



Designing an Innovative Business Conceptual Model with an Internationalization Approach (Case Study: Afghanistan's Dried Fruit Industry)

Zubair Ahmad Sadeqi

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: z.sadeqi@modares.ac.ir

Asadollah Kord Naeij *

*Corresponding Author, Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: naeij@modares.ac.ir

Seyed Hamid Khodadad Hoseini

Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: khodadad@modares.ac.ir

Asghar Moshabaki Esfahani

Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: moshabak@modares.ac.ir

Abstract

Objective

Considering the critical role of internationalization in the growth and success of firms in Afghanistan's dried fruit industry, this study aims to develop a conceptual business model that identifies, analyzes, and structures the key components influencing the international performance of actors in this sector. The presented model, by providing a comprehensive and systematic understanding of the complex relationships among the components, can offer a clear conceptual framework for understanding the internationalization process and organizational interactions of industry actors; therefore, activities and roles in the internationalization process are clearly and scientifically defined.

Citation: Sadeqi, Zubair Ahmad; Kord Naeij, Asadollah; Khodadad Hoseini, Seyed Hamid & Moshabaki Esfahani, Asghar (2026). Designing an Innovative Business Conceptual Model with an Internationalization Approach (Case Study: Afghanistan's Dried Fruit Industry). *Journal of Business Management*, 18(1), 1-23. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2025.397808.5002> (in Persian)

Journal of Business Management, 2026, Vol. 18, No.1, pp. 1-23

Published by University of Tehran, College of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2025.397808.5002>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: June 29, 2025

Revised: October 03, 2025

Accepted: December 06, 2025

Published online: March 06, 2026



Methodology

The present study adopts an exploratory qualitative approach and employs content analysis to examine the perspectives and experiences of university professors and entrepreneurs active in the dried fruit industry. The statistical population consisted of experts from both academia and the dried fruit industry, and through purposive sampling, semi-structured interviews were conducted with 17 of them. After the 15th interview, no new concepts emerged, and theoretical saturation was achieved. Data analysis was performed using MAXQDA software. In the initial coding phase, more than 92 codes were identified, which, after refinement, merging, and conceptual reorganization, were distilled and abstracted into 28 subcategories, 11 main categories, and 7 core categories, and prepared for analysis and the extraction of key concepts.

Findings

Data analysis indicated that internationalization, as the central phenomenon of the study, is influenced by seven key factors. These factors include technological and innovative capabilities, international infrastructures, business model innovation, human resources and organizational learning, penetration into international markets, financial resources and investment, and the institutional environment and international regulations. Technological and innovative capabilities encompass technology development and process digitalization, while international infrastructure focuses on logistics and the supply chain. Business model innovation involves redefining the value proposition and strengthening the brand, and human resources and organizational learning include the development of digital skills and the recruitment of specialized personnel. Penetration into international markets emphasizes customer understanding and competitive market analysis, financial resources and investment provide the necessary means, and the institutional environment and international regulations define the framework for cross-border activities.

Conclusion

The presented conceptual model serves as an innovative and practical tool for strategic analysis and planning with a focus on internationalization in the dried fruit industry, providing a more precise understanding of the relationships among the key components of international success. The study's findings indicate that simultaneous attention to factors such as technology, infrastructure, business model innovation, human resources, markets, capital, and the institutional environment is essential for achieving international success and maintaining sustainable competitive advantage. By focusing on internationalization as the central phenomenon, this study not only reduces existing theoretical gaps but also offers an analytical and strategic framework for designing and implementing effective policies and strategies, providing managers, entrepreneurs, and policymakers with the means to utilize practical insights in strategic decision-making at both national and organizational levels.

Keywords: Internationalization, Dried fruit industry, Innovative business, Conceptual model, Content analysis.



طراحی مدل مفهومی کسب و کار نوآورانه با رویکرد بین‌المللی‌سازی (مورد مطالعه: صنعت خشکبار افغانستان)

زبیر احمد صادقی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: z.sadeqi@modares.ac.ir

اسدالله کردنائیج *

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: naeij@modares.ac.ir

سید حمید خداداد حسینی

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: khodadad@modares.ac.ir

اصغر مشبکی اصفهانی

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: moshabak@modares.ac.ir

چکیده

هدف: با توجه به اهمیت بین‌المللی‌سازی در توسعه و موفقیت فعالان صنعت خشکبار در افغانستان، این پژوهش مدل مفهومی کسب و کاری را طراحی کرده است که مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر موفقیت بین‌المللی فعالان این صنعت را شناسایی، تحلیل و سازمان‌دهی می‌کند. مدل این پژوهش با ارائه درکی جامع و نظام‌مند از روابط پیچیده میان مؤلفه‌ها، ساختار مفهومی روشنی برای فهم فرایند بین‌المللی‌سازی و تعاملات سازمانی فعالان صنعت فراهم آورده است؛ به‌گونه‌ای که فعالیت‌ها و نقش‌ها در فرایند بین‌المللی‌سازی به‌صورت منسجم و علمی مشخص شده‌اند.

