فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۸(۲(پیاپی ۳۰))، ۱۵۳-۱۲۹
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran،
Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

طراحی مدل کسب‌وکار شهری

مهدی طلایی دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران
سهراب دل‌انگیزان* دانشیارگروه اقتصاد، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران
نادر نادری استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۹۸/۰۷/۰۷ پذیرش: ۹۸/۱۲/۰۵

چکیده: مدل کسب‌وکار، نحوه تولید ارزش، جذب مشتری، ساختار درآمدزایی و هزینه را تشریح می‌کند و همه کسب‌وکارها از طریق این ساختار، از هم جدا شده و هویت می‌یابند. امروزه طراحی مدل کسب‌وکار را در چهار سطح قابل اجرا دانسته‌اند: سطح محصول یا خدمات، سطح واحد تجاری، سطح شرکت و سطح صنعت. نظر به اینکه شهرها مراکز اصلی فعالیت‌های اقتصادی هستند، تدوین مدل کسب‌وکار برای شهر نیز حائز اهمیت است. هدف این مطالعه، افزودن یک لایه جدید به نام لایه شهری به ادبیات موضوع مدل کسب‌وکار است. این تحقیق از نوع اکتشافی (کیفی) می‌باشد و داده‌های کیفی از روش پژوهش فراترکیب و با روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات اسنادی و نیز مصاحبه عمیق کارشناسی، گردآوری شدند. ماهیت پژوهش استقرایی است و در آن اطلاعات به دست آمده با روش مرور نظام‌مند، تحلیل محتوا و تحلیل منطقی و از طریق نرم‌افزار MAXQDA مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان می‌دهند فضای پیچیده مدیریت شهری، ضرورت سیاست‌گذاری اقتصادی و تسهیل امور کسب‌وکارهای شهر، لزوم تدوین مدل کسب‌وکار برای شهرها را ضروری کرده است. در این تحقیق پس از بررسی و تحلیل‌های به عمل آمده، ابعاد مدل استخراج و روابط بین آنها تبیین گردید و در نهایت مدل کسب‌وکار شهری طراحی شد.

واژگان کلیدی: کسب‌وکار شهری، مدل کسب‌وکار، مدیریت شهری، اقتصاد شهری، طراحی مدل، رویکرد کیفی
طبقه‌بندی JEL: P25, L21, C38, E37

* نویسنده مسئول: delangizan@razi.ac.ir

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

۱- مقدمه

رشد شهرنشینی یکی از مهم‌ترین مسائل جهانی است (Renz, 2015). در حال حاضر شهرها، تولیدکننده بیش از هشتاد درصد از تولید ناخالص داخلی (GDP) جهان می‌باشند و حدوداً ۲۰۰۰ شهر بزرگ جهان، تولیدکننده ۷۵ درصد GDP جهان هستند. در تحقیقات مشخص شده است که شهرها در کشورهای توسعه‌یافته بهره‌وری بیشتری دارند(UN-Habitat, 2011). بیش از ۷۰ درصد از جمعیت اتحادیه اروپا در شهرها (از جمله شهرهای کوچک و متوسط) زندگی می‌کنند و تقریباً ۸۵ درصد از تولید ناخالص داخلی اتحادیه را تولید می‌کنند. البته این تمرکز بر موتور رشد بودن شهرها بدون آثار جانبی نبوده است. وضعیت تغییرات کنونی، شرایط نامساعدی برای زندگی ایجاد کرده است. تجمیع شدید پسماندها و مواد آلوده‌کننده، کیفیت پایین هوا، انتشار سروصدا و همچنین میزان بالای CO_2، افزایش وسایل نقلیه خصوصی و از آن طریق افزایش پراکندگی شهری و مشکلات عمده در سطح شهرها (Frumkin, 2016) در اثر توسعه کسب‌وکارهای شهری و تمرکز بیشتر فعالیت‌های اقتصادی در شهرها صورت گرفته است که لزوم توجه به سیاست‌گذاری کسب‌وکاری و اقتصادی شهرها را بیشتر کرده است.

مدل کسب‌وکار می‌تواند چشم‌اندازی از هم‌راستایی استراتژی‌های سطح بالا و عملکردهای زیرین یک کسب‌وکار را نشان دهد (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). مدل کسب‌وکار، ابزاری ترسیمی و تحلیلی است که مدیران و مشاوران کسب‌وکار طراحی می‌کنند. ظهور فناوری ارتباطات، منجر به تسهیل ارتباط، به هم پیوستن شرکت‌ها و ایجاد شبکه‌های ارزشی گردید تا از این طریق شرکت‌ها بتوانند هزینه‌های مبادله و هماهنگی را کاهش دهند. این کاهش هزینه، موجب کمرنگ شدن روزافزون مرزهای صنعت گردید و مفهوم مدل کسب‌وکار را عامل تحلیل و سیاست‌گذاری در سطح صنعت نمود (زعفریان و همکاران، ۱۳۹۰).

مدل کسب‌وکار یک سازمان تجاری به عناصر ارزش پیشنهادی، بخش‌بندی و روابط مشتری، کانال‌ها، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکا، مدل درآمدی و ساختار هزینه‌ها تفکیک می‌شود (Osterwalder & Pigneur, 2011). این عناصر در درون تشکیلاتی کسب‌وکار وجود دارند و می‌توانند در سطح محصول یا کل شرکت قابل احصاء باشند. اما در عمل، بیرون از فضای داخلی یک سازمان تجاری، این ارزش‌های اجتماعی و محیطی هستند که به شکل غیرمستقیم مانند زیربنیان‌هایی در حوزه‌های کسب‌وکاری در شهرها عمل می‌کنند (Upward, 2013). باید اذعان کرد که موضوع تدوین مدل کسب‌وکار شهری از آن نظر دارای اهمیت است که شهرها موتور رشد اقتصادی هستند (Duranton, 2009) و این موضوع از طریق رونق و رشد کسب‌وکارهای شهری به انجام می‌رسد. از طرفی شهرها زیرساخت‌های مناسبی را در حوزه‌های مختلف ایجاد و عرضه می‌کنند. شهرها محل تجمع جمعیت و ایجاد تقاضای مناسب و کافی هستند. شهرها با جذب نخبگان، سرمایه‌های مادی و معنوی و جذب گردشگران، همواره زمینه‌های مناسبی را برای دسترسی به سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌های مالی و تجهیزاتی و نیز سرمایه‌های اجتماعی مناسب به وجود می‌آورند. تفاوت عملکرد اقتصادی شهرها در حوزه‌های رقابت اقتصادی، مرتبط با ذخیره انباشت شده آنها از سرمایه‌های متفاوت و رفتار متنوع و متفاوت حوزه‌های سیاست‌گذاری اقتصادی شهر است.

در نوع‌شناسی مدل کسب‌وکار شهری، مدل تجاری شهری پیشنهادی توسط بوکن[1] و همکاران (۲۰۱۶) با نام مدل مدور، براساس خصوصیات کلی کسب‌وکارها، چگونگی قرارگیری ابعاد در چارچوب حل مسائل شهری مطرح گردید و بر اساس اینکه کدام گروه از کسب‌وکارهای شهری را پوشش دهد، برچسب‌گذاری شد. این مدل متشکل از سه حلقه است که عبارتند از:

1- Bocken

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

طراحی مدل کسب‌وکار شهری/ مهدی طلایی، سهراب دل‌انگیزان، نادر نادری ـــــــ

بوکن و همکارانش (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان «طراحی محصول و استراتژی‌های مدل کسب‌وکار برای اقتصاد چرخشی» ارائه دادند که در آن با استفاده از بازطراحی فرایندی تولیدات از یک چارچوب خطی به یک چارچوب چرخشی تکرارپذیر و پایدار، نقش مدل‌سازی کسب‌وکار را به عنوان محور اصلی این انتقال از چارچوب خطی به چارچوبی چرخشی و پایدار تبیین نمودند.

