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

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

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 2026-11-10]

[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 به‌وجود 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 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

حلقه محصول، حلقه منابع و بهینه‌سازی محصول و حلقه منابع و مدل‌های تجاری.

به نظر می‌رسد که مفهوم مدل کسب‌وکار در تعریف خود، در آینده‌ای نزدیک به عنوان یک باید، به تدریج در حوزه شهری وارد خواهد شد. این مفهوم ضمن تنظیم اهداف استراتژیک، چشم‌انداز استراتژیک را به اهداف عملکردی خاص تبدیل می‌کند. تنظیم اهداف استراتژیک، عنصر اصلی استراتژی یک صنعت (شهر) است (Korterik, 2019). بسیار مهم است که اهداف و برنامه‌های بلندمدت یک سازمان (شهر)، درست تدوین شوند. این موضوع، تعهد مدیریت را برای انجام عملکرد و خروجی‌های آن نشان می‌دهد. اهداف باید قابل اندازه‌گیری باشند. اهداف کمی و کیفی به رضایت مشتری و خدمات بر می‌گردد. اهداف باید به اهداف کلی و مأموریت و ماهیت یک سازمان (شهر) مرتبط شود. اهدافی که با اهداف و مأموریت یک سازمان همسو نباشند؛ نتیجه‌اش سردرگمی، گمراهی و از دست دادن منابع با ارزش سازمان (شهر) است (Bora, 2017).

با توجه به مطالب بیان شده می‌توان گفت که مدل کسب‌وکار نحوه جذب مشتری، ساختار درآمدزایی و هزینه را تشریح می‌کند و همه کسب‌وکارها با این ساختار، از هم جدا شده و هویت می‌یابد. ادبیات موضوع طراحی مدل کسب‌وکار را تا کنون در چهار سطح قابل انجام دانسته‌اند: سطح محصول یا خدمات، سطح واحد تجاری، سطح شرکت و سطح صنعت. نظر به اینکه شهرها مراکز اصلی اقتصادی و در کنار تجمع جمعیتی، محل شکل‌گیری کسب‌وکارهای متفاوت شهری هستند، بنابراین، تدوین مدل کسب‌وکار برای شهر حائز اهمیت بوده و طراحی آن می‌تواند ابعاد مختلف ارتباط با مشتری، جذب مشتریان شهر، ثروت‌آفرینی شهروندان را تشریح و موجبات ارتقای شهر، دستیابی به رشد و بهبود فضای کسب‌وکار شهری را فراهم آورد.

از مهم‌ترین ابزارهای شناسایی زمینه‌های سیاست‌گذاری کسب‌وکارهای شهری، تشخیص و تدوین مدل کسب‌وکار شهر است. هدف مطالعه حاضر استخراج اجزا و ابعاد و در نهایت طراحی مدل کسب‌وکار شهر است. تقویت ابعاد نظری و تئوریک در این حوزه می‌تواند موجب تسهیل سیاست‌گذاری اجرایی شهرها شده و امکان تدوین برنامه‌های مسأله‌محور با تمرکز بر توسعه فضای کسب‌وکار و کارآفرینی در شهرها را بهبود دهد.

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

کورتریک[1] (۲۰۱۹) به مدل اقتصاد مدور به عنوان یک مدل کسب‌وکار شهری اشاره دارد. در این پژوهش مطرح شده است با توجه به اینکه تعداد بیشتری از مردم در شهرها زندگی می‌کنند، انتظار می‌رود این موضوع منجر به بروز مشکلات به‌هم پیوسته در محیط شهری مانند تحرک اجتماعی، درگیری اجتماعی، تأمین مواد غذایی، تأمین انرژی، معیشت پایدار و غیره گردد. برای تأمین امنیت شهرهای سالم، تمیز و شکوفا، بسیاری از این فعالیت‌ها و خدمات مرتبط با آن باید به شدت عرضه شوند. به همین دلیل است که چشم‌اندازهای جدید در مورد توسعه شهری مورد نیاز است.

جانکر[2] (۲۰۱۴) پژوهشی را ارائه داد که در آن اول بررسی شد که چگونه با ادغام حلقوی و پایداری در محیط شهری، می‌توان باعث ایجاد ارزش جمعی شد. دوم، بلوک‌های ساختمان مدل کسب‌وکار شهری و نقش آنها را در مهار ظرفیت بیکار و فراهم کردن وسیله‌ای برای ساختار مشارکت شهروندان به منظور تسهیل‌گرهای مورد نیاز شهری، باز کرد. وی با یک رویکرد توسعه شهری چارچوبی ارائه کرد که از ادغام سه مفهوم به‌هم پیوسته می‌تواند باعث ایجاد ارزش جمعی و چندگانه در شهر گردد. این رویکرد یکپارچه نقطه شروعی برای رفع مشکلات پیچیده شهری است و می‌تواند زمینه‌ای برای مدیریت و سیاست‌پذیری کلان شهری باشد.

1- Korterik
2- Jonker

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

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 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

غذایی)» با استفاده از روش مرور نظام‌مند و مصاحبه با خبرگان، عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب وکار انطباقی را در قالب ۲۶ شاخص شناسایی کردند و در گام بعدی به منظور برقراری ارتباط و توالی بین ابعاد و ارائه مدل ساختاری، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به‌کارگیری شده و مدل کسب‌وکار انطباقی برای صنعت غذایی را احصاء کردند. نتایج تحقیق نشان دادند که سه بعد استراتژی رقابتی، ساختار زنجیره ارزش بیرونی و ساختار زنجیره ارزش درونی هر شرکت پایه‌های بنیادین هر کسب‌وکار است که در فرایند انطباق‌پذیر عملاً از این سه بعد آغاز می‌شود و پس از آن ارزش رقابتی ارائه شده، بستر ارائه ارزش و مشتری ابعاد دیگری است که متأثر از سه بعد اولیه باید با بازار هدف منطبق گردد و در نهایت این فرایند انطباق‌پذیری به پیامدهای مالی و غیرمالی، منجر می‌گردد.

مختاری‌هشی و همکارانش (۱۳۹۵) به بررسی نقش بهبود شاخص‌های فضای کسب‌وکار کشور در سازماندهی شهر تهران با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی پرداختند. در این مطالعه، نقش بهبود شاخص‌های فضای کسب‌وکار کشور در رونق فعالیت‌های تولیدی در همه مناطق کشور و پایین آمدن میزان فعالیت‌های واسطه‌ای و غیرتولیدی که عمدتاً در شهرهای بزرگ و به‌ویژه تهران سودآور هستند، بررسی شد. نتیجه تحقیق نشان داد که بهبود شاخص‌های محیط کسب‌وکار نه تنها به بهبود وضعیت اقتصادی و اشتغال و کاهش بسیاری از مسائل سوء در کشور منجر می‌شود بلکه می‌تواند در ساماندهی شهر تهران و کاهش فشار به این شهر نیز مؤثر باشد.

