marketing practices on customer loyalty through the mediating role of brand image. Iranian Rubber Industry Journal. 2022;27(107):75-93.
35. Mohammadian M, Dehghanan H, Kamrani B, Giahi Y. A marketing model for modern and contemporary visual arts in an institutional context: A grounded theory study of the Iranian market. Business Management Quarterly. 2018;10(4):711-42.
36. Shaker V, Goodarzi M. An Introduction to the Study of the Financial and Economic Market of Contemporary Iranian Visual Arts in the Last Three Decades. Tehran: Mehr Nowruz Publishing; 2017.

37. Azadi R, Yousefi B, Eidi H. Effects of selected marketing mix elements on brand equity in the sportswear industry from the perspective of physical education and sport science students and graduates in Iran. *Research in University Sport*. 2015(8):53-73.
38. Kotler P, Armstrong G. *Principles of Marketing*: Pearson; 2018.
39. Saeedi E, Majidi Ghahroudi N, Farhangi AA. Branding strategies from the perspective of branding and entrepreneurship experts on the Instagram social network. *Media Quarterly*. 2020;31(3):5-26.
40. Haghighi Z, Hosseini SF, editors. Examining the effect of research and development on marketing performance of agricultural products. *International Conference on Management and Economics in the 21st Century*; 2016.
41. Latifian M, Keramati MA, Tavakkoli Moghaddam R. Evaluating research and development strategies considering customer satisfaction: A case study of automotive battery industries. *Consumer Behavior Studies*. 2022;9(1):182-206.
42. Arabi SM, Fayyazi M. Research strategy in human resources. *Human Resource Management Research Quarterly*, Imam Hossein Comprehensive University. 2009;1(4):1-23.
43. Arabi SM, Mousavi S. *Technology Strategy*. Tehran: Mahkameh Publishing; 2014.
44. Hemmatpour R, Javanshir H, Soleimanzadeh M, editors. The process of strategic planning for research and development and technology with a market-oriented perspective. *Fifth Conference of Industrial and Mining Research and Development Centers*; 2005.
45. Kjørup S. Pleading for plurality: Artistic and other kind of research. In: Biggs M, Karlsson H, editors. *The Routledge Companion to Research in the Arts* 2011. p. 24-43.
46. Sullivan G. Artistic cognition and creativity. In: Biggs M, Karlsson H, editors. *The Routledge Companion to Research in the Arts* 2010. p. 99-119.
47. Dunin-Woyseth H. Some notes on mode 1 and mode 2: Adversaries or dialogue partners? In: Biggs M, Karlsson H, editors. *The Routledge Companion to Research in the Arts* 2010. p. 64-81.
48. Kalvemark T. University politics and practice-based research. In: Biggs M, Karlsson H, editors. *The Routledge Companion to Research in the Arts*: Routledge; 2011.
49. Waters D. *Production and Operations Strategy*. Tehran: Mahkameh Publications; 2016.
50. Goodarzi G, Sheikhzadeh M. *Production Strategy: Moving toward World-Scale Production*. Tehran: SAMT Publishing; 2016.
51. Mitcham C. *What Is Philosophy of Technology?* Tehran: Soroush Publishing; 2013.
52. Valinejad Tabrizi Moghaddam E, Pouya A, Naji Azimi Z, editors. Developing a QFD model for formulating production strategies based on performance management. *Tenth International Conference on Strategic Management*; 2013.
53. Varzeshkar A, Varzeshkar H. *Strategy and Its Types at Different Organizational Levels*. Tehran: Iran University of Industries and Mines; 2013. p. 1-58.
54. Rashidian A. *Postmodern Culture*. Tehran: Nashr-e Ney; 2015.
55. Davarpanah E, editor *Information systems strategy using a balanced scorecard approach: A case study of Sabzevar Municipality*. *Twentieth Conference on New Approaches in Management, Economics and Accounting*; 2023.