جورج و بک[1] (۲۰۱۱) به بررسی مدل عملیاتی کسب‌وکار برای پژوهش‌های کارآفرینی پرداخته‌اند. در این مطالعه کتابخانه‌ای ۱۵۱ مقاله مرتبط به حوزه مدل‌های کسب‌وکار برای ایجاد درک قوی‌تری از این مفهوم بررسی شده و بر اساس رویکردهای ایجاد فرصت و شناخت کارآفرینانه، ابعاد و منابع، ساختار تولید ارزش و ساختار انتقال این ارزش به مشتریان دسته‌بندی شدند.

ب) پژوهش‌های داخلی

مرادی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان«طراحی الگوی بهبود محیط کسب‌وکار شهر تهران» با به‌کارگیری روش کیفی، الگویی برای بهبود فضای کسب‌وکارهای شهر تهران ارائه داد. برای این منظور، ابتدا دانش صریح موجود در ادبیات، مرور و سپس با استفاده از روش پژوهش کیفی، دانش ضمنی از طریق مصاحبه با ۲۲ نفر از خبرگان دریافت شد. پس از مستندسازی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از رویکرد زمینه‌ای در سه مرحله، کدگذاری و با نرم‌افزار Atlas Ti پردازش شدند. در پایان، با تلفیق یافته‌های حاصل از مطالعات و تحلیل مصاحبه‌ها، الگوی بهبود محیط کسب‌وکار در شهر تهران ارائه شد. این الگو عوامل محیطی مؤثر بر بهبود محیط کسب‌وکار شهر تهران را در چهار سطح سازمانی، خرد، کلان و بین‌المللی، شناسایی و طبقه‌بندی کرده است. مؤلفه‌های محیط شهری عبارتند از: زیرساخت‌های فیزیکی، زیرساخت‌های غیرفیزیکی، قوانین و مقررات، نهادهای مسئول بهبود کسب‌وکار، حکمرانی محلی- مشارکتی، تدابیر شهروندمداری، همکاری‌های نهادی، توسعه رقابت در سطح شهر، مشارکت کسب‌وکارهای خصوصی، ساماندهی مشاغل در فضای داخل و اقماری شهر، شناسایی و توسعه فرصت‌ها، دانش و فناوری نوین، درآمد پایدار برای توسعه شهری، توسعه آمایش شهری، هزینه مبادله، حمایت‌های مالیاتی. مؤلفه‌های محیط خرد؛ شامل تأمین‌کنندگان، بازار کار، بازار اعتبارات، رسانه و مشتری هستند. مؤلفه‌های محیط کلان عوامل کلان فرهنگی، عوامل جمعیتی (مدیریت مهاجرت)، زیست‌محیطی، قانونی، سیاسی، فناوری، اقتصادی و اجتماعی هستند و در نهایت مؤلفه‌های محیط بین‌الملل؛ شامل مؤلفه‌های فرهنگی، سیاسی، فناوری و نوآوری و قانونی است.

رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۵) به ارائه مدل کسب‌وکار الکترونیکی در صنعت بانکداری کشور با استفاده از روش‌شناسی پژوهش آمیخته پرداخته‌اند. از لی ن رو پس از سنخ‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار خدمات مالی ضمن انجام مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان و مدیران صنعت بانکداری کشور در سطوح مختلف طی مرحله کیفی، داده‌های به دست آمده با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی تجزیه و تحلیل و پرسشنامه‌ای طراحی شد که مبنای پژوهش کمّ ی قرار گرفته است. پس از گردآوری داده‌های کمّی و تحلیل آنها با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی، مدل نهایی تحقیق استخراج شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدل کسب‌وکار الکترونیکی صنعت بانکداری در برگیرنده چهار بعد اصلی ارزش ارائه شده، مشتریان، تأمین‌کنندگان و مدیریت مالی است و در مجموع مؤلفه‌های اصلی در قالب ۱۰ مقوله اصلی (محصول/خدمات، مشتریان هدف، کانال توزیع، وفاداری مشتریان، بیمه، منابع و شایستگی‌ها، شبکه همکاری یا شرکا، ساختار هزینه، ساختار درآمد و واسطه‌های الکترونیکی) طبقه‌بندی شده است.

بستام و همکارانش (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل کسب‌وکار انطباقی (مورد مطالعه: صنایع

1- George and Bock

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

طراحی مدل کسب‌وکار شهری/ مهدی طلایی، سهراب دل‌انگیزان، نادر نادری ـــــــ

با این‌که مدل کسب‌وکار به‌عنوان موضوع جدید پژوهشی مطرح است، اما تحقیقات متفاوتی برای استخراج و تدوین یک مدل کسب‌وکار برای به‌کارگیری در صنایع مختلف صورت پذیرفته است و ابعاد تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار از دید نویسندگان مختلف مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

در واقع ابعاد مدل کسب‌وکار به عنوان ارکان بالا دستی اجزای مدل محسوب شده و هر بعد می‌تواند اجزایی را در زیرمجموعه خود داشته باشد. با مرور ادبیات مدل کسب‌وکار، شاهد آن هستیم که محققان مختلف، ابعاد و اجزای متفاوتی را برای مدل کسب‌وکار برمی‌شمارند. برای شناسایی و جمع‌بندی ابعاد و اجزای کامل یک مدل کسب‌وکار، باید به اساس شکل‌گیری مدل کسب‌وکار آگاهی یافت (Lambert, 2012).

برای تدوین مدل کسب‌وکار، الگوهای مختلفی وجود دارد. فابر[1] و همکاران (۲۰۰۳) چارچوبی را برای تدوین مدل طراحی کرده‌اند که بر اساس شرایط موجود در بازار عمل می‌کند. در واقع این چارچوب برای ایجاد یک مدل کسب‌وکار در چهار حوزه خدمات، مالی، تکنولوژی و سازمانی، تبیین شده است. آنها بر این اساس به بررسی ارتباط میان این چهار عامل در مدل کسب‌وکار پرداختند. در جای دیگر متلی و پدرسون[2] (۲۰۰۲)، محصول، بازار، عوامل، معادلات و نفوذ را در تدوین مدل کسب‌وکار مؤثر دانسته‌اند (Gressgård, 2003). الگو متلی و پدرسون بر بررسی چهار عامل، شناسایی، طراحی، ارزیابی و جمع‌آوری متمرکز می‌باشد. در این چارچوب، پس از بررسی عوامل، مدل کسب‌وکار از دو بعد زنجیره ارزش و مالکیت، بررسی می‌گردد. ابعاد چارچوب این الگو شامل بخش شناسایی، طراحی، ارزیابی و جمع‌آوری است (Shubar & Lechner, 2004). چارچوب ارائه شده در الگوی دیگری با نام VISOR از آن جهت که به معماری رویکردهای متفاوتی پرداخته، بسیار حائز اهمیت است. می‌توان گفت که این طرح به نوعی مبتنی بر اصول مشتری‌مداری بوده و دارای پنج بخش است: ۱- ارائه ارزش ۲- عنصر ارتباط دهنده ۳- پلتفرم ۴- مدل سازماندهی ۵- مدل درآمد. این الگو سعی در یکپارچه‌سازی رویکردهای مختلف توسعه مدل کسب‌وکار و توجه به مواردی چون تجارب کاربر و فاکتورهای عینی دارد (Fife, 2006). الگوی بومن با تمرکز بر حوزه‌های خدماتی، نوع کار گروهی، محتوا و مسائل مربوط به آن، به طراحی مدل کسب‌وکار می‌پردازد (Bouwman et al., 2005). این الگو، روشی جامع و عملی برای طراحی مدل‌های کسب‌وکار شبکه‌های ارزش پیچیده‌ای است که به ارائه خدمات می‌پردازند و دارای چهار بخش می‌باشد: ۱- خدمات ۲- تکنولوژی ۳- سازمانی ۴- مالی. در حالت کلی مدل کسب‌وکار، منطق چگونگی ایجاد، ارائه و ترسیم ارزش یک سازمان (شهر) را توصیف می‌کند (Osterwalder & Pigneur, 2011). اجزای مدل کسب‌وکار می‌توانند ما را از رفتار خارجی یک کسب‌وکار یا شرکت (شهر) خاص مطلع کند (Van Vliet, 2014).