زعفریان و همکارانش (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «الگوی طراحی مدل کسب‌وکار» به ارائه انواع الگوهای طراحی مدل کسب‌وکار و مقایسه نقاط قوت و ضعف آنها با یکدیگر پرداخته و هر یک را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. نتایج به دست‌آمده نشان داد که مدل کسب‌وکار با ایجاد درک مشترک از منطق کسب‌وکار، بهبود مدیریت کسب‌وکار و ایجاد چشم‌انداز روشن، باعث می‌شوند شرکت‌ها با طرح‌ها و ایده‌های جدید خود، زمینه ورود به بازار کسب‌وکارهای جدید و در نتیجه امکان حفظ و ارتقای موقعیت شرکت‌شان در بازارهای داخلی و جهانی را فراهم نمایند.

۳- مبانی نظری

مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد یک کسب‌وکار چگونه شکل گرفته است و اجزای متنوع و متفاوت آن، با یکدیگر مرتبط شده و ایجاد ارزش می‌کنند. مدل کسب‌وکار ابزاری مفهومی شامل مجموعه‌ای از اجزاء، مفاهیم و روابط بین آنها، با هدف بیان منطق کسب‌وکار مربوطه است (Osterwalder et al., 2005).مدل‌های کسب‌وکار شامل روش‌های کسب درآمد و ساختار هزینه بنگاه‌ها می‌باشد ولی این مقوله‌ها با یکدیگر متفاوتند (Valsamidis et al., 2018). مدل کسب‌وکار، ساختار قابل‌توجهی از تخصیص منابع و فرصت‌ها، درآمدها و هزینه‌ها را به‌منظور ایجاد ارزش برای مشتریان و سهامداران شامل می‌شود (Teece, 2010).

با بررسی چارچوب نظری تحقیقات حوزه کسب‌وکار، مدل کسب‌وکار را در حالت کلی می‌توان از طریق ۹ جزء سازنده آن بررسی نمود. این نه جزء، منطق چگونگی کسب درآمد یک کسب‌وکار را نشان می‌دهد که شامل مشتری، ارزش‌ها، کانال‌ها، ارتباط با مشتری، جریان‌های درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، مشارکت‌های کلیدی و ساختار هزینه است (Osterwalder & Pigneur, 2011). ارزش ایجاد شده، از طریق کانال‌ها به مشتریان می‌رسد و مبنایی برای ارتباط و حفظ مشتری است. خدمات و محصولات، پایه‌ای برای ارزش ایجاد شده هستند و منجر به درآمد حاصل از مشتری می‌شوند. خدمات و محصولات توسط فعالیت‌هایی که از منابع استفاده می‌کنند ایجاد می‌شوند. از طرفی منابع و فعالیت‌ها باعث هزینه شده و می‌توانند توسط شرکا ارائه یا تسهیل شوند (Schallmo & Brecht, 2010).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

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 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

از پیکره یکپارچه صنعت هستند. هر شرکت دارای مدل کسب‌وکار مختص به خود است. در این سطح سه عامل ضروری باید وجود داشته باشد که در کنار شایستگی‌های اصلی در مدل‌های کسب‌وکار تأکید شده است: منابع، فعالیت‌ها و موقعیت.

سطح واحد کسب‌وکار: در زیر مجموعه هر شرکت می‌تواند چند واحد تجاری وجود داشته باشد که هر کدام از آنها می‌توانند دارای یک مدل کسب‌وکار مختص به خود باشند.

سطح محصولات: در این سطح تمرکز بر تدوین مدل کسب‌وکار برای محصولات و خدمات قابل ارائه توسط واحد تجاری است که می‌تواند به تعداد محصولات مدل کسب‌وکار وجود داشته باشد.

اقتصاد هر شهر مبتنی بر کسب‌وکار محوری و حوزه اصلی اقتصادی در آن شهر است. در تنظیم برنامه‌های اقتصادی شهری نباید ویژگی‌های بنیادین شهرها را نادیده گرفت، ویژگی‌هایی چون بی‌ثباتی شهر بر پایه سیستم‌های اکولوژیک، تغییرات آب و هوا، مصرف‌گرایی، وجود پروژه‌های بزرگ (مانند سیستم‌های الکترونیک، جاده‌ها، کارخانه‌ها)، وجود تسهیلات حکومتی (مانند نهادهای دولتی، پارلمان)، سازمان اجتماعی فضا، مرکزیت توسعه ایده‌ها و ثبت آنها نیز به عنوان ویژگی‌های بنیادین شهر در نظر گرفته شده است (هال و پین، ۱۳۹۱). از طرفی وجه اقتصادی شهر، همواره دارای اهمیت بوده است. از دیدگاه هاروی[1] سرشت شهرهای جدید که او از آن با تعبیر انقلاب شهری یاد می‌کند از نیمه قرن نوزدهم آغاز می‌شود. از این دوره، شهرها وظیفه حل مسئله سرمایه اضافی را برعهده دارند. بنابراین شهر را باید در چارچوب روابط سرمایه‌داری و تحولات ناشی از آن فهم و تحلیل کرد (هاروی و مری فیلد، ۱۳۹۱). از طرفی نگاه به سیستم حاکمیتی و مدیریت شهری نیز در نوع خود دارای اهمیت است. در حوزه مدیریت شهری، بحث‌های کلیدی درباره بهترین راه‌های اداره شهر، طیف وسیعی از موضوعات مختلفی مانند مدل حکومت، قدرت شهردار، نحوه انتخاب شهردار، انتخاب شورا و شهردار، رأی مخفی غیرحزبی، تعادل رابطه شورا و شهردار، مسئولیت‌پذیری مدیر شهر و بی‌طرفی سیاسی را دربر می‌گیرد. در این میان ساختار مدیریت شهری، یکی از ابعاد بسیار مهم حکمروایی شهری محسوب می‌شود (نظریان و رحیمی، ۱۳۹۲). شهرها اصلی‌ترین مکان‌ها ای شکل‌گیری و استقرار کسب‌وکارها به شمار می‌آیند. از دیدگاه اقتصادی، شهرها موتور رشد اقتصاد محسوب می‌شوند و اداره اقتصادی شهرها از مهمترین تصمیمات مدیریت شهری محسوب می‌گردد. به دنبال جهانی شدن کسب‌وکارها، امروزه شهرها نیز به دنبال جهانی شدن هستند و علاوه بر بهره‌گیری از مزیت‌های نسبی، نیازمند خلق و استفاده از مزیت‌های رقابتی می‌باشند. این تغییرات، شکل جدیدی از سرمایه شهرمحور را موجب شده و شهرها را به سکوی فعالیت‌های اقتصادی، خلاقیت و بهره‌وری در شبکه جهانی کسب‌وکار تبدیل کرده است (اسکات، ۱۳۸۴)؛ لذا نیاز توجه به اقتصاد شهری و هدفمندی آن برای ایجاد ثروت، اشتغال و کاهش فقر، در کنار حفظ و استمرار محیط‌زیست، گام‌هایی مهم در راستای دستیابی به توسعه پایدار است. برای بیش از ۸۰ درصد از کشورهای توسعه یافته، شهرها ایجادکنندگان اصلی ثروت و موتور رشد اقتصادی هستند (Landry, 2008). شهر، سکونتگاهی نسبتاً بزرگ و دائمی است. سازمان ملل متحد، در سال ۱۳۶۷ هجری شمسی، شهر را مکانی با تراکم جمعیت بالا و مرکزیت سیاسی، اداری و تاریخی که در آن، فعالیت اصلی مردم، غیرکشاورزی است، دارای مختصات شهری بوده و از طریق دولت محلی اداره می‌شود، تعریف می‌کند. در سیر تحولات اخیر، گستره موضوعی شهر عرصه‌هایی را درنوردیده که حتی تا ۵۰ سال قبل تصور آن بسیار بعید بود. از جمله این موارد، ابعاد حسی فضای شهری است؛ مواردی نظیر بویایی، چشایی و حتی لامسه در شهر.