روش: پژوهش حاضر با رویکرد کیفی، ماهیت اکتشافی و روش تحلیل محتوا، به بررسی دیدگاه‌ها و تجربه‌های استادان دانشگاه و کارآفرینان فعال در صنعت خشکبار پرداخته است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان دو حوزه دانشگاه و صنعت خشکبار بود که از طریق نمونه‌گیری هدفمند با ۱۷ نفر از آن‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. پس از مصاحبه پانزدهم، داده‌های جدید به‌ظهور مفاهیم تازه منجر نشد و اشباع نظری حاصل شد. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودا انجام گرفت. در مرحله کدگذاری اولیه، بیش از ۹۲ کد شناسایی شد که پس از پالایش، ادغام و بازسازمان‌دهی مفهومی، در ۲۸ مقوله فرعی، ۱۱ مقوله اصلی و ۷ مقوله محوری دسته‌بندی و برای تحلیل و استخراج مفاهیم کلیدی آماده شد.

استناد: صادقی، زبیر احمد؛ کردنائیج، اسدالله؛ خداداد حسینی، سیدحمید و مشبکی اصفهانی، اصغر (۱۴۰۵). طراحی مدل مفهومی کسب و کار نوآورانه با رویکرد بین‌المللی‌سازی (مورد مطالعه: صنعت خشکبار افغانستان). *مدیریت بازرگانی*، ۱۸(۱)، ۱-۲۳.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها نشان داد که بین‌المللی‌سازی، به‌عنوان پدیده‌ی محوری پژوهش، تحت تأثیر هفت عامل کلیدی قرار دارد. این عوامل عبارت‌اند از: ۱. قابلیت‌های فناورانه و نوآورانه؛ ۲. زیرساخت‌های بین‌المللی؛ ۳. نوآوری در مدل کسب‌وکار؛ ۴. منابع انسانی و یادگیری سازمانی؛ ۵. نفوذ در بازارهای بین‌المللی؛ ۶. امکانات مالی و سرمایه‌گذاری؛ ۷. محیط نهادی و قوانین بین‌المللی. قابلیت‌های فناورانه و نوآورانه، شامل توسعه‌ی فناوری و دیجیتال‌سازی فرایندها می‌شود، در حالی که زیرساخت‌های بین‌المللی بر لجستیک و زنجیره‌ی تأمین تمرکز دارند. نوآوری در مدل کسب‌وکار با بازتعریف ارزش پیشنهادی و تقویت برند همراه است و منابع انسانی و یادگیری سازمانی، توسعه‌ی مهارت‌های دیجیتال و جذب نیروی متخصص را شامل می‌شود. نفوذ در بازارهای بین‌المللی بر شناخت مشتریان و تحلیل رقابتی بازار تأکید دارد، امکانات مالی و سرمایه‌گذاری منابع لازم را فراهم می‌کند و محیط نهادی و قوانین بین‌المللی چارچوب فعالیت‌های برون‌مرزی را تعیین می‌کند.

نتیجه‌گیری: مدل مفهومی ارائه‌شده، ابزاری نوآورانه و کاربردی برای تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک با محوریت بین‌المللی‌سازی در صنعت خشکبار به شمار می‌رود و از روابط میان مؤلفه‌های کلیدی موفقیت بین‌المللی درک دقیق‌تری فراهم می‌سازد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توجه هم‌زمان به عواملی چون فناوری، زیرساخت، نوآوری در مدل کسب‌وکار، منابع انسانی، بازار، سرمایه و محیط نهادی، برای دستیابی به موفقیت بین‌المللی و حفظ مزیت رقابتی پایدار ضروری است. این مطالعه با تمرکز بر بین‌المللی‌سازی به‌عنوان پدیده‌ای محوری، ضمن کاهش خلأهای نظری موجود، چارچوبی تحلیلی و راهبردی برای طراحی و اجرای سیاست‌ها و استراتژی‌های مؤثر در اختیار مدیران، کارآفرینان و سیاست‌گذاران قرار می‌دهد و زمینه‌ی بهره‌گیری از بینش‌های کاربردی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی در سطح ملی و سازمانی را فراهم می‌کند.

کلیدواژه‌ها: بین‌المللی‌سازی، صنعت خشکبار، کسب‌وکار نوآورانه، مدل مفهومی تحلیل محتوا.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، محیط‌های کسب‌وکار به سرعت تحت تأثیر تحولات فناورانه، رقابتی و تقاضامحور قرار گرفته‌اند. این تحولات به‌ویژه در زمینه جهانی شدن و رقابت‌های فزاینده، نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار را به ضرورتی استراتژیک برای بقا و رشد سازمان‌ها تبدیل کرده است (تیس^۱، ۲۰۱۰؛ زوت، آمیت و ماسا^۲، ۲۰۱۳). در این راستا، جهانی شدن به‌عنوان روند اجتناب‌ناپذیر، شرکت‌ها را مجبور کرده است تا رویکردهای نوآورانه در کسب‌وکار خود اتخاذ کنند تا بتوانند در عرصه رقابت جهانی باقی بمانند. نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار، به‌ویژه در زمینه بین‌المللی سازی، به‌عنوان راهبرد کلیدی برای توسعه بازار، افزایش ارزش افزوده و گسترش مزیت رقابتی در سطح جهانی، اهمیت فزاینده‌ای یافته است (گابریلسون، جولکونن و اندرسون^۳، ۲۰۲۵). این نوآوری‌ها، به‌ویژه در صنایع مختلف از جمله تولید، خدمات و کشاورزی بر فرایندهای تصمیم‌گیری و استراتژی‌های توسعه سازمان‌ها تأثیرهای چشمگیری داشته است (چائو و جینگلین^۴، ۲۰۲۵).

کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه آن‌هایی که از مزیت‌های طبیعی و کشاورزی برخوردارند، همچون افغانستان، با داشتن ظرفیت‌های بالای صادراتی، در زمینه طراحی و اجرای مدل‌های نوآورانه کسب‌وکار با چالش‌های جدی مواجهند. ضعف در طراحی این مدل‌ها، به‌ویژه در حوزه صادرات و توسعه بازار، محدودیت‌های شایان توجهی را در رشد اقتصادی و بین‌المللی سازی این کشورها ایجاد کرده است (سومار و ایوولکیا^۵، ۲۰۲۳). این مشکلات در حالی است که کشورهای توسعه‌یافته توانسته‌اند با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، مدیریت زنجیره تأمین خود را بهینه کنند و بهره‌وری بیشتری را در عرصه‌های مختلف صنعتی به دست آورند. در کشورهای در حال توسعه، عدم دسترسی به منابع کافی، ضعف زیرساخت‌های اقتصادی و نبود آموزش‌های تخصصی در زمینه نوآوری‌های کسب‌وکاری، از جمله چالش‌های عمده‌ای است که باید در کانون توجه قرار گیرد (ناراکمهه و ووچ^۶، ۲۰۲۱). این مشکلات به‌ویژه در صنایع کشاورزی، مانند صنعت خشکبار افغانستان که از تنوع اقلیمی، کیفیت بالا و پیشینه تاریخی برخوردار است، بیشتر نمایان می‌شود. صنعت خشکبار افغانستان، یکی از مهم‌ترین فرصت‌های صادراتی این کشور محسوب می‌شود؛ اما متأسفانه با چالش‌هایی نظیر زنجیره تأمین ناکارآمد، ساختار سنتی کسب‌وکارها، عدم دسترسی به بازارهای هدف و نبود رویکرد نوآورانه در طراحی مدل‌های کسب‌وکار مواجه است که مانعی جدی برای توسعه بین‌المللی این صنعت ایجاد کرده است. برای مثال، نبود سیستم‌های مدرن در ذخیره‌سازی و بسته‌بندی محصولات، مشکلات لجستیکی در حمل‌ونقل و فقدان استانداردهای بین‌المللی، باعث شده است که تولیدات خشکبار افغانستان نتواند به‌طور کامل به بازارهای جهانی راه پیدا کند. در این شرایط، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند بلاکچین می‌تواند به‌عنوان ابزاری نوآورانه و مکمل، شفافیت، اعتماد و کارایی زنجیره تأمین را افزایش دهد و مسیر بین‌المللی سازی را هموارتر کند (تپسکات و تپسکات^۷، ۲۰۱۶). بلاکچین با ارائه راه‌حل‌های پیشرفته

1. Teece
2. Zott, Amit & Massa
3. Gabrielsson, Julkunen & Andersson
4. Chao & Jinglin
5. Sumar & Evolkia
6. Narakemeh & Wuch
7. Tepscoff & Tepscoff

برای ردگیری محصولات، از مبدأ تا مقصد، می‌تواند مشکلات موجود در زنجیره تأمین را کاهش دهد و فرایند صادرات را ساده‌تر و کارآمدتر کند. علاوه بر آن، استفاده از فناوری‌هایی مانند اینترنت اشیا (IoT) و داده‌های بزرگ در کشاورزی، می‌تواند به کشاورزان کمک کند تا تولیدات خود را بر اساس نیاز بازار و شرایط جوی بهینه‌سازی کنند. این فناوری‌ها می‌توانند در ارتقای کیفیت و کمیت محصولات کشاورزی افغانستان تأثیر زیادی داشته باشند و در نهایت، باعث افزایش توان رقابتی در بازارهای جهانی شوند.