ویرتز[3] (۲۰۱۰)، چهار سطح را برای مدل‌های کسب‌وکار در نظر گرفته است:

سطح صنعت: این سطح می‌تواند شامل چندین شرکت یا بخش مشارکتی باشد. با توجه به سطح صنعت و شرایط محیطی و عوامل خارجی آن، توجه به سودآوری در صنعت مربوطه در آن گنجانده شده است. مدل در این سطح نه تنها بر روی یک تجزیه‌وتحلیل جامع زیست‌محیطی تمرکز می‌کند بلکه بر تحلیل محصولات و خدمات شرکت‌های مختلف در صنعت و نیز زنجیره گسترده تولید و ابعاد محیطی تمرکز دارد. برای مثال بستام و همکاران (۱۳۹۴) در این سطح، مدل کسب‌وکار انطباقی را برای صنایع غذایی، احصا کردند.

سطح شرکت: در یک حوزه صنعتی می‌توان چندین بخش مشارکتی و شرکت یافت که هریک جزئی

1- Faber
2- Methlieand Pedersen
3- Wirtz

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

طراحی مدل کسب‌وکار شهری/ مهدی طلایی، سهراب دل‌انگیزان، نادر نادری ـــــــ

مسائل شهر بسیار زیاد و متنوع هستند: مسأله آزادی، برابری، فردگرایی، مهاجرت، فقر، مسکن، حمل‌ونقل، بخش دولت، کیفیت محیط شهری (ریاضی، ۱۳۹۲). اصطلاح شهر هوشمند، در ایالات متحده آمریکا، در محیط کسب‌وکار دو شرکت IBM و CISCO، برای نشان دادن یک شهر ایده‌آل که به موضوعات اتوماسیون متصل شده بود، طراحی شد. یکی از مهم‌ترین آنها زنجیرهای فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) است که مهم‌ترین عنصر برای هوش شهری شناخته شده است (Rosati & Conti, 2016). مفهوم شهر خلاق، یکی دیگر از مفاهیم مورد توجه در حوزه شهری است. چارلز لاندری، مفهوم شهر خلاق را یک روش برنامه‌ریزی شهری استراتژیک می‌داند که در آن نوآوران شهری درخواست بازتولید شهر را به عنوان یک مرکز پر جنب و جوش خلاقیت و پایه‌ای برای بهبود کیفیت زندگی می‌دانند (Renz, 2015). خلاقیت، ویژگی همه مشاغل است که نشان‌دهنده یک اقتصاد دانش مبتنی بر ایده است (Landry, 2008). در نگاه دیگر برندسازی شهری به این امر معطوف است که چگونه می‌توان فرهنگ و تاریخ، رشد اقتصادی و توسعه اجتماعی، زیرساختار و معماری، منظر و محیط را از میان دیگر مقولات، به‌عنوان هویتی قابل فروش و قابل پذیرش برای همه مردم، با هم ترکیب کرد (Zhang & Zhao, 2009).

رشد شهرنشینی، تولید و مصرف را به همراه دارد، کیفیت زندگی را افزایش می‌دهد و در حال حاضر یکی از مهم‌ترین مسائل جهانی است (Renz, 2015). در واقع ماهیت شهر حاصل برقراری رابطه ابزاری انسان با شهر است. انسان از شهر ناکارآمد و فقیر با کسب‌وکارهایی فقرزده دوری می‌جوید و شهر ثروتمند، کارآمد و دارای کسب‌وکارهای توانمند و قوی را دوست دارد (UN-Habitat, 2017).

هر شهر یا منطقه شهری، ویژگی‌های طبیعی خود را به صورت بالقوه از زمین و ویژگی‌های ایجاد شده توسط انسان می‌گیرند و در واقع، فرم طبیعی شهر، موقعیت مکانی، تاریخ، روح، اخلاق و فرهنگ شهری را شامل می‌شود (Giriwati et al., 2016). مردم، شهر را به شیوه‌های مختلف درک می‌کنند و هر شهر یک تصویر عمومی دارد که حاصل همپوشانی از بسیاری از تصاویر شخصی است. این تفسیر از لایه‌های مختلف تصاویر شهر، شکل، مشخصات و تجربیات آن طی دوره زمانی است (Lynch, 2007). شهرهای مختلف انواع مختلفی از تصاویر را با خود همراه دارند. بعضی شهرها به عنوان شهرهای صنعتی شناخته می‌شوند؛ بعضی به عنوان شهرهای با شهریت قوی و برخی به عنوان شهرهای گردشگری (Giriwati et al., 2016). این تفکیک‌ها شهرها را به سمت تشخیص ماهیت کسب‌وکاری شهر پیش می‌برد. یکی از مهم‌ترین مواردی که در ابتدای تدوین برنامه اقتصادی یک شهر باید به آن توجه کرد، مسئله یک یا چند هسته‌ای بودن شهر است. تداخل روشی و موضوعی رشته‌های مختلف مرتبط با شهر، به ویژه در کلان‌شهرها و شهرهای جدید چندهسته‌ای خود را نمایان می‌سازد. شهرهای چندهسته‌ای گرچه از نظر فیزیکی از هم جدا هستند، ولی از نظر عملکردی به هم وابسته‌اند؛ این شهرها عمدتاً به لحاظ اشتغال، جریان‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، ارتباطاتی و اطلاعاتی به یکدیگر مرتبط هستند. آنچه به عنوان مؤلفه‌های شهر اشاره می‌شود، شاخص‌ها و ویژگی‌های خاص شهرهای مدرن را دربر می‌گیرد. البته در این نگاه وجه غالب و پذیرش عام متخصصین شهری در رشته‌های مختلف علمی مورد توجه بوده است. این مؤلفه‌ها عبارتند از: ذهنیت، عینیت، مکان و زمان که عموماً در تعاریفی که از شهر ارائه می‌شود، مشخص هستند (ریاضی، ۱۳۹۲). ماهیت کسب‌وکاری هر شهر چه تک‌محوره و چه چندمحوره همواره می‌تواند عناصر اصلی شکل‌دهنده به چارچوب اقتصاد شهری را تعیین کند و از این ناحیه سیاست‌گذاری و مدیریت آن حوزه را امکان‌پذیر نماید. در نتیجه باید ابتدا ماهیت اصلی شهر از نظر، کشاورزی، صنعتی، گردشگری یا خدماتی بودن و یا ترکیبی از هر

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

طراحی مدل کسب‌وکار شهری/ مهدی طلایی، سهراب دل‌انگیزان، نادر نادری ـــــــ

درگام اول، با استفاده از روش تحقیق فراترکیب[1] از روش‌های با رویکرد کیفی، پژوهش‌های مورد نظر، شامل تحقیقاتی که بر روی مدل کسب‌وکار و همچنین حوزه‌های اقتصادی شهری کار کرده بودند، شناسایی شدند.