1- Harvey

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

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 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

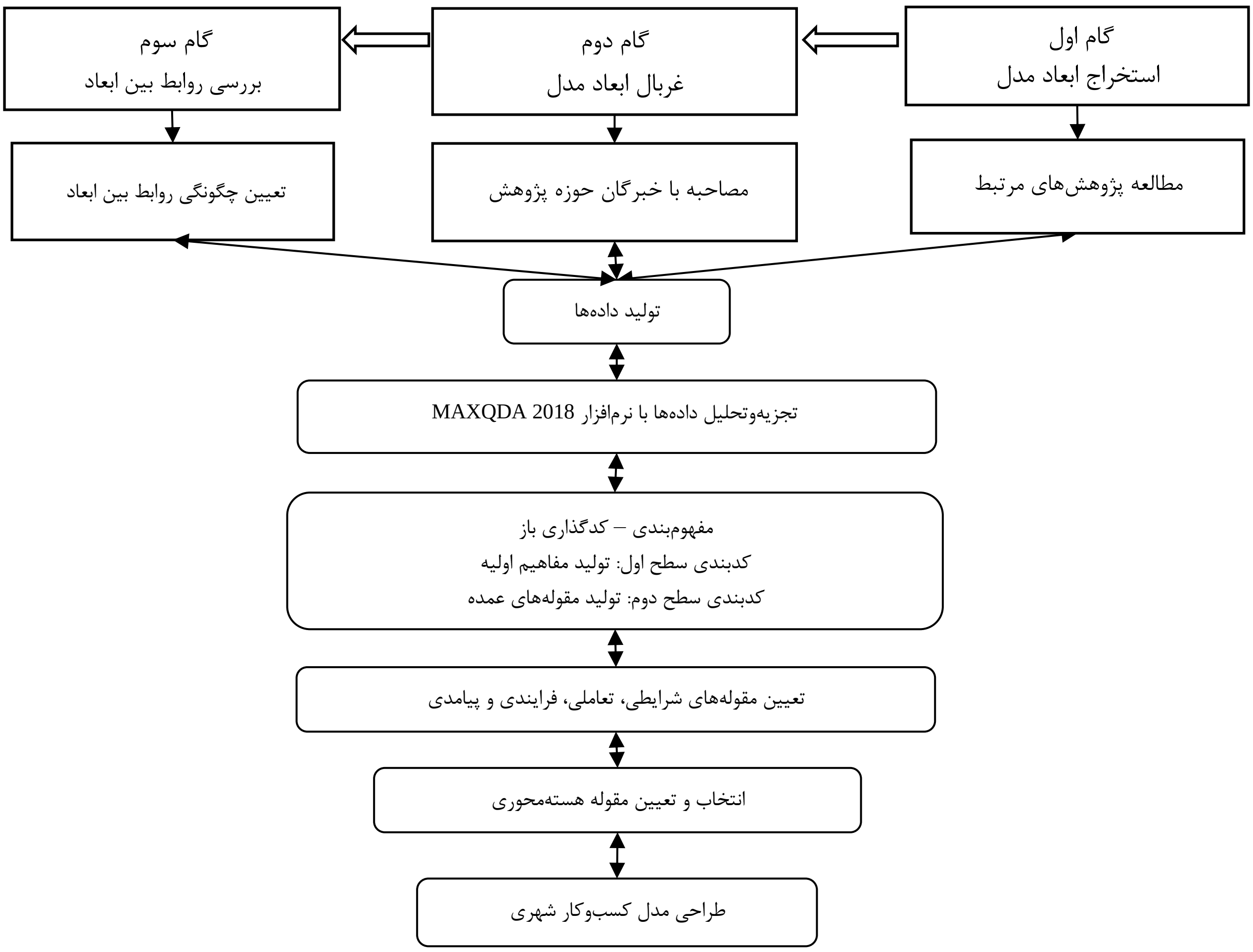
کدام از موارد ارائه شده، مشخص گردد.

در واقع پس از شکل‌گیری یک شهر، برخی عناصر ماهیت آن را تحت تأثیر قرار داده و فعالیت‌های اصلی آن شهر را تغییر می‌دهند؛ برای مثال زمانی‌که یک شهر، به‌عنوان مرکز استان یا پایتخت کشور انتخاب می‌شود، علاوه بر فعالیت‌های اصلی پیشین خود، مشمول تمرکز بر امور اداری نیز خواهد شد و بسیاری از فعالیت‌های اداری، دفتری، حسابرسی، حقوقی، قضایی، وکالت، انتشارات، علمی و ... در آن تمرکز خواهند یافت و ماهیت شهر به سمت خدمات حرکت خواهد کرد. لذا ماهیت کسب‌وکاری شهر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این موضوع در مورد شهرهایی که عناصر صنعتی در آن‌ها شکل گرفته یا توسعه یافته است نمود بهتری پیدا خواهد کرد. این موضوع حاکی از آن است که شهرها نیز می‌توانند دارای مدل کسب‌وکار باشند. برخی از شهرها، ماهیتی یک کسب‌وکاری و تک‌مزیتی دارند، ولی شهرهایی وجود دارند که ماهیتی چند کسب‌وکاری دارند. طراحی و تدوین مدل کسب‌وکار هر شهر یک الزام است، زیرا مدیریت شهر بدون دانستن ماهیت کسب‌وکارهای اصلی آن با ابهامات فراوانی مواجه خواهد شد.