با وجود اهمیت فزاینده این مسائل، بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات در این حوزه یا بر صنایع تولیدی کشورهای توسعه‌یافته متمرکز بوده‌اند یا به‌طور جزئی و پراکنده به موضوعات نوآوری و بین‌المللی‌سازی پرداخته‌اند، بدون آنکه مدلی یکپارچه و بومی‌شده برای صنایع کشاورزی در کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه افغانستان، ارائه دهند (بادن فولر و هفلائیگر^۱، ۲۰۱۳). این امر نشان‌دهنده خلأ جدی در پژوهش‌های مرتبط با طراحی مدل‌های مفهومی برای پیوند نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار با الزامات بین‌المللی‌سازی در صنعت خشکبار افغانستان است. پژوهش‌های متعددی در زمینه نوآوری در مدل کسب‌وکار و بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها انجام شده است، از جمله مطالعات خارجی مانند ژو و لیائو^۲ (۲۰۲۴)، اورس، اوجالا، سوسا و کریادو ریالپ^۳ (۲۰۲۳)، گابریلسون و همکاران (۲۰۲۵) و مطالعات داخلی نظیر طالاری و پورولی کاخکی (۱۴۰۲)، حنفی نعمتی‌زاده، ضیا و حقیقت، منفرد (۱۴۰۱)، شرفی، وحید و سلیمانی، رضوان (۱۴۰۳). با وجود این، بخش عمده این تحقیقات به صنایع غذایی عمومی و شرکت‌های فناور یا کوچک و متوسط محدود شده و کمتر به صنایع خاصی مانند خشکبار و شرایط اقتصادی - نهادی کشورهای در حال توسعه توجه شده است. با توجه به بررسی و جست‌وجوی پژوهشگر در پایگاه‌های معتبر، مشاهده می‌شود که مطالعه کیفی مناسبی در زمینه طراحی مدل مفهومی کسب‌وکار نوآورانه با رویکرد بین‌المللی برای صنعت خشکبار انجام نشده است و این کاستی، ضرورت انجام پژوهش حاضر را برجسته می‌سازد. پژوهش حاضر با تمرکز بر صنعت خشکبار افغانستان و بهره‌گیری از شواهد کیفی، مدلی مفهومی ارائه می‌دهد که امکان تحلیل نظام‌مند مؤلفه‌ها و روابط کلیدی برای توسعه ظرفیت رقابتی و بین‌المللی‌سازی در این صنعت را فراهم می‌کند. این مطالعه با نگاه عمیق‌تر به طراحی مدل مفهومی، علاوه بر کاهش خلأ موجود در ادبیات علمی، دانش جدید به دانش پیشین اضافه می‌کند و وجوه تمایز اصلی آن، تمرکز خاص بر صنعت خشکبار و بهره‌گیری از شواهد کیفی برای طراحی مدلی تحلیلی است که بررسی و توسعه بین‌المللی‌سازی این صنعت را تسهیل می‌کند.

پیشینه پژوهش

مفهوم‌شناسی مدل کسب‌وکار

مدل کسب‌وکار ابزاری تحلیلی و راهبردی است که نشان می‌دهد یک سازمان چگونه ارزش خلق می‌کند، آن را به

1. Baden-Fuller & Haefliger
2. Zhou & Liao
3. Evers, Ojala, Sousa & Criado-Rialp

مشتریان عرضه می‌کند و ضمن تأمین نیازهای بازار، امکان کسب درآمد و سودآوری پایدار را فراهم می‌آورد (دانگ و دانگ^۱، ۲۰۲۴؛ گابریلسون و همکاران، ۲۰۲۵). در رویکردهای مدرن، مدل کسب‌وکار نه فقط چارچوب درآمدزایی، بلکه سازوکاری پویا برای پاسخ‌گویی به تغییرات بازار، فناوری و محیط‌های نهادی تلقی می‌شود (ژان، کیم، سینکویکس و کاووسگیل^۲، ۲۰۲۴ و اسبا، لاراکی و جارو^۳، ۲۰۲۵).