روش فراترکیب که در پژوهش حاضر بررسی شده، زیرمجموعه روش فرامطالعه مدنظر پاترسون و همکاران است که در کتاب پاترسون[2] و همکاران (۲۰۰۱) معرفی و در مقالات متعدد دیگری از این نویسندگان تبیین شده است. در مجموع روش فرامطالعه شامل سه روش تحلیل (فرانظریه[3]، فراروش[4] و فراترکیب) است که در آن به ترتیب چارچوب نظری، روش پژوهش و یافته‌های پژوهش‌های دست اول تحلیل و ترکیب می‌شوند.

در گام دوم با انجام مصاحبه با اساتید و خبرگان دانشگاهی، کارشناسان حوزه شهری و سایر مسئولین مرتبط، مطابق مشخصات جدول ۱ که با روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند انتخاب شدند و با انجام کدگذاری باز و محوری و مقوله‌بندی محتوایی این مصاحبه‌ها، با توجه به شرایط و مقتضیات حوزه تحقیق، سایر عوامل و متغیرهای تأثیرگذار در مدل کسب‌وکار برای یک شهر به دست آمد.

در این مرحله، مصاحبه عمیق کارشناسی با خبرگان حوزه اقتصاد و کسب‌وکار شهری صورت پذیرفته که کدگذاری باز و محوری و مقوله‌بندی محتوایی این مصاحبه‌ها نیز همانند قسمت تحلیل محتوای اسنادی انجام شده و نتایج هر دو گروه کدگذاری و محوربندی، در جدول ۲ آمده است. از مصاحبه ۹ به بعد مفهوم جدیدی به مفاهیم قبلی افزوده نشد و برای اطمینان از اینکه پژوهش به اشباع نظری رسیده است، این فرایند تا مصاحبه دوازدهم ادامه یافت.

جدول ۱- مصاحبه شوندگان

ردیف	مصاحبه شونده	تعداد
۱	هیئت علمی با تخصص اقتصاد شهری	۱
۲	هیئت علمی با تخصص بازاریابی	۱
۳	مدیریت برنامه‌ریزی شهری	۲
۴	کارشناس امور فرهنگی شهری	۱
۵	معاونت کارآفرینی شهرداری	۲
۶	شهردار	۱
۷	متخصص مدل کسب‌وکار	۴

در گام سوم روابط میان مفاهیم استخراج شد و نتیجه اولیه داده‌های تولید شده در قالب جدولی متشکل از جدول مفاهیم مصاحبه‌ها و همچنین جدول جمع‌بندی مطالعات اسنادی با استفاده از روش مثلث‌سازی تنظیم و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2018 ابعاد و اجزای اصلی مدل کسب‌وکار شهری شناسایی گردید. سپس بر اساس ابعاد استخراج شده، مدل کسب‌وکار شهری تدوین شد.

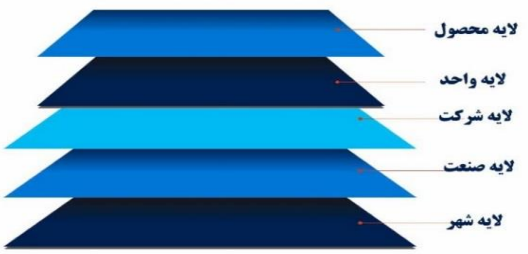
۵- یافته‌های تحقیق

افزودن لایه شهری به ادبیات تدوین مدل

در این تحقیق بر اساس شکل ۱ لایه شهر به لایه‌های اصلی مدل کسب‌وکار (در ادبیات مدل کسب‌وکار تاکنون در چهار سطح تدوین شده است)، افزوده شد. لایه‌های مدل کسب‌وکار در سطح صنعت به سمت پایین دارای ساختارهای مشابهی هستند، ولی مدل کسب‌وکار در سطح شهر ضرورتاً نمی‌تواند اجزا، عناصر یا لایه‌هایی هم‌ارز با سطح صنعت به پایین را داشته باشند؛ لذا تدوین مدل کسب‌وکار شهری یا افزودن لایه شهری، نیازمند ساختار مناسب خود است.

1- Meta Synthesis
2- Patterson
3- Meta Theory
4- Meta Method

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]



شکل ۱- لایه‌های اصلی مدل کسب‌وکار

مرور نظام‌مند اسناد و مقالات

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند. به عبارت دیگر، در کدگذاری باز، محقق رویدادها و وقایع را برچسب زده و از طریق مقایسه مداوم گروه‌هایی ایجاد می‌شود که منجر به تشکیل طبقات و اجزای مربوط به آنها می‌گردد. در این مرحله از فرایند کدگذاری، با انجام تحلیل محتوای اسنادی و مطالعه مقالات، اسناد و مدارک منتخب، عناصر اولیه تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار شهری به تعداد ۴۷ مفهوم، استخراج شد (جدول ۲).

کد	مفاهیم	منبع
R	محصول	Bocken et al., (2016), Jonker (2014), گودرزی و همکاران، (۱۳۹۸)، بستام و همکاران (۱۳۹۴)
	خدمات	Timmers (1998) , Li (2020), منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)
K	اطلاعات	Timmers (1998) , Li (2020)
	اقدامات	Tucci (2001) , Li (2020)
	دوام و پایداری	Bocken et al., (2016), Tucci (2001), Casadesus-Masanell & Ricart (2010)
	شایستگی	Bocken et al., (2016), بستام و همکاران (۱۳۹۴)
F	منبع تفکیک بازار	Morris et al., (2013), Abhishek and et al., (2020), بستام و همکاران (۱۳۹۴)
	پیشنهاد بازار	Morris et al., (2013), Abhishek et al., (2020), منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)
	بازار هدف	Al-Debei & Avison (2010), Mason & Spring (2011), Osterwalder (2005), Stewart & Zhao (2000) بستام و همکاران (۱۳۹۴)
	بخش‌های بازار	Gordijn and et al., (2005), Li (2020)
	سهم بازار	Li (2020), بستام و همکاران (۱۳۹۴)
	فروش	Abhishek et al., (2020), Dunja & Anja (2019)
N	عاملان کسب‌وکار	Timmers (1998), Gordijn et al., (2005)
	شبکه شرکای بیرونی	Gordijn et al., (2005), Brousseau & Penard (2006), Al-Debei & Avison (2010), Mason & Spring (2011),
P	منفعت عاملان	Timmers (1998), Li (2020)
	جریان درآمدی	Teece (2018), Al-Debei & Avison (2010), بستام و همکاران (۱۳۹۴)، گودرزی و همکاران (۱۳۹۸)
	سود	Morris et al., (2013), بستام و همکاران (۱۳۹۴)
	منابع درآمد	Timmers (1998) , Li (2020)
V	ارزش پیشنهادی	Bocken et al., (2016), Godarzi et al., (2020), بستام و همکاران (۱۳۹۴), منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)
	مزیت رقابتی	Morris et al., (2013), Al-Debei & Avison (2010), Mason & Spring (2011), Onetti et al., (2012), بستام و همکاران (۱۳۹۴)
	ارزش مشتری	Tucci (2001), Abhishek and et al., (2020)
	مأموریت	Solaimani et al., (2017), Lee (2001)
	قابلیت‌ها	Tucci (2001) , Li (2020)
Q	فعالیت‌های ساخت ارزش	Gordijn et al., (2005) , Li (2020)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