۴- روش تحقیق

نوع پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی، ماهیت پژوهش، تحلیلی و ماهیت داده‌ها، کیفی بوده است. روش پژوهش فراترکیب بوده و اطلاعات از طریق روش جمع آوری داده‌ها و اطلاعات اسنادی و مصاحبه، جمع‌آوری شدند. در بر اساس نمودار ۱ این پژوهش در سه گام اصلی انجام شده است.

نمودار ۱- مراحل و روش کلی پژوهش



[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

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.

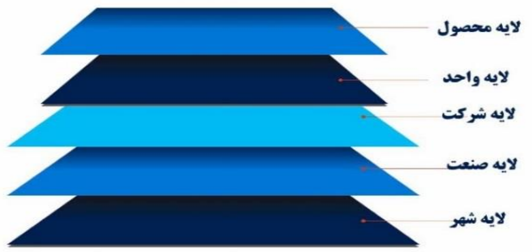
۵- یافته‌های تحقیق

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 2026-11-10]
[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), بستام و همکاران (۱۳۹۴)، گودرزی و همکاران، (۱۳۹۸)
	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 2026-11-10]
[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 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

جدول ۳- مؤلفه‌های دریافتی از نظر خبرگان

کد	مؤلفه	تعریف	کد مصاحبه شونده
TH	دسترسی به بازارها	امروزه عوامل تقاضامحور از جمله سطح دسترسی به بازار، عوامل جمعیتی و پتانسیل‌های بازاری، جایگاه گسترده‌ای در ادبیات توسعه شهری یافته‌اند.	{M_8-M_3}
TH	دسترسی به مشتریان	مشتریان، شهرها هستند که تعیین‌کننده جهت‌گیری اصلی شهر از نظر تعداد هسته می‌باشند ومیزان دسترسی به آنها باید در نظر گرفته شود.	{M_8-M_4-M_3-M_6}
G	مشتریان خارجی	سرمایه‌گذاران، نخبگان، هنرمندان، توریست‌ها و شخصیت‌های مهمی که قصد جذب آنها را به شهر داریم همه مشتریان خارجی کسب‌وکارهای شهری را تشکیل می‌دهد.	{M_1}
G	مشتریان داخلی	شهروندان، ساکنین، سازمان‌ها، کسب‌وکارها، نهادها و... می‌توانند مشتریان داخلی شهرها باشند.	{M_1}
TH	دسترسی به تکنولوژی	در بسیاری از شهرها دسترسی به تکنولوژی به عنوان فاکتور مهم و مزیت اصلی قابل تأمل است.	{M_8-M_6}
TH	دسترسی به تأمین مالی	اینکه منابع تأمین مالی در یک شهر از طریق تخصیص بودجه است یا درآمدهای خود شهر بسیار تعیین‌کننده است.	{M_8-M_3}
TH	دسترسی به تأمین آب و...	باید به زیرساخت‌های تعریف شده جهت دسترسی به آب و حامل‌های انرژی در شهرها توجه شود.	{M_8}
TH	ارتباطات فراگیر	مدیران شهری از شبکه‌های دامنه بالا و مصرف پایین برای برقراری ارتباطات فراگیر، به منظور بهبود کیفیت زندگی ساکنین استفاده می‌کنند.	{M_1-M_2-M_3-M_4-M_5}
TH	ترافیک	یکی از معضل‌های شهری ترافیک است که با راه‌اندازی استارتاپ‌های مرتبط و استفاده از خدمات آنها می‌توان آن را تا حدودی کنترل کرد.	{M_8-M_6}
TH	زیر ساخت‌های IT و ICT	امروزه استفاده از ارتباطات و فناوری اطلاعات در جهان برای بهبود زندگی شهری شدیداً پیشرفت کرده و یک الزام است.	{M_1-M_7}
TS	زیرساخت نرم	با بررسی حقوق مالکیت، قوانین و مقررات حاکم بر کار و تشکیل نهادهای غیررسمی، مفهوم زیر ساخت‌های نرم را در تبیین مفهوم کسب‌وکار می‌توان تعریف کرد	{M_8-M_4-M_3-M_6}
TH	زیرساخت سخت	در زیرساخت‌های سخت، انواع دسترسی‌ها مورد ارزیابی و تحلیل قرار می‌گیرند و البته ارتباطات فراگیر هم در این حوزه قابل تعریف است.	{M_8-M_4-M_3-M_6}
TH	حمل‌ونقل	عامل اتصال در ساختار فضایی شهر به وسیله شبکه ارتباطی تأمین می‌گردد.	{M_3-M_4}
TS	حقوق مالکیت	در تدوین مدل کسب‌وکار برای یک شهر باید به قوانین مالکیت و حقوق آن توجه کرد.	{M_{11}-M_9-M_3}
TS	شبکه‌سازی بین نهادها	امروزه شبکه‌های ارتباطی مختلف در محله‌ها و در سطح کلان‌شهرها و دادوستد اقتصادی و اجتماعی برای شبکه‌سازی در شهر بسیار مهم است.	{M_9-M_{10}-M_{11}-M_{12}}
TS	لایسنس‌های قانونی	در شهرها باید به لایسنس‌ها به معنای مجوز، جواز، اجازه و امتیاز توجه ویژه‌ای داشت.	{M_8-M_1-M_7}
TS	پروتکل‌های فعالیت	تا حد امکان باید کلیه فعالیت های کسب‌وکاری شهرها دارای پروتکل باشند و مجموعه قوانین و رویه‌ها برای برقراری ارتباطات و شبکه‌سازی مشخص باشد.	{M_3-M_7-M_{11}}
TS	قوانین و مقررات	زندگی اجتماعی در شهر، مستلزم وجود روابط حقوقی بین افراد و گروه‌های مختلف جامعه می‌باشد و این روابط اجتماعی باید تحت نظم و قاعده وقوانین و مقررات درآید.	{M_1-M_2-M_4-M_9}
TS	نهادهای غیررسمی	برای کنترل حاشیه‌نشینی شهرها و سایر فعالیت‌های مرتبط با حوزه کسب‌وکار، ایجاد نهادهای غیررسمی بسیار تأثیرگذار است.	{M_8}
W	عرف تجاری	عرف در واقع قاعده‌ای است که در میان همه مردم یا گروهی از مردم رواج یافته و جزء منابع ارشادی حقوق شهری محسوب می‌شود.	{M_5-M_{10}}
W	الزامات تجاری	در حوزه شهرسازی و معماری شهری، الزامات تجاری به منظور ساخت و ساز و سایر فعالیت‌ها، بسیار حائزاهمیت است.	{M_3-M_{11}-M_9}
W	الزامات قانونی	الزامات قانونی در شهرها باید از طریق ظرفیت شورای عالی استان‌ها و کمیسیون کلان‌شهرهای دولت جهت طرح و تصویب در دولت و مجلس شورای اسلامی، مدنظر قرار گیرد.	{M_3-M_1}
C	تأمین‌کنندگان	پیمانکاران، مشاوران، فروشندگان و .... از تأمین‌کنندگان اصلی شهرها هستند.	{M_9-M_{10}-M_{11}-M_{12}}