مدل کسب‌وکار پلی میان استراتژی کلان سازمان و عملیات اجرایی روزمره است؛ به‌گونه‌ای که اجزای اصلی آن عبارت‌اند از: ارزش پیشنهادی، کانال‌های توزیع، روابط با مشتریان، منابع و شرکای کلیدی، فعالیت‌های اصلی و ساختار هزینه - درآمد (دانگ و دانگ، ۲۰۲۴). این چارچوب تحلیلی، به مدیران کمک می‌کند تا عملکرد سازمان را در محیط پیچیده و رقابتی امروز بهبود بخشند و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود را مبتنی بر داده‌ها و شواهد واقعی تنظیم کنند (ژان و همکاران، ۲۰۲۴). با وجود گسترش روزافزون کاربرد مدل‌های کسب‌وکار، هنوز اجماع نظری کامل بر سر تعریف واحد وجود ندارد. این عدم اجماع، از ماهیت میان‌رشته‌ای مفهوم و تنوع اهداف و زمینه‌های استفاده از آن نشئت می‌گیرد (گابریلسون و همکاران، ۲۰۲۵). با این حال، پژوهش‌های اخیر، تأکید دارند که نوآوری در طراحی مدل کسب‌وکار، به‌ویژه در شرایط رقابتی و بین‌المللی، در موفقیت سازمان‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (اسبا و همکاران، ۲۰۲۵). مفهوم مدل کسب‌وکار، پلی میان استراتژی و عملیات اجرایی سازمان است؛ به‌گونه‌ای که از یک سو با اهداف راهبردی سازمان پیوند دارد و از سوی دیگر، نحوه پیاده‌سازی این اهداف را از طریق ساختارها، فعالیت‌ها و منابع مشخص می‌سازد (زوت و همکاران، ۲۰۱۱). با وجود گسترش روزافزون کاربرد مدل‌های کسب‌وکار، هنوز اجماع نظری کاملی بر سر تعریف واحد آن وجود ندارد. این عدم اجماع، به دلیل ماهیت میان‌رشته‌ای مفهوم مزبور و تنوع اهداف و زمینه‌های استفاده از آن است (موریس، شیندهوت و آلن^۴، ۲۰۰۵). با این حال، اغلب پژوهشگران بر این باورند که مدل کسب‌وکار، ابزاری تحلیلی است که به مدیران کمک می‌کند تا ساختار و منطق فعالیت‌های ارزش‌آفرین سازمان را درک، طراحی و اصلاح کنند. در محیط‌های پویای اقتصادی امروزی، به‌ویژه در کسب‌وکارهای نوآور و بین‌المللی، مدل کسب‌وکار به مزیت رقابتی حیاتی تبدیل شده است. شرکت‌ها برای بقا و رشد در بازارهای متغیر، بایستی مدل‌های کسب‌وکار خود را به‌طور مداوم بازنگری کنند تا با تغییرات تکنولوژیک، نیازهای جدید مشتریان و رقابت جهانی سازگار شوند (چسبرو^۵، ۲۰۰۷). در زبان مورد استفاده برای توصیف مدل‌های کسب‌وکار، در مطالعات مختلف تفاوت‌های جزئی وجود دارد. جامع‌ترین تحلیل اخیر در این زمینه، توسعه مقیاس نوآوری مدل کسب‌وکار توسط کلاوس^۶ (۲۰۱۷) بوده است. در این تفسیر، مدل کسب‌وکار سه بُعد اصلی را شامل می‌شود که هر یک مجموعه زیرساخت‌هایی دارد. مطالعه حاضر رویکرد کلاوس را به‌عنوان جامع‌ترین چارچوب ارائه‌شده تاکنون اتخاذ کرده است. برای اهداف این پژوهش، مدل کسب‌وکار، به‌عنوان الگویی ساختاری تعریف می‌شود که شرکت‌ها بر اساس آن، فعالیت‌های خود را سازمان‌دهی می‌کنند و توسعه می‌دهند؛ الگویی که شامل خلق

1. Dung & Dung

2. Jean, Kim, Sinkovics & Cavusgil

3. Essbaa, Laraqui & Jarreau

4. Morris, Shindehutte & Allen

5. Chesbrough

6. Clauss

ارزش، ارائه ارزش و جذب ارزش است (زوت و همکاران، ۲۰۱۱؛ اشپیت، اشکنبرگ و ریکارت^۱، ۲۰۱۴؛ زوت و آمیت، ۲۰۱۳؛ کلاوس، ۲۰۱۷).

در سال‌های اخیر، مفهوم مدل کسب‌وکار، از یک چارچوب صرفاً توصیفی به ابزاری تحلیلی و پویا برای تبیین منطق خلق، ارائه و تصاحب ارزش در بسترهای پیچیده و بین‌المللی تبدیل شده است. پژوهشگران نوین، مدل کسب‌وکار را سازه‌ای راهبردی می‌دانند که نحوه هم‌راستاسازی منابع، قابلیت‌ها و فعالیت‌ها را با هدف پاسخ‌گویی به تحولات بازارهای جهانی و محیط‌های رقابتی توضیح می‌دهد (دانگ و دانگ، ۲۰۲۴). در این رویکرد، مدل کسب‌وکار نه تنها بیانگر چگونگی کسب درآمد است، بلکه بازتاب‌دهنده منطق رقابت، نوآوری و سازگاری سازمان با شرایط ناپایدار بین‌المللی نیز تلقی می‌شود. مطالعات جدید تأکید دارند که مدل کسب‌وکار در عصر دیجیتال و جهانی‌شدن، ماهیتی پویا و تحول‌پذیر یافته دارد و موفقیت سازمان‌ها در گرو توانایی آن‌ها در بازطراحی مستمر این مدل متناسب با الزامات بین‌المللی است (اسبا و همکاران، ۲۰۲۵). در همین راستا، رویکرد نوآوری در مدل کسب‌وکار، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای ارتقای مزیت رقابتی و تسهیل فرایند بین‌المللی‌سازی معرفی شده است؛ به‌گونه‌ای که سازمان‌ها از طریق بازیکربندی اجزای مدل خود، می‌توانند مسیر ورود و تثبیت در بازارهای خارجی را هموار سازند (امیدوار، کنفتو و پالازو^۲، ۲۰۲۵).

طراحی مدل کسب‌وکار

طراحی، به‌معنای معماری یک سیستم فعالیت است که توسط آن شرکت‌ها تجارت می‌کنند و ماهیت مدل کسب‌وکار را به‌دست می‌آورند (زات و آمیت، ۲۰۱۰؛ تیس، ۲۰۱۰). برخی عناصر کلیدی طراحی مدل کسب‌وکار را این‌گونه تعریف می‌کنند: باید ارزش نوآوری، ارائه و جذب ارزش مشتریان را به‌طور هم‌زمان داشته باشد. این باید یک هنر باشد؛ زیرا اگر کارآفرینان و مدیران درک عمیقی از نیازهای کاربران داشته باشند، چندین گزینه را در نظر بگیرند و زنجیره ارزش را به‌طور کامل تجزیه و تحلیل کنند، شانس طراحی خوب بیشتر است. برای طراحی مدل کسب‌وکار، مدیر باید تحلیل استراتژیک انجام دهد تا اطمینان حاصل کند که شرکت را به موفقیت تجاری سوق می‌دهد و در غیر این صورت، ممکن است شرکت را به سمت شکست سوق دهد (تیس، ۲۰۱۰).