C	رابط‌های ارزش	Gordijn and et al., (2005) , Li (2020)
H	بهینه‌سازی	Jonker (2014) , Li (2020)
	معماری ارزش	Ghezzi & Cavallo (2020) , Li (2020)
	شبکه ارزش	منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲) ,Solaimani et al., (2017), Gordijn and et al., (2005)
	تبادل ارزش	بستام و همکاران (۱۳۹۴)Gordijn and et, al (2005)
	ساختار زنجیره ارزش داخلی	بستام و همکاران (۱۳۹۴), Armour & Sako (2020)
	ساختار هزینه	بستام و همکاران ,Brousseau & Penard (2006), Teece (2018), Al-Debei & Avison (2010) (۱۳۹۴)
E	استراتژی رقابتی	بستام و همکاران (۱۳۹۴), Li (2020)
	استراتژی‌های اصلی	Ghezzi & Cavallo (2020), Mason & Spring (2011), Onetti et al., (2012), Osterwalder (2005), Zott et al., (2011)
	استراتژی قیمت‌گذاری	بستام و ,Tucci (2001), Morris et al., (2013), Teece (2018), Al-Debei & Avison (2010) همکاران (۱۳۹۴)
	اهداف استراتژیک	بستام و همکاران (۱۳۹۴), Li (2020)
	فرایند	بستام و همکاران (۱۳۹۴), Ghezzi & Cavallo (2020)
X	منابع کلیدی	Jonker (2014), Godarzi et al., (2020), Casadesus-Masanell & Ricart (2010), Osterwalder بستام و همکاران (۱۳۹۴), (2005)
	سرمایه	بستام و همکاران (۱۳۹۴), Li (2020)
S	ارتباط با مشتریان	منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲) ,بستام و همکاران (۱۳۹۴), Godarzi et al., (2020), Zott et al., (2011)
G	مشتریان	بستام و همکاران (۱۳۹۴) ,گودرزی و همکاران (۱۳۹۸), Armour & Sako (2020), Tucci (2001)
M	کانال‌ها	بستام و همکاران (۱۳۹۴), Osterwalder (2005)
T	زیرساخت‌ها	بستام و همکاران (۱۳۹۴), Li (2020)
Z	موضوعات تراکنش	بستام و همکاران (۱۳۹۴), Li (2020)
	یکپارچه‌سازی	بستام و همکاران (۱۳۹۴), Ghezzi & Cavallo (2020)
	نحوه اداره تراکنش	بستام و همکاران (۱۳۹۴), Li (2020)
	ساختار ارزش	بستام و همکاران (۱۳۹۴), Solaimani et al., (2017)
	ساختار سازمانی	Armour & Sako (2020), Onetti and et al., (2012), Osterwalder (2005), Zott et al., (2011), بستام و همکاران (۱۳۹۴)

همان‌گونه که مطرح گردید در این مرحله معیار، انتخاب مقالات علمی چاپ شده در یک مجله و ژورنال دانشگاهی بود که خواه در یک روش عملیاتی و خواه به صورت مفهومی بر روی اهداف پژوهش اثر داشته باشد. البته لازم به ذکر است که علاوه بر مقالات انتخاب شده بر اساس معیارهای فوق، برخی از مقالات که در مجلات و نشریات با رتبه پایین‌تر و حتی مقالات ارائه شده در کنفرانس‌ها نیز مورد توجه قرار گرفتند تا از این طریق دسترسی جامع‌تری به ادبیات مرتبط با این حوزه پژوهش داشته باشیم. در نهایت مفاهیم استخراج شده کدگذاری شدند.

تحلیل محتوای مصاحبه‌های عمیق وکدگذاری محوری

کدگذاری‌محوری، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیونددادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری بازتدوین شده و سرجای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، مفاهیم اصلی استخراج و پس از حذف همپوشانی‌ها، خروجی تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها درقالب ۳۳ مؤلفه در جدول ۳ دسته‌بندی شدند.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

طراحی مدل کسب‌وکار شهری/ مهدی طلایی، سهراب دل‌انگیزان، نادر نادری ـــــــ

Z	ساختار فضایی	انطباق سازمان فضایی بر محیط فیزیکی، همان ساختار فضایی است.	{M_8}
Z	ساختار حقوقی	چارچوب‌های قانونی و حقوقی مترتب بر کسب‌وکارهای شهری	{M_8-M_6-M_{11}}
N	هم‌پیمانان	پشتیبان‌های دولتی و غیردولتی که به صورت مستقیم با شهر در ارتباط هستند و عملکرد و تصمیمات آنها بر آینده شهر تأثیرگذار هستند، بسیار مهم‌اند.	{M_9-M_{12}}
N	رقیبان	رونق‌بخشی به فضای کسب‌وکار یکی از ویژگی‌های بارز شهرهای موفق از نظر اقتصادی است.	{M_7-M_{12}-M_6}
Q	فعالیت‌ها	شهرها دارای فعالیت‌های مختلف در حوزه کسب‌وکارهای شهری هستند.	{M_9-M_{11}-M_6}
X	منابع شهر	محصولات یا خدماتی است که به عنوان ورودی حیاتی شهر دسته‌بندی می‌شوند و در صورت وجود نداشتن، ماهیت شهر در معرض خطر تغییر قرار می‌گیرد.	{M_9-M_{10}-M_{11}-M_{12}}
X	مالکان	افرادی که در شهرها دارای مالکیت هستند و هر کدام می توانند در حد و حدود خود، اثرگذار باشند.	{M_6-M_9}
X	مدیران و پرسنل	شهرداری یکی از سازمان‌های بزرگ است که مدیریت آن و افزایش کارایی، اثر بخشی و تبدیل آن به یک نهاد اجتماعی، نیازمند نیروی انسانی توانمند و توسعه یافته و همگام و همراه با اهداف مدیریت شهری می‌باشد.	{M_3-M_8-M_5}
Z	ساختار	مناسبات (ارتباطات) پایدار میان اجزای اصلی یک شهر، ساختار را نشان می‌دهد.	{M_8-M_6}
Z	حقوق شهری	مجموعه قوانین، قواعد و مقرراتی که روابط شهروندان با ادارات شهر و نهادهای ذی‌مدخل در امر محلی و شهری را تنظیم نموده و حقوق و تکالیف ناظر بر شوراها، شهرداری‌ها و سایر ادارات شهری را تبیین می‌کند، حقوق شهری است.	{M_8-M_3-M_1}
B	سرمایه زیست‌محیطی	شهر در هر دوره‌ای از نظر زیستی پیچیده‌تر می‌شود و مبحث پایداری در آن بیشتر قابل لمس است.	{M6-M8}
B	سرمایه اجتماعی	رفتارهای اجتماعی و شاخص‌های اجتماعی شهروندان، عاملی مهم برای سنجش میزان سرمایه اجتماعی در شهر است.	{M5-M7-M6}
B	فرهنگ شهر	مباحث فرهنگی شهری می‌تواند زیربنایی برای تغییر رفتار و از طرفی ارتقای آن در قبال محیط‌زیست و حرکت به سمت پایداری باشد.	{M6-M8}
B	خوشه‌های شهری	نیاز به نگاه خوشه‌ای و تجمیعی به حوزه‌های مختلف شهری، یک ضرورت است.	{M6-M11-M3}
B	سابقه تاریخی شهر	برای ورود به مباحث حوزه شهری بررسی تاریخچه شهر ضروری است.	{M3}
B	برند شهری	شهرها باید به سمت ایجاد و شناسایی مزیت‌های رقابتی بیشتر و شناخت ماهیت خود اقدام کنند. در واقع ماهیت یک شهر پیش‌زمینه ساخت برند آن است.	{M6-M11-M3}