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

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}

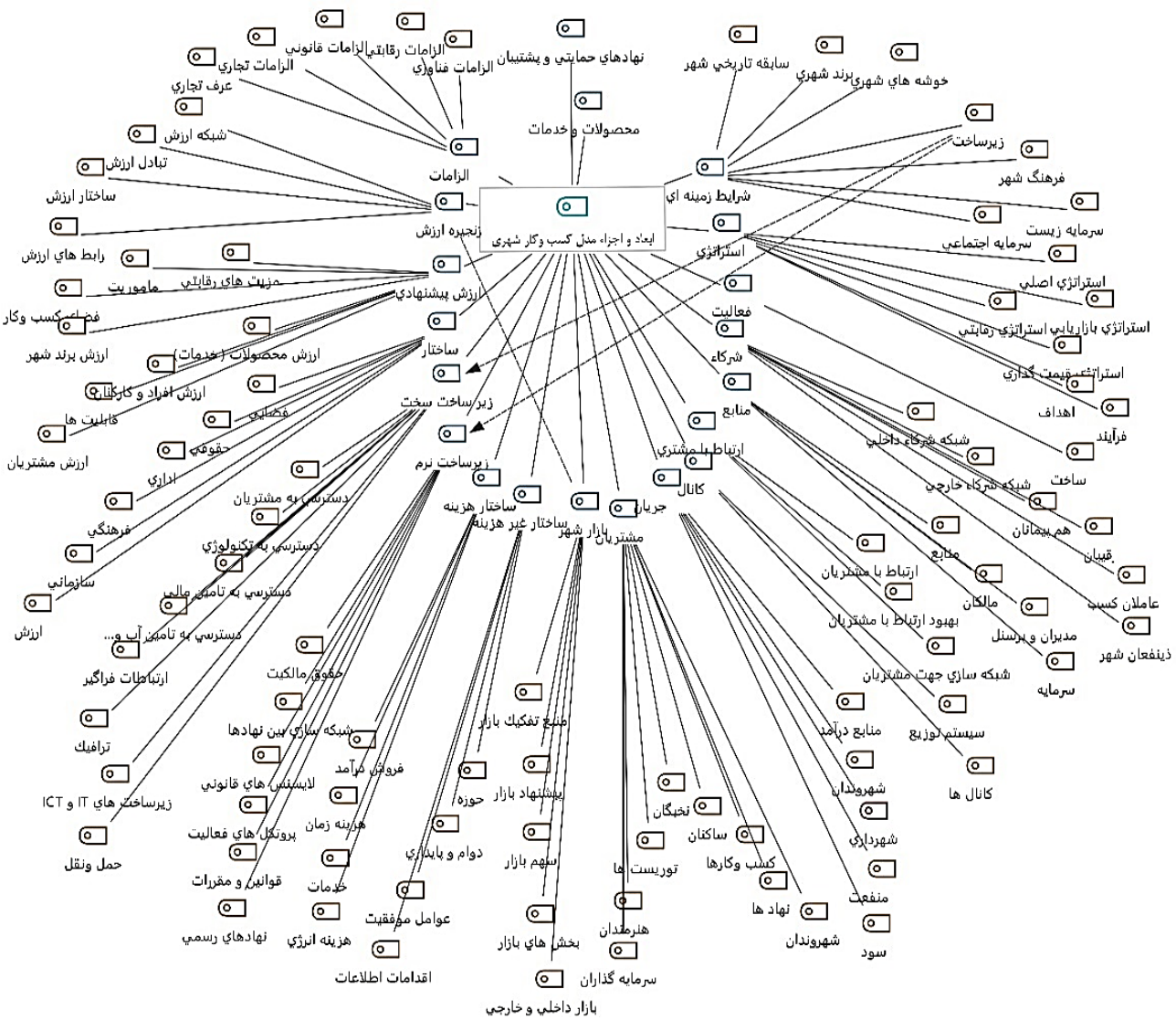
مصاحبه‌ها با به‌کارگیری روش تحلیل محتوا پیاده‌سازی و تفکیک شدند. سپس یافته‌های به دست آمده کدگذاری شدند و بخش‌هایی دارای کدهای مشابه بودند که نشان از قرابت مفهومی و قابلیت طبقه‌بندی این مفاهیم در یک محور مشخص دارد. در نهایت می‌توان گفت مفاهیمی که تاکنون در پیشینه مدل‌های کسب‌وکار تدوین شده در حوزه‌های 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 2026-11-10]

[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 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

P	جریان درآمدی شهر	فروش
		منفعت عاملان
		جریان درآمدی
		سود
		منابع درآمد
J	ارزش پیشنهادی	ارزش پیشنهادی
		مزیت رقابتی
		ارزش مشتری
		مأموریت
		قابلیت‌ها
H	شبکه ارزش	فعالیت‌های ساخت ارزش
		رابط‌های ارزش
		شبکه ارزش
		تبادل ارزش
		بهینه‌سازی
		معماری ارزش
		ساختار زنجیره ارزش داخلی
		ساختار هزینه
E	استراتژی	استراتژی رقابتی
		استراتژی‌های اصلی
		استراتژی قیمت‌گذاری
		اهداف استراتژیک
		فرایند
X	منابع شهری	منابع کلیدی
		سرمایه
S	ارتباط با مخاطبین	ارتباط با مشتریان
G	مخاطبان شهر	مشتریان
M	کانال‌های شهر	کانال‌ها

با توجه به یافته‌های این بخش می‌توان گفت که ۲۰ بلوک اصلی مدل کسب‌وکار شهری در این بخش استحصال و کدگذاری شدند. لازم به توضیح است که این مرحله می‌تواند زیربنای تدوین مدل کسب‌وکار شهری باشد.