طراحی: زمینه در حال تحول

پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که طراحی کسب‌وکار، یک زنجیره پویا از فعالیت‌هاست که شامل تحلیل، ایده‌پردازی، امکان‌سنجی، پروتوتایپ، تصمیم‌گیری، اجرا و پایایی می‌شود که به بازنگری و اصلاح مستمر نیازمند است. به‌علاوه، با ظهور فناوری‌های دیجیتال و متغیرهای محیطی پیچیده، تعامل میان «طراحی مدل کسب‌وکار» و «تحول دیجیتال» به ضرورت تبدیل شده است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فناوری دیجیتال، در بازطراحی مدل کسب‌وکار نقش تسهیلگر و

شتاب‌دهنده دارد و روند طراحی را تسریع و انعطاف‌پذیر می‌کند (واسکا، ماسارو، باگاروتو و دال ماس^۱، ۲۰۲۱). این تحولات به شرکت‌ها امکان می‌دهد که مدل‌های کسب‌وکار خود را همگام با تغییرات بازار، تقاضای مشتری و پیشرفت‌های تکنولوژیک بازطراحی کنند (کراوس و همکاران^۲، ۲۰۲۴). به‌طور گسترده‌تر، مفهوم روش‌های طراحی که به‌عنوان فرایند برای حل مسائل پیچیده به‌کار می‌روند، مفهوم جدیدی نیست. در طول دهه ۱۹۶۰، ریتل مفهوم مشکلات «شروانه» و نحوه استفاده از طراحی به‌عنوان یک سبک تفکر را معرفی کرد. طراحی به‌عنوان یک فرایند، از آن زمان برای شرکت جهت نوآوری در پروژه‌های فردی، فرایند داخلی و کل مدل‌های کسب‌وکار اعمال شده است (بارون^۳، ۲۰۰۹؛ مارتین^۴، ۲۰۰۹).

نوآوری مدل کسب‌وکار

نوآوری مدل کسب‌وکار، به بازنمایی ساختاری در نحوه خلق، عرضه و جذب ارزش توسط یک سازمان اطلاق می‌شود؛ یعنی تغییر در اجزای مدل کسب‌وکار، مانند ارزش پیشنهادی، زنجیره ارزش، ساختار درآمدی، کانال‌های عرضه یا تعامل با ذی‌نفعان (برنر و دردلا^۵، ۲۰۲۳). در سال‌های اخیر، پژوهشگران توجه فزاینده‌ای به هم‌پوشانی نوآوری مدل کسب‌وکار با پایداری و اقتصاد چرخشی نشان داده‌اند؛ زیرا فشارهای محیط‌زیستی، اجتماعی و نیاز به صرفه‌جویی منابع سازمان‌ها را به بازطراحی مدل کسب‌وکار سوق می‌دهد (سینکوویچ، گوناراتنه، سینکوویکس و مولینا کاستیو^۶، ۲۰۲۱). بازنگری نظام‌مند از ادبیات، نشان می‌دهد که انواع نوآوری می‌تواند مدل‌های کسب‌وکار پایدار و چرخشی را تقویت کند. نوآوری‌های مبتنی بر فناوری دیجیتال، نوآوری اجتماعی کاربرمحور و نوآوری سازمانی و ترکیب آن‌ها، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا مدل‌های کسب‌وکار انعطاف‌پذیر، پایدار و چرخشی ایجاد کنند (برنر و دردلا، ۲۰۲۳). همچنین، روند گذار از مدل‌های سنتی به مدل‌های پایدار، به‌وسیله شاخص‌های مرتبط با پایداری، اقتصاد چرخشی و مدیریت منابع بررسی و نشان داده شده است که نوآوری مدل کسب‌وکار، مستلزم بازنگری جامع در تفکر و راهبرد سازمان است (برونر، گاندولف و گیو^۷، ۲۰۲۵).

نوآوری در مدل‌های تجاری، به معنای ایجاد تغییرات اساسی در اجزای مدل‌های تجاری به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی است. این نوآوری می‌تواند شامل بازتعریف ارزش پیشنهادی، تغییر در ساختار هزینه‌ها یا ایجاد روش‌های جدید درآمدزایی باشد. مطالعات نشان داده‌اند که نوآوری در مدل‌های تجاری می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌ها منجر شود (ویرتز و دایزر^۸، ۲۰۱۷). نوآوری در مدل کسب‌وکار معمولاً زمانی لازم است که مدل موجود به محدودیت رسیده باشد؛ اما باید پیش از از دست رفتن سودآوری انجام شود. دشواری این فرایند به تعاریف متفاوت نوآوری در مدل کسب‌وکار بازمی‌گردد (اشپیت و همکاران، ۲۰۱۴). خلق فرصت کارآفرینانه نشان می‌دهد که

1. Vaska, Massaro, Bagarotto & Dal Mas

2. Kraus et al.

3. Baron

4. Martin

5. Brenner & Drdla

6. Sinkovics, Gunaratne, Sinkovics & Molina Castillo

7. Brunner, Gundolf & Guo

8. Wirtz & Daiser

فرصت‌ها از پیش وجود ندارند، بلکه از طریق اقدامات خلاقانه و راهبردی ایجاد می‌شوند و این موضوع، زمینه‌ساز نوآوری در مدل کسب‌وکار است؛ زیرا به بازطراحی شیوه خلق و ارائه ارزش منجر می‌شود (جمالی، کاظمی، یداللهی فارسی و مبینی دهکردی^۱، ۲۰۱۸).