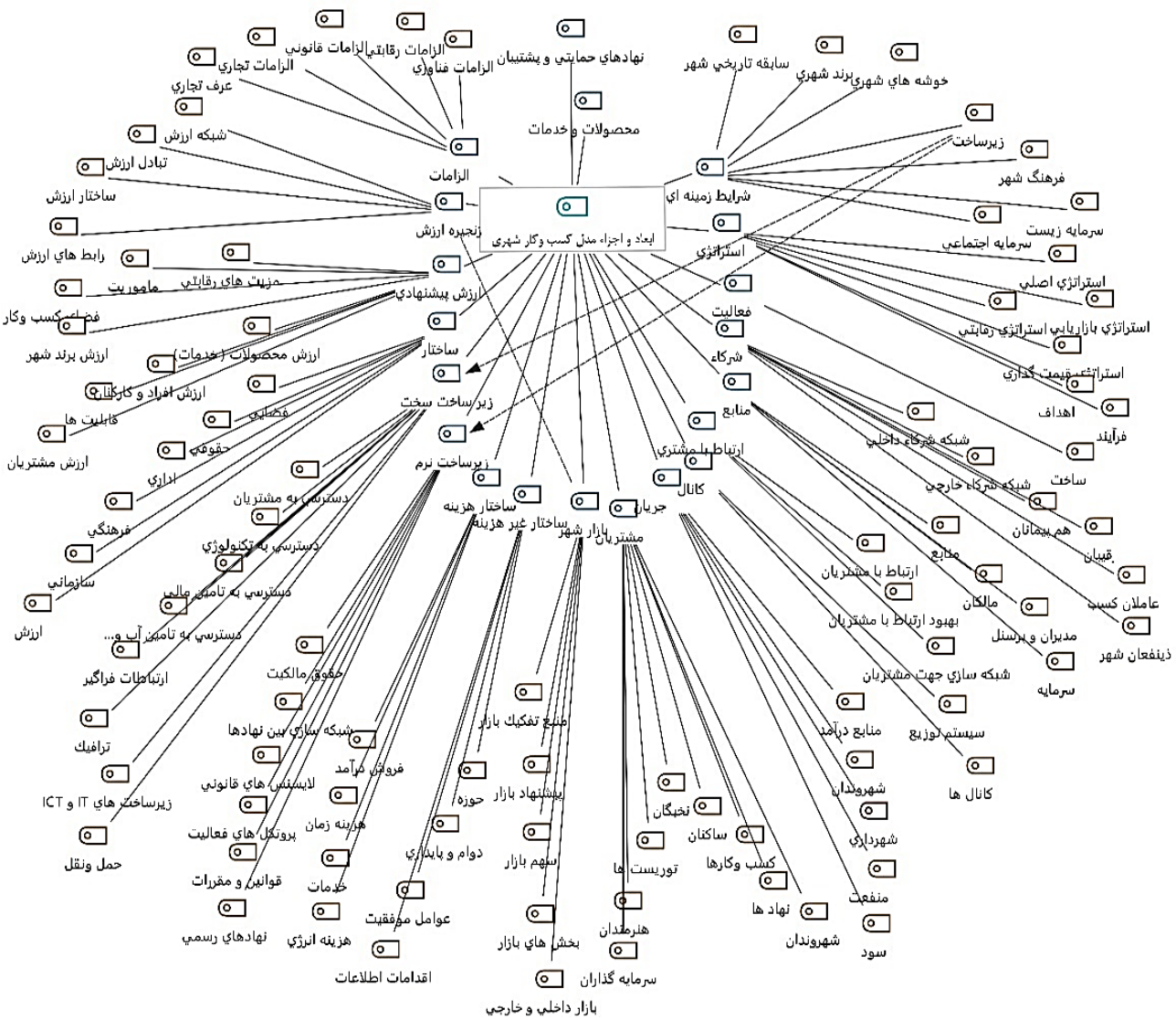
مصاحبه‌ها با به‌کارگیری روش تحلیل محتوا پیاده‌سازی و تفکیک شدند. سپس یافته‌های به دست آمده کدگذاری شدند و بخش‌هایی دارای کدهای مشابه بودند که نشان از قرابت مفهومی و قابلیت طبقه‌بندی این مفاهیم در یک محور مشخص دارد. در نهایت می‌توان گفت مفاهیمی که تاکنون در پیشینه مدل‌های کسب‌وکار تدوین شده در حوزه‌های مختلف وجود نداشته و به نوعی می‌توانند خاص مدل کسب‌وکار شهری باشد، در این بخش استخراج شد.

تحلیل منطقی

در فاز سوم، از طریق روش مثلث‌سازی، ۲۰ مفهوم استخراج گردید که نتایج خروجی نرم‌افزار MAXQDA 2018 در شکل ۱ قابل مشاهده است، مفاهیم فوق در قالب جدول ۴ کدگذاری شد. این تقسیم‌بندی پیش‌نویس اولیه‌ای برای تدوین مدل کسب‌وکار شهری است. شکل ۱، شبکه مضامین بوم مدل کسب‌وکاری یک شهر را مبتنی بر کدهای باز و محوری و بر اساس خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد:

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]



شکل ۱- شبکه مضامین بوم مدل کسب‌وکار

جدول ۴ مقوله‌های استخراج شده از دو گام قبل را در قالبی یکپارچه به منظور به تصویر کشیدن مدل کسب‌وکاری برای شهر ارائه می‌دهد:

جدول ۴- مقوله‌های استخراج شده از دو گام قبل

کد	مقوله	مؤلفه
TH	زیرساخت سخت	دسترسی به بازارها
		دسترسی به مشتریان
		دسترسی به تکنولوژی
		دسترسی به تأمین مالی
		دسترسی به تأمین آب و...
		ارتباطات فراگیر
		ترافیک
		زیر ساخت‌های ITو ICT
		زیر ساخت سخت
		حمل‌ونقل

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

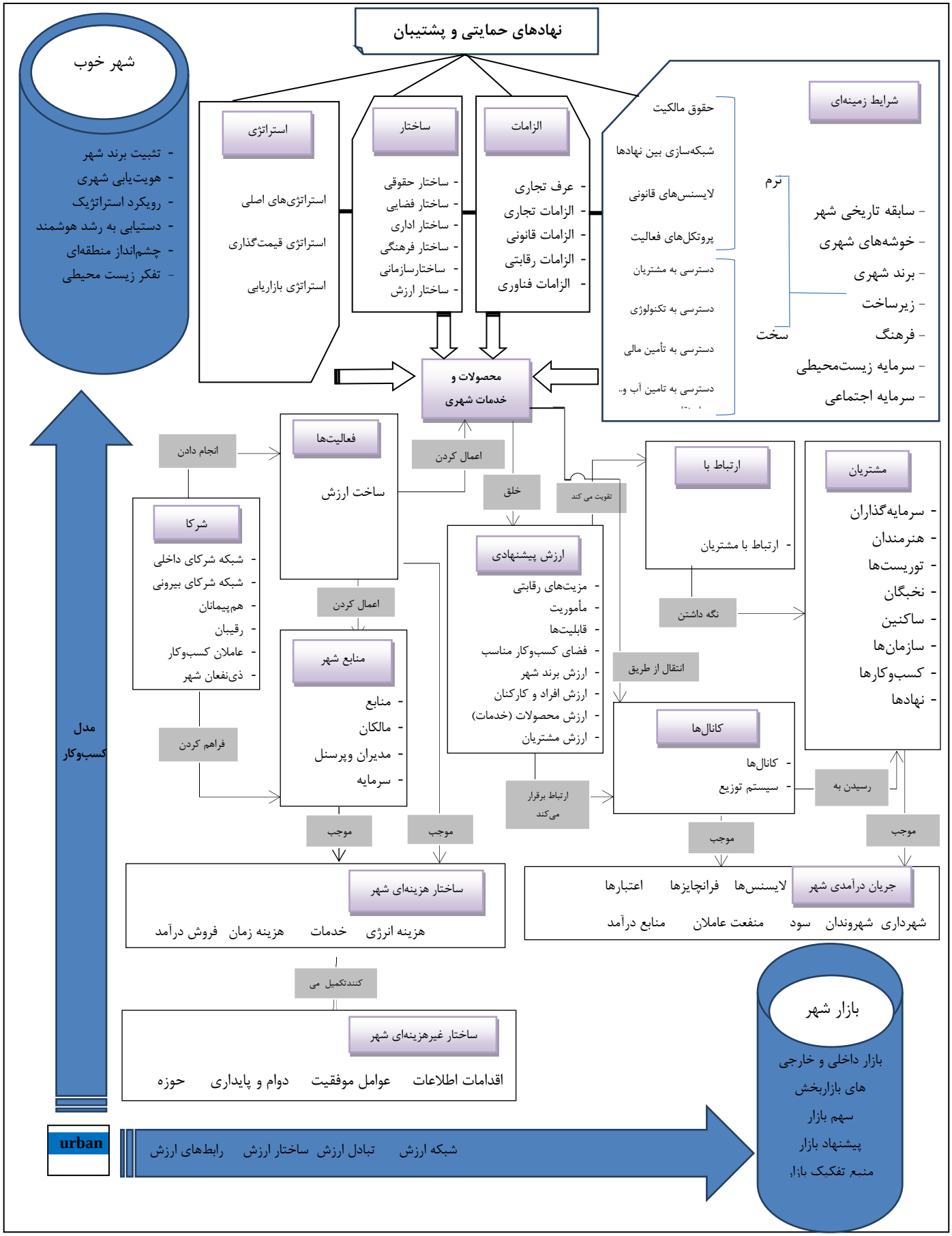
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