56. Cohen H, editor *Colouring without seeing: A problem in machine creativity*. AISB; 1999.
57. Azarang A. *A Brief Account of Information and Communication*. Tehran: Ketabdar; 2008.
58. Kaviani M. *Strategic Management of Information Technology*. Tehran: Computer Science Publishing; 2007.
59. Mirzaeian SR, editor *Strategic planning of information technology: Why and how?* *Second National Conference on Modern Management Sciences*; 2013; Golestan Province.
60. Bagheri M, editor *Developing an information technology strategy based on the network governance approach in Tehran Province Water and Wastewater Company*. *Thirteenth International Conference on Strategic Management*; 2019; Iran University of Industries and Mines.
61. Robinson, Roland C. *Technology in Art Education*. 2012.
62. Bahari N, Ansari M, Sohrabi B. Examining the role of information and communication technology in improving cultural management. *Knowledge Studies in Library and Information Science and Information Technology*. 2010;3(11):1-15.
63. Khandekar N. Interview with Harriet F. Senie. *Public Art Dialogue*. 2013;5(2).
64. Ahmadi G, Rahbarnia Z. Cryptoart: The integration of art and blockchain technology. *Bagh-e Nazar Scientific Journal*. 2023;20(122):53-66.
65. Franceschet M, Colavizza G, Finucane B, Ostachowski ML, Scalet S, Perkins J, et al. Crypto art: A decentralized view. *Leonardo*. 2021;54(4):402-5.
66. Sidorova E. The cyber turn of the contemporary art market. *Arts*. 2019;8(3):84-94.
67. Bechor T, Neumann S, Zuiran M, Glezer C. *A contingency model for estimating success*. 2010.
68. Saeedi R. *Information Society, Digital Divide, Challenges and Opportunities in Third World Countries*. Tehran: Khojasteh Publishing; 2007.
69. Momeni H. *Information and Communication Technology Management*. Tehran: University Publishing Center; 2001.
70. Pantea M, Gligor D, Anis C. Economic determinants of Romanian firms' financial performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014;124:272-81.
71. Calandro J, Jr., Flynn R. *On financial strategy*. *Business Strategy Series*. 2007;8(6):409-17.
72. Ahmadian Baghbaderani S, Afzal Toosi Ea-S, Hesami Kermani M. The interactive role of art, commerce, and influential bases from a semiotic perspective. *Bagh-e Nazar Quarterly*. 2015;11(31):55-66.
73. Hasani G, Ashrafi M. Pathology of the economy of visual arts and presenting improvement strategies: A case study of Golestan Province. *Negareh Scientific Quarterly*. 2023(68):129-41.
74. Ghanizadeh B, Barani Z. Financing methods in economic enterprises. *Official Auditing Journal*. 2015(29):59-69.

75. Ahmadi SB. Mechanisms of the Globalization of Iranian Art. Tehran: National Center for Globalization Studies; 2015.
76. Abdollahi MH. Effects of gallery and artist reputation on prices in the primary art market. Donya-e Eqtesad. 2013.
77. Tanavoli P. Banks should invest in artworks instead of real estate. Donya-e Eqtesad Website. 2008.
78. Madhavi K. Working capital management of paper mills. International Journal of Research in Business Management. 2014;2(3):63-72.
79. Nasehifar V, Mohammadkhani E. The relationship of human resource strategy and transformational leadership with employees' affective commitment. Management Studies Quarterly: Improvement and Transformation. 2016;25(81):57-79.
80. Sohrabi A, Fayyazi M, Shah Hosseini MA. Human resource development and empowerment: A requirement for the success of strategic human resource management. Human Resource Studies Quarterly, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University. 2015;5(16):61-80.
81. Jafari Eskandari M, Behrouzi B, Shadman M. Examining human resource strategies. Applied Research in Management and Accounting Quarterly. 2020;5(19):132-47.
82. Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage: McGraw-Hill Education; 2019.
83. Stone RJ. Human Resource Management: John Wiley & Sons; 2018.
84. Beardwell J, Claydon T. Human Resource Management: A Contemporary Approach: Pearson Education; 2010.
85. Beardwell J, Thompson A. Human Resource Management: A Contemporary Approach: Pearson Education Limited; 2014.
86. Stone R, Deadrick DL. Human Resource Management: John Wiley & Sons; 2015.