بین‌المللی‌سازی کسب‌وکار

بین‌المللی‌سازی فرایندی است که طی آن، شرکت از طریق یک سری تصمیم‌های افزایشی، به تدریج مشارکت خود را در بازارهای بین‌المللی افزایش می‌دهد (جوهانسون و واهلن^۲، ۱۹۷۷). در سال‌های اخیر، بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارها، به‌ویژه به‌ویژه کسب‌وکارهای نوآور، به یکی از محورهای اصلی مطالعات مدیریت بازرگانی تبدیل شده است. سرعت بین‌المللی‌شدن، که نشان‌دهنده زمان ورود شرکت به بازارهای بین‌المللی است، به‌عنوان شاخص مهمی برای دستیابی به مزیت رقابتی و گسترش بازار شناخته می‌شود. ذهنیت کارآفرینان در تسریع این فرایند نقش تعیین‌کننده‌ای دارد و الگوهای مختلف ذهنی می‌توانند مسیرهای متفاوتی برای ورود سریع به بازارهای بین‌المللی ایجاد کنند (شرفی و سلیمانی، ۱۴۰۴). عوامل ساختاری و محیطی نیز بر سرعت بین‌المللی‌شدن مؤثرند. مؤلفه‌هایی مانند دانش سازمانی، ادراک بازار و شبکه‌های ارتباطی، بر سرعت بین‌المللی‌شدن شرکت‌های فناور تأثیر چشمگیری دارند و محیط رقابتی و تناسب بازار هدف با ویژگی‌های شرکت، در تصمیم‌گیری برای ورود به بازارهای بین‌المللی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (حنفی و همکاران، ۱۴۰۳).

فناوری‌های دیجیتال و کار تیمی، از عوامل کلیدی تسهیل‌کننده فرایند بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها هستند. بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، می‌تواند دسترسی به بازارهای بین‌المللی را تسریع کند و این اثر با چابکی استراتژیک و جهت‌گیری کارآفرینانه تقویت می‌شود (عربیون، حسینی، و آزاد^۳، ۱۴۰۳). همچنین، کار تیمی با اشتراک دانش و نوآوری و با نقش میانجی بازاریابی، ورود شرکت به بازارهای بین‌المللی را هموار می‌کند (تاج‌پور، گلریز خاتمی، سلیمانیان و بندگی، ۱۴۰۴). بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها، به‌عنوان راهبردی اساسی برای رشد و بقا در محیط رقابتی امروز، به سطح بلوغ قابلیت‌های سازمانی و آمادگی بنگاه‌ها، برای حضور در بازارهای جهانی وابسته است.

توانمندسازی سازمانی، یکی از پیش‌نیازهای اصلی ورود موفق به عرصه بین‌المللی مطرح شده است. پژوهش محمد کاظمی، طالبی، داوری و دهقان نجم‌آبادی (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی مدل توانمندسازی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان» نشان می‌دهد که بهبود ساختار مدیریتی، توسعه مهارت منابع انسانی و تقویت یادگیری سازمانی در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان اهمیت زیادی دارد و این عوامل می‌توانند توان رقابت‌پذیری و آمادگی بنگاه‌ها برای فعالیت فراملی را افزایش دهند. برخی کسب‌وکارهای نوپا برخلاف الگوی سنتی بین‌المللی‌سازی که بر رشد آهسته و تجربه‌محور تأکید دارد، از بدو تأسیس رویکرد جهانی اتخاذ می‌کنند و فعالیت خود را هم‌زمان در چند کشور آغاز می‌نمایند. این نوع شرکت‌ها اغلب با عنوان بنگاه‌های جهانی زودمتولد شده یا بنگاه‌های بین‌المللی از آغاز شناخته می‌شوند