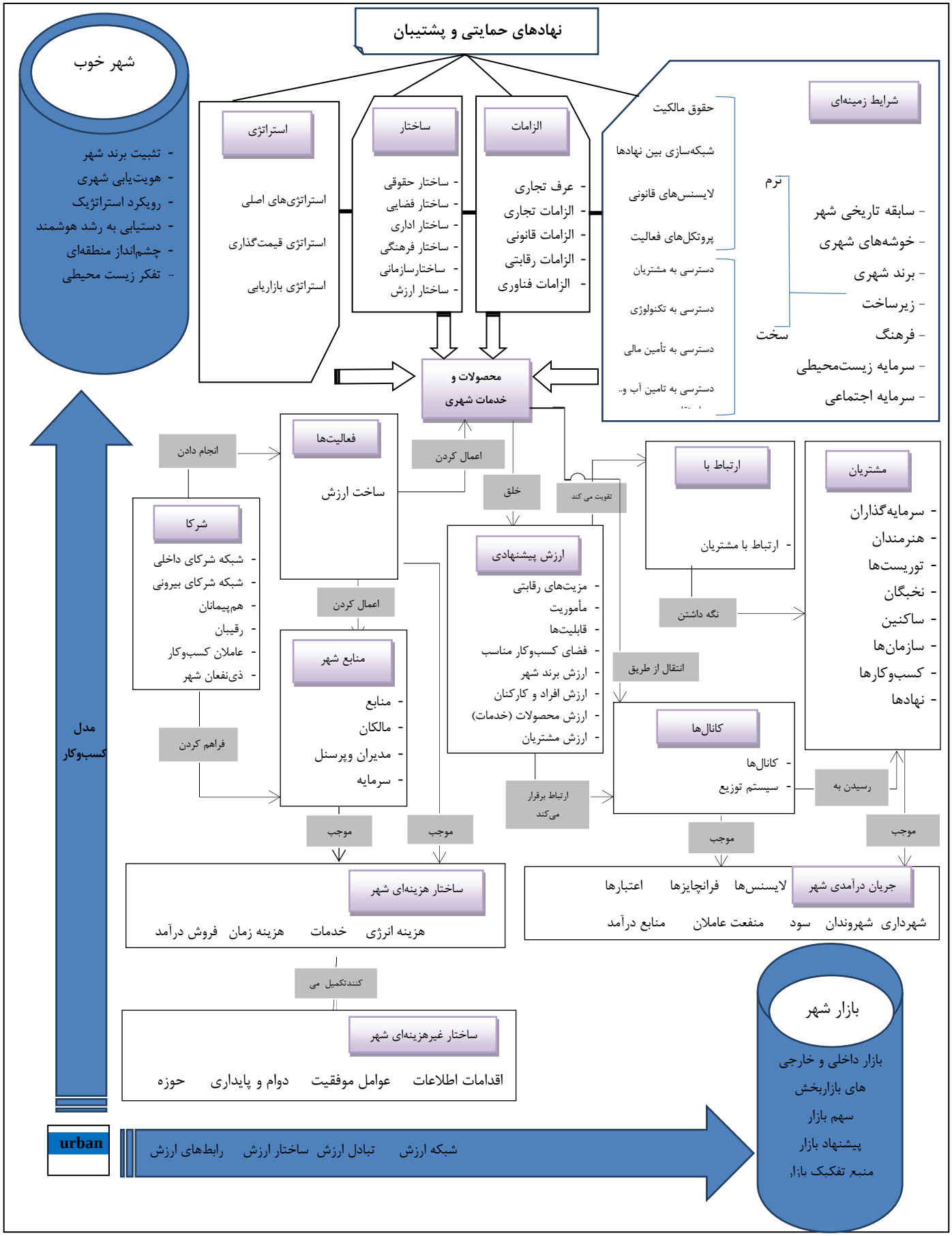
تدوین مدل کسب‌وکار شهری

مدل کسب‌وکار شهر، چارچوبی نهادی و ساختاری است که متولی آن شهرداری، سازمان‌های شهری و فرمانداری‌ها هستند. این مدل چشم‌انداز و مأموریت کسب‌وکاری یک شهر را برای شهروندان و مشتریان کسب‌وکارهای آن شهر، نخبگان و مهاجران وارده و موجود شهر و همچنین برای سرمایه‌گذاران، مشخص می‌کند. آنها با توجه به مدل کسب‌وکاری یک شهر می‌توانند تصمیم بگیرند که چه برنامه و پروژه‌ای را طراحی و اجرا کنند؟ و یا خود یا سرمایه‌شان را به کجا و چگونه مهاجرت دهند؟

پس از ایجاد بلوک‌ها و تبیین روابط بین ابعاد و اجزای استخراج شده، ملاحظات تدوین مدل کسب‌وکار در نظر و اجزای تحلیلی مدل و روابط آنها در ابعاد مختلف در نظر گرفته شد و در نهایت با توجه به بررسی‌های به عمل آمده، در نمودار ۳ مدل کسب‌وکاری شهر ارائه گردید.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]