G	مشتریان	مشتریان خارجی
		مشتریان داخلی
TS	زیرساخت نرم	زیرساخت نرم
		حقوق مالکیت
		شبکه‌سازی بین نهادها
		لایسنس‌های قانونی
		پروتکل‌های فعالیت
		قوانین و مقررات
		نهادهای غیررسمی
		حقوق شهری
W	الزامات	عرف تجاری
		الزامات تجاری
		الزامات قانونی
N	شرکاء شهر	تأمین‌کنندگان
		هم‌پیمانان
		عاملان کسب‌وکار
		شبکه شرکای بیرونی
		رقیبان
Z	ساختار	ساختار فضایی
		ساختار حقوقی
		یکپارچه سازی
		ساختار
Q	فعالیت‌های شهری	فعالیت‌ها
X	منابع شهری	منابع
		مالکان
		مدیران و پرسنل
B	عوامل زمینه‌ای	سرمایه زیست‌محیطی
		سرمایه اجتماعی
		فرهنگ شهر
		خوشه‌های شهری
		سابقه تاریخی شهر
		برند شهری
R	محصولات و خدمات شهری	محصول
		خدمات
K	ساختار هزینه‌ای و غیرهزینه‌ای شهری	اطلاعات
		حوزه
		اقدامات
		دوام وپایداری
		شایستگی
		فروش درآمد
F	بازار شهر	منبع تفکیک بازار
		پیشنهاد بازار
		بازار هدف
		بخش‌های بازار
		سهم بازار

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

طراحی مدل کسب‌وکار شهری/ مهدی طلایی، سهراب دل‌انگیزان، نادر نادری ـــــــ



نمودار ۳- مدل کسب‌وکاری برای یک شهر

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

طراحی مدل کسب‌وکار شهری/ مهدی طلایی، سهراب دل‌انگیزان، نادر نادری ـــــــ

است. در واقع این پیشینه شهر است که به مرور می‌تواند عرف تجاری را ایجاد یا تحت شعاع قرار دهد. زمانی که عرف تجاری شکل می‌گیرد، خود می‌تواند تعیین‌کننده حرکت شهر به سمت حوزه اصلی فعالیت و کسب‌وکارهای اصلی آن باشد. ماهیت اصلی کسب‌وکار یک شهر از الزامات قانونی و تجاری مترتب بر آن تبعیت می‌کند و این الزامات تجاری، قانونی، رقابتی، فناوری و عرف تجاری، بلوکی تحت عنوان بلوک الزامات نهادی را تشکیل می‌دهند. از طرفی طبیعی است که هر شهری در کنار ماهیت کسب‌وکار اصلی، عرف تجاری حاکم و ...، شایستگی‌ها و مزیت‌هایی را داشته باشد که یکی از این شاخص‌ها، قدرت رقابتی در آن شهر نسبت به سایر شهرها است. آنچه مهم است تشخیص موارد نامبرده و قدرت تلفیق آنها با یکدیگر به منظور ایجاد مدلی منسجم برای شهر است که تحت عنوان مدل کسب‌وک ار شهری تبیین و طراحی شده است. یکی از مزیت‌های تدوین این مدل، شناسایی ابعاد کسب‌وکارهای یک شهر و دیدن آنها به صورت یک پیکره منسجم و در قالب کالبدی یک‌جاست. در ادامه بررسی زیربخش‌های شهری، به نظر می‌رسد که برخی از زیربخش‌ها دارای درجه اهمیت بیشتری نسبت به سایر آن‌ها هستند. بلوک قابل‌تعریف بعدی، بلوک ساختار است، با بررسی بلوک ساختار می‌توان چارچوب‌هایی را برای شهر در نظرگرفت. در واقع ساختار، شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. در تعریف دیگر ساختار عبارت است از: مناسبات (ارتباطات) پایدار میان اجزای اصلی. ساختار یک شهر از زیر بخش‌های متعددی تشکیل می‌شود که یکی از این زیربخش‌ها، ساختار فضایی است. ساختار فضایی عبارت است از: انطباق سازمان فضایی بر محیط فیزیکی، در اصل ساختار فضایی تجلی روابط درونی و بیرونی واحدهای یک مجموعه فضایی و جایگاه اجزای آن بر بستر محیط فیزیکی است. یک ساختار فضایی، روابط عمودی سطح سازمانی‌اش را به صورت ارتباطات منعکس نموده و روابط افقی واحدها را از طریق حوزه‌های نفوذ و قلمروها نشان می‌دهد. در بررسی ساختار یک شهر، تراکم یا دانه‌بندی، پراکنش یا الگوی شکل‌گیری عناصر و فاصله، قابل‌تعریف هستند. این مفاهیم، آسایش، رفاه و میزان دسترسی یک شهر را تعریف می‌کنند. از طرف دیگر نمی‌توان نقش و جایگاه ساختار حقوقی را در تدوین مدل کسب‌وکار و تحلیل مفهوم آن نادیده گرفت. ساختار حقوقی بیان می‌کند که چارچوب‌های قانونی و حقوقی مترتب بر کسب‌وکارهای شهری چگونه‌اند. ساختار اداری شهرها و مباحث مرتبط به حوزه تراکنش‌ها، ساختار فرهنگی که تا حدودی اشاره شد، ساختار سازمانی و ساختار ارزش باید تحلیل و ارزیابی شوند. حرکت به سمت رویکرد استراتژیک در شهرها، امروزه در نیل به سمت شهرهای خوب بسیار حائز اهمیت است. در واقع غلبه تفکرات استراتژیک در میان مدیران شهرها، مهم است. اینکه ما بخواهیم تصمیمات دقیق و شفاف در رقابت با دیگران بگیریم، تعریف ساده استراتژی است که می‌تواند از منظرهای مختلف مد نظر قرار گیرد، استراتژی‌های اصلی، قیمت‌گذاری، بازاریابی و حوزه رقابتی، از طرفی اهداف استراتژیک و فرایندها را نیز می‌توان در بلوک استراتژی تعریف کرد. در واقع نقطه شروع بررسی مدل کسب‌وکار شهری؛ شامل بررسی شرایط زمینه‌ای، الزامات نهادی، ساختارها و استراتژی‌هاست که می‌توانند به نوعی در تولید محصول یا خدمات شهری مؤثر باشند، این در حالی است که نهادهای پشتیبان و حمایتی، این بخش‌ها را پوشش خواهند داد. در شهر ارزش‌های زیادی قابل‌شناسایی و حتی ایجاد است. قابلیت‌ها، مزیت‌های رقابتی و ارزش‌های موجود شهر که می‌تواند شامل ارزش برند شهر، افراد و کارکنان آن، نیروی انسانی، محصولات و خدمات و مشتریان شهر باشد. ارزش پیشنهادی هر شهر از طریق کانال‌ها و سیستم توزیع به مشتریان شهر خواهد رسید. در واقع باید بررسی کرد که یک شهر به چه کسانی خدمات ارائه می‌دهد؟ مشتریان یک شهر چه

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

طراحی مدل کسب‌وکار شهری/ مهدی طلایی، سهراب دل‌انگیزان، نادر نادری ـــــــ

(۲۰۱۹) همخوانی دارد. سایر مطالعات مرور شده در پیشینه نیز هر یک به نوعی در حداقل یک بلوک از ابعاد و اجزای مدل کسب‌وکاری برای یک شهر همخوانی و سازگاری دارند.