1. Jamali, Kazemi, Yadollahi Farsi & Mobini Dehkordi

2. Johanson & Vahlne

3. Arabiyon, Hosseini & Azad

(نایت و کاووسگیل^۱، ۲۰۰۴). همچنین، نظریه قابلیت‌های پویا، تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید توانایی تطبیق و بازپیکربندی منابع خود را برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی داشته باشند (تیس، پیسانو و شوئن^۲، ۱۹۹۷). شرکت‌هایی که نوآور، ریسک‌پذیر و آینده‌نگر هستند، در ورود و تثبیت در بازارهای بین‌المللی موفق‌تر عمل می‌کنند. نوآوری مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، ریسک‌پذیری بهره‌گیری از فرصت‌ها را افزایش می‌دهد و پیش‌نگری امکان شناسایی زود هنگام فرصت‌ها را فراهم می‌سازد. جهت‌گیری کارآفرینانه بین‌المللی نیز به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از فرصت‌های بازارهای خارجی، بهره‌برداری و مزیت رقابتی جهانی کسب کنند؛ بنابراین موفقیت بین‌المللی نتیجه تعامل هوشمندانه با محیط و توانمندی سازمان در خلق فرصت‌هاست (کاظمی، نیک رفتار، یداللهی فارسی و احمدپور دریانی^۳، ۲۰۱۹). هم‌آفرینی ارزش مبتنی بر فناوری اطلاعات با مشارکت مشتریان و ذی‌نفعان، موجب بهبود طراحی محصولات، افزایش نوآوری و ارتقای رضایت مشتری می‌شود. این فرایند در تمام مراحل طراحی جریان دارد و باعث تطبیق بهتر محصولات با نیاز بازار و تقویت توان رقابتی شرکت‌ها در بازارهای پویا می‌شود. بین‌المللی‌سازی پایدار فرایندی است که هم توسعه شرکت در بازارهای جهانی و هم پایداری اقتصادی، اجتماعی و محیطی را هدف دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که پیشران‌ها، راهبردهای بین‌المللی و مدل کسب‌وکار نوآورانه، به‌طور مستقیم بر موفقیت این فرایند تأثیرگذارند. بنابراین، طراحی مدل مفهومی کسب‌وکار نوآورانه با رویکرد بین‌المللی، باید شامل نوآوری مدل کسب‌وکار، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و توسعه قابلیت‌های سازمانی باشد (سلطان‌زاده، رضوانی، مبینی دهکردی و عبدلی محمدآبادی، ۱۳۹۹).

در مجموع، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها، فرایندی چندبعدی و پویاست که به‌طور هم‌زمان، تحت تأثیر توانمندسازی سازمانی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و اتخاذ رویکردهای کارآفرینانه قرار دارد. هم‌افزایی این عناصر موجب تسهیل حضور بنگاه‌ها در بازارهای جهانی شده و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را امکان‌پذیر می‌سازد (گریمستاد، گلاوی جئو، فیسکرستراند و واتوی^۴، ۲۰۲۵؛ یانگ، بای، چن و رونگ^۵، ۲۰۲۵).

نوآوری مدل کسب‌وکار و فرایند بین‌المللی شدن

مطالعات اخیر به نقش نوآوری در مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر، به‌عنوان یکی از محرک‌های اصلی بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کارآفرینانه توجه ویژه‌ای داشته‌اند. شواهد نشان می‌دهد شرکت‌هایی که از مدل‌های نوآورانه و مقیاس‌پذیر بهره می‌برند، آمادگی بیشتری برای نفوذ و توسعه در بازارهای فرامرزی دارند. همچنین، شرکت‌های دیجیتال، به‌دلیل ماهیت فناورانه و ساختار منعطف خود، الگوهای متفاوتی از بین‌المللی‌سازی را تجربه می‌کنند که این امر ضرورت بازنگرایی در نظریه‌های کلاسیک این حوزه را برجسته می‌سازد (گریمستاد و همکاران، ۲۰۲۵؛ یانگ و همکاران، ۲۰۲۵). علاوه‌براین، شرکت‌های مبتنی بر پلتفرم‌های دیجیتال دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی همچون اثر شبکه و صرفه‌جویی ناشی از مقیاس هستند که به شکل‌گیری الگوهای خاص در فرایند بین‌المللی‌شدن آن‌ها منجر می‌شود. از

1. Knight & Cavusgil
2. Teece, Pisano & Shuen
3. Kazemi, Nikraftar, Yadollahi Farsi & Ahmadpour Dariani
4. Grimstad, Glavee-Geo, Fiskerstrand & Vattøy
5. Yang, Bai, Chen & Rong

این رو، توجه پژوهشگران به این نوع نگاه‌ها، به‌عنوان حوزه‌ای مستقل و نوظهور در ادبیات مدیریت بین‌الملل ضرورتی اساسی تلقی می‌شود (لی و همکاران^۱، ۲۰۲۵).

از سوی دیگر، تحول دیجیتال سازمانی، به‌ویژه در حوزه فعالیت‌های تحقیق و توسعه، در بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. شرکت‌هایی که سطح بالاتری از دیجیتالی‌سازی را در ساختارهای خود پیاده‌سازی کرده‌اند، با احتمال بیشتری به ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه در سطح بین‌المللی اقدام می‌کنند که این امر به تقویت ظرفیت نوآوری و گسترش حضور جهانی آن‌ها منجر می‌شود (لی و ژانگ^۲، ۲۰۲۴).

تحقیقات جدید نشان داده‌اند که فعالیت در بازارهای نوظهور، می‌تواند پیامدهای خاصی برای روند بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها داشته باشد؛ به‌ویژه، روند افزایش منابع در این بازارها، به‌دلیل شرایط نهادی