نمودار ۳- مدل کسب‌وکاری برای یک شهر

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

شهر به عنوان یک پیکره واحد دارای مدل کسب‌وکار است. با توجه به یافته‌های پژوهش، بیست بلوک بر اساس جمع‌آوری داده‌ها به روش مثلث‌سازی، استخراج گردید. به منظور تبیین مفاهیم و بلوک‌های استخراج شده، ارتباطات ما بین آنها مد نظر قرار گرفت، جریان تحلیل مرتبط‌کننده این بلوک‌ها که جریان تحلیلی ارتباط‌دهنده بلوک‌ها و اجزای درونی آنها را نشان می‌دهد این است که در ابتدای کار باید شرایط زمینه‌ای برای تدوین مدل کسب‌وکار شهری مدنظر قرار گیرد که این بررسی با پرداختن به پیشینه تاریخی شهر آغاز می‌شود، در واقع با نگاه به گذشته، مشخص می‌شود که شهر مورد بررسی دارای چه پیشینه کسب‌وکاری است؟ آیا روندی در این خصوص وجود داشته و قابل تعریف است؟ چه خوشه‌هایی در این شهر شکل گرفته‌اند؟ آیا برند مشخصی در شهر قابل‌تعریف است؟ فرهنگ حاکم بر شهر از نگاه فرهنگ کسب‌وکاری، چگونه است و سرمایه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی شهر نی ز تحلیل و بررسی شوند. از شرایط زمینه‌ای می‌توان به زیرساخت‌های شهری اشاره کرد. زیرساخت‌های شهری به دو بخش زیرساخت‌های نرم و سخت تقسیم‌بندی می‌شوند. در زیرساخت‌های سخت، انواع دسترسی‌ها مورد ارزیابی و تحلیل قرار می‌گیرند که شامل دسترسی به بازارها، دسترسی به مشتریان، دسترسی به تکنولوژی، دسترسی به تأمین مالی و در نهایت، دسترسی به تأمین، آب، برق و انرژی است و ارتباطات فراگیر هم در این حوزه قرار می‌گیرد. از طرف دیگر با بررسی حقوق مالکیت، لایسنس‌های قانونی، پروتکل‌های فعالیت، قوانین و مقررات حاکم بر کار و تشکیل نهادهای غیررسمی، مفهوم زیرساخت‌های نرم را می‌توان تعریف کرد. زیرساخت‌ها، یکی از اجزای اصلی مدل کسب‌وکار شهری می‌باشند و توجه به آنها مهم است. در واقع ساختارهای مختلف یک شهر بر بستر زیرساخت‌های آن شکل می‌گیرند. برای مثال در بیشتر شهرهای اروپایی، زیرساخت اصلی آبرسانی برای صنایع و کسب‌وکارها در نظر گرفته شده است و آب قابل‌استفاده در این واحدها در شبکه آبرسانی شهری جریان دارد؛ لذا بستر اصلی این زیرساخت سخت، برای کسب‌وکارها دیده شده است نه شهروندان، ساکنین شهر باید از طریق خرید، آب شرب خود را تهیه نمایند، این در حالی است که بالعکس، شبکه اصلی آبرسانی در شهرهای ایران بر پایه انتقال آب شرب استوار است و کسب‌وکارهایی که نیاز به آب برای کار خود دارند، باید از این آب، با بهای تمام شده بالا استفاده نمایند که به صرفه نیست. لذا طبیعی است که در ایران، با این مدیریت زیرساخت‌ها، بستر رشد کسب‌وکارها در شهرها با محدویت مواجه می‌شود. این مشکلات و عدم‌توجه و مدیریت صحیح، به تناسب در سایر زیرساخت‌ها نیز قابل مشاهده است. توجه به این نکته مهم است که زیرساخت‌ها باید با نگاه به محیط‌زیست طراحی و پیاده‌سازی شوند. محیط‌زیست یک موهبت الهی است که حفاظت از آن نخستین وظیفه بشر و شاید مهمترین رسالت انسان است. با نگاهی گذرا به زندگی روزمره خود متوجه می‌شویم که روزانه چقدر زباله به محیط‌زیست خود تحویل می‌دهیم و از این رو نقش بازیافت بیش ازپیش مطرح شده و مورد توجه قرار می‌گیرد. بازیافت می‌تواند موج ب افزایش بازدهی و کارایی مدیریت مواد زائد جامد شهری شود که بستر سازی ایجاد زیرساخت آن برای یک شهر بی‌نهایت دارای اهمیت است. از طرفی با توجه به محیط رق ابتی موج ود و گس ترش روزاف زون تکنولوژی‌های جدی د در عص ر جه انی ش دن، شهرها بای د ب رای تطبی ق خ ود ب ا ای ن فض ا و تسریع فراین د توس عه در من اطق مختل ف، بس تر مناسبی را برای تولید افکار جدید و کاربردی کردن آن مهیا کرده و زیرساخت‌های لازم را برای نوآوری مهیا نمایند. برقراری سیستم نوآوری در شهر دارای اهمیت بوده و برنامه‌ریزی برای فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم آن، از اهمیت بیشتری برخوردار

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

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 کسب‌وکار 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 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

کسانی هستند؟ یک شهر با چه افرادی دارای داد و ستد است؟ پاسخگویی به این موارد می‌تواند نقطه شروعی برای تشکیل بلوک مشتریان باشد، این بلوک دارای ارزش بوده و توجه به آن برای درک مفهوم مدل کسب‌وکار شهری بسیار لازم و ضروری است. لازم به ذکر است که بخش‌بندی بازار و مشتریان برای مشخص کردن برنامه‌های بازاریابی و استراتژیک کوتاه، میان و بلندمدت در یک بخش‌بندی غلط، شهر را دچار لطمات جبران ناپذیر می‌کند. مشتریان داخلی و خارجی شهرها باید تعریف و تشریح شوند. در واقع مشتریان شهرها هستند که تعیین کننده جهت‌گیری اصلی شهر از نظر تعداد هسته و ... می‌باشند. سرمایه‌گذاران، نخبگان، هنرمندان، توریست‌ها و شخصیت‌های مهمی که قصد جذب آنها را به شهر داریم همه مشتریان خارجی کسب‌وکارهای شهری و خود شهر به عنوان یک مکان شکل‌دهی به هویت کسب‌وکارهای آن هستند. از طرفی شهروندان، ساکنین، سازمان‌ها، کسب‌وکارها، نهادها و ...، مشتریان داخلی شهرها هستند. تمرکز بر بلوک مشتری به عنوان اصلی‌ترین عنصر حوزه کسب‌وکار، ماهیت مدل کسب‌وکار را مشخص می‌کند. برخی شهرها برای زیست نخبگان و انسان‌های خلاق، دانشمندان و هنرمندان، شرایط مناسبی را دارند و برخی از شهرهای دیگر این ویژگی‌ها را ندارند. برخی از شهرها زیرساخت‌های سخت و نرم مناسبی برای جذب سرمایه‌گذاران دارند ولی برخی ندارند. بسیاری از شهرها برای جذب توریست‌ها، امکانات، جاذبه‌ها و شرایط نسبتاً مناسبی را دارند ولی بعضی ندارند. لذا این مهم است که همه عناصر درون شهر برای پاسخ به نیاز اساسی شهر؛ یعنی جذابیت، طراحی، تدوین و آماده‌سازی شوند. شبکه‌های موجود میان مشتریان به منظور حفظ و تقویت آنها در شهر را نباید نادیده گرفت. تثبیت مشتریان شهر باعث جریان درآمدی برای آن شهر خواهد شد. بخش درآمدی شامل محصولات، قیمت، فروش، لایسنس‌ها، فرانچایزها، اعتبارها در حوزه شهروندان و شهرداری و روش‌های ابتکاری و درونی تبدیل هر داشته و دارایی شهر به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به درآمد است که به صورت کلی جریان درآمدی شهر را تشکیل می‌دهد. از طرفی سیکل ارزش پیشنهادی محصول وخدماتی که از طریق کانال توزیع به دست مشتریان می‌رسد، نیازمند داشتن منابع، شرایط و شرکای لازم می‌باشد. در واقع اگر شرکای کلیدی مانند شبکه شرکای داخلی و خارجی شهرها، هم‌پیمانان که حاکی از پشتیبان‌های دولتی و غیردولتی که به صورت مستقیم با شهر در ارتباط هستند و عملکرد و تصمیمات آنها بر آینده شهر تأثیرگذار هستند، ذی‌نفعان، رقیبان و عاملان کسب‌وکار، در شهر وجود نداشته باشند، قطعاً منابع شهر به‌درستی فراهم نخواهد شد و شهری که از منابعی مانند مالکان، مدیران و پرسنل و سرمایه، غنی نباشد، در ارائه فعالیت‌های اصلی خود در راستای مدل کسب‌وکار، دچار نقص بوده و ساخت ارزش به درستی اتفاق نمی‌افتد. فعالیت‌های اصلی و منابع شهر موجب ساختار هزینه‌ای می‌شوند، ساختار هزینه‌ای شهر، شامل هرجایی که پولی پرداخت می‌شود یا استهلاکی به‌وجود می‌آید، خود شامل اجزا و نحوه تعامل آن با یکدیگر است که مدل هزینه‌ای را تشکیل می‌دهد و می‌تواند شامل فروش درآمد، هزینه زمان، خدمات و هزینه انرژی و ... باشد. البته شهرها دارای ساختار غیرهزینه‌ای نیز هستند که این دو ساختار با هم در ارتباط خواهند بود. در پایان باید اذعان کرد که ماهیت شهر، پیکره منسجمی دارد که می‌توان به آن، جهت داد، در واقع این امکان جهت‌دهی، نقطه شروعی برای تأیید امکان تدوین مدل کسب‌وکار مناسب برای هر شهر با ماهیت اختصاصی آن است. چگونه ممکن است که یک شهر به صورتی کاملاً سیستمی فعالیت کند و کسب‌وکارهای آن از مدل کسب‌وکاری مشخصی تبعیت ننمایند؟