بر اساس یافته‌های تحقیق، راهبردهای زیر برای تدوین مدل کسب‌وکار شهر ارائه می شود:

- تعیین متولی طراحی و اجرای مدل
- تعیین مدل تأمین مالی
- تعیین جذابیت بخش‌های کسب‌وکار
- تعیین بازار هدف خدمات و تولیدات شهر
- تعریف و یکپارچه‌سازی اهداف ذینفعان
- طراحی ارزش‌های پیشنهادی شهرها
- شناسایی مزیت نسبی شهر

با استفاده از راهبردهای مطرح شده می‌توان به پیامدهای اصلی تدوین مدل کسب‌وکار شهری دست یافت که شامل موارد زیر است:

- هویت‌یابی شهر
- ایجاد و یا تثبیت برند شهر
- دستیابی به رشد هوشمند
- چشم‌انداز منطقه‌ای
- سیاست‌پذیری
- شهر سرمایه محور
- تفکر زیست‌محیطی.

در نهایت مدل کسب‌وکار تدوین شده هر شهر می‌تواند برای بخش دولتی شامل شهرداری، فرمانداری و ... به منظور کمک به مدیریت شهری با در نظر گرفتن اقتصاد شهر و برنامه‌ریزی جدیدی شهری، مورد استفاده قرار گیرد و برای بخش خصوصی، می‌تواند به عنوان نسخه‌ای در اختیار سرمایه‌گذاران، نخبگان، شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی قرار گرفته و مورد استفاده واقع شود.

* این مقاله مستخرج از رساله دکتری مهدی طلایی با عنوان «طراحی و تدوین مدل کسب‌وکار شهری (موردکاوی شهر صحنه)» می‌باشد.

۷- منابع

اسکات، آلن جان. (۱۳۸۴). *شهر- منطقه‌های جهانی*. ترجمه پانتهآ لطفی، تهران: انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری.

بستام، هادی؛ مشبکی، اصغر؛ کردنائیج، اسـ داله؛ آذر، عادل. (۱۳۹۴). طراحی مدل کسب‌وکار انطباقی (موردمطالعه: صنایع غذایی). دوفصلنامه کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۷(۱۴)، ۱۷۹-۱۴۹.

رضوانی، مهران؛ اصلاحی، محمد. (۱۳۹۵). ارائه مدل کسب‌وکار الکترونیکی صنعت بانکداری کشور با استفاده از روش‌شناسی پژوهش آمیخته. *مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶*(۴)، ۱۹-۴۱.

ریاضی، سید ابوالحسن. (۱۳۹۲). شهر، پدیده‌ای میان رشته‌ای. *فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، ۶*(۱)، ۱۰۱-۱۱۵.

زعفریان، رضا؛ نیرومند، پوراندخت؛ رنجبر، محبوبه. (۱۳۹۰). الگوهای طراحی مدل کسب‌وکار. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*. شماره ۱۳۵، ۵-۱۰.

گودرزی، مریم؛ قاضی نوری، سید سروش؛ رادفر، رضا؛ کبریایی‌زاده، عباس. (۱۳۹۸). واکاوی اجزای مدل کسب‌وکار در شرکت‌های زیست دارویی. *مجله پیاورد سلامت، ۱۳*(۵)، ۳۳۵-۳۴۴.

مختاری هشی، حسین؛ ناصرالاسلامی، گلناز؛ مرادی، امین. (۱۳۹۵). نقش بهبود فضای کسب‌وکار در کشور در ساماندهی شهر تهران، *فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، ۳۱*(۴(پیاپی ۱۲۳))، ۷۴-۸۷.

مرادی، محمدعلی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی بهبود محیط کسب‌وکار شهر تهران. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، ۷*(۲(پیاپی ۲۶))، ۱۱۴-۹۳.

منطقی، منوچهر؛ ثاقبی سعیدی، فاطمه. (۱۳۹۲). مدل‌های کسب‌وکار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری. *فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ۹*(۳۵).

نظریان، اصغر؛ رحیمی، محمد. (۱۳۹۲). ضرورت بازبینی مدل مدیریت شهر تهران و انتخاب مدل برتر. *مجله مدیریت شهری*، شماره ۳۱، ۱۳۸-۱۲۵.

هاروی، دیوید؛ مری فیلد، اندی. (۱۳۹۱). حق به شـ هر

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

طراحی مدل کسب‌وکار شهری/ مهدی طلایی، سهراب دل‌انگیزان، نادر نادری ـــــــ

Creating collective value in European urban environments.

Lambert, S. C. (2012). *Deconstructing business model frameworks using a reference model*. Centre for Accounting, Governance and Sustainability, University of South Australia.

Landry, C. (2012). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. Earthscan.

Lee, J. (2001). A grounded theory: integration and internalization in ERP adoption and use.

Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, *92*, 102012.

Lynch, K. (2007). The image of the city. The MIT Press, Cambridge, in S.S Jadon, Basic Concept of Urban Design: *A Research Review, ITPI Journal, 4(1)*, 70-72.

Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, *40*(6), 1032-1041.

Methlie, L., & Pedersen, P. (2002). A taxonomy of intermediary integration strategies in online markets. *BLED 2002 Proceedings*, 1.

Morris, M. H., Shirokova, G., & Shatalov, A. (2013). The business model and firm performance: the case of Russian food service ventures. *Journal of Small Business Management*, *51*(1), 46-65.

Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V., & McDougall-Covin, P. P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*, *16*(3), 337-368.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Aligning profit and purpose through business model innovation. *Responsible management practices for the 21st century*, 61-75.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, *16*(1), 1.

Paterson, B. L., Thorne, S. E., Canam, C., & Jillings, C. (2001). *Meta-study of qualitative health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis* (Vol. 3). Sage.

Renz, E. (2015). Business Models and the Creative City: Amsterdam's Knowledge Mile in the limelight. *CREATE-IT Applied Research Research Group Crossmedia*.

Richardson, J. E. (2005). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Available at SSRN 932998*.

Rosati, U., & Conti, S. (2016). What is a smart city project? An urban model or a corporate business plan?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *223*, 968-973.

Schallmo, D., & Brecht, L. (2010, December). Business model innovation in business-to-business markets–procedure and examples. In *Proceedings of the 3rd ISPIM Innovation Symposium: "Managing the art of innovation: turning concepts into reality* (Vol. 12, p. 15).

Shubar, A., & Lechner, U. (2004, June). The public WLAN market and its business models-an empirical study. In *Proceedings of the 17th Bled eCommerce Conference* (pp. 1-18).

Solaimani, S., Heikkilä, M., & Bouwman, H. (2018). Business model implementation within networked enterprises: A case study on a Finnish pharmaceutical project. *European Management Review*, *15*(1), 79-96.

Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of public policy &*

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

طراحی مدل کسب‌وکار شهری/ مهدی طلایی، سهراب دل‌انگیزان، نادر نادری ـــــــ