در راستای مقایسه نتایج حاصل از این مطالعه با سایر مطالعات انجام شده قبلی که در مرور منابع نیز معرفی شدند اینگونه است که نتایج این مطالعه با نتایج مرادی (۱۳۹۷)، بوکن و همکاران (۲۰۱۶) و کورتریک

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

(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 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

ریشه‌های بحران‌های مالی. ترجمه خسرو کلانتری. تهران: مهرویستا.

هال، پیتر؛ پین، کتی. (۱۳۹۱). *شهرهای جدید چندهسته‌ای*. کرامت‌الله زیاری، تهران: دانشگاه تهران.

Abhishek, V., Guajardo, J., & Zhang, Z. (2020). Business models in the sharing economy: Manufacturing durable goods in the presence of peer-to-peer rental markets. *Available at SSRN 2891908*.

Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, *19*(3), 359-376.

Armour, J., & Sako, M. (2020). AI-enabled business models in legal services: from traditional law firms to next-generation law companies?. *Journal of Professions and Organization*, *7*(1), 27-46.

Bocken, N. M., De Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, *33*(5), 308-320.

Bora, B., Borah, S., & Chungyalpa, W. (2017). Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Business Vision and Mission Statements. *Journal of Entrepreneurship and Organizational Management*, *6*(1), 205-212.

Bouwman, H., Haaker, T., & de Vos, H. (2005). Designing Business Models: a practical and holistic approach. *Telematica Institute, Enschede*.

Brousseau, E., & Pénard, T. (2007). The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of network Economics*, *6*(2).

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, *43*(2-3), 195-215.

CURCIC, D., & STIPANKOV, A. (2019). Business model dimensions affecting the speed of internationalization.

Duranton, G. (2009). Are cities engines of growth and prosperity for developing countries?. *Urbanization and growth*, (3), 67-114.

Faber, E., Ballon, P., Bouwman, H., Haaker, T., Rietkerk, O., & Steen, M. (2003, June). Designing business models for mobile ICT services. In *Workshop on concepts, metrics & visualization, at the 16th Bled electronic commerce conference etransformation, Bled, Slovenia*.

Fife, E. (2006). The convergence in Fixed Wireless Applications: Requirements for Successful New Business Models, *Presented at FITCE 45th Congress, Athens Greece*, September.

Frumkin, H. (Ed.). (2016). *Environmental health: from global to local*. John Wiley & Sons.

George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, *35*(1), 83-111.

Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, *110*, 519-537.

Giriwati, N., Homma, R., & Iki, K. (2013). Urban tourism: Designing a tourism space in a city context for social sustainability. *The Sustainable City VIII (2 Volume Set): Urban Regeneration and Sustainability*, *179*, 1165.

Gordijn, J., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Comparing two business model ontologies for designing e-business models and value constellations. *BLED 2005 Proceedings*, 15.

Gressgård, L. J., Methlie, L. B., & Stensaker, I. G. (2003). Mobile internet services: integration models and structural determinants.

Jonker, J. (2014). Nieuwe business modellen. *Samen Werken Aan Waardecreatie. Stichting Our Common Future*, *2*.

Korterik, N. (2019). Urban Business Models

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

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 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]

marketing, *19*(2), 287-296.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, *43*(2-3), 172-194.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *51*(1), 40-49.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, *8*(2), 3-8.

Tucci, C. L. (2001). *Internet business models and strategies: text and cases*. McGraw-Hill Irwin.

UN-Habitat. (2011). *The Economic role of cities*.

UN-Habitat. (2017). *Strengthening partnerships in support of the New Urban Agenda and the Sustainable Development Goals.*

Upward, A. (2013). Towards an ontology and canvas for strongly sustainable business models: A systemic design science exploration.

Valsamidis, D., Pappas, D., Ferelis, V., & Nikolaidis, M. (2018). Best Strategies For The Ideal Business Model. *Scientific Bulletin-Economic Sciences, 17*(1), 24-38.

Van Vliet, H. (2014). Cross-Mediascapes. *Amsterdam*. Amsterdam University Press.

Wirtz, B. W. (2011). Business model management. Design–Instrumente–Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 2.

Zhang, L., & Zhao, S. X. (2009). City branding and the Olympic effect: A case study of Beijing. Cities, 26(5), 245-254.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, *37*(4), 1019-1042.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.30.8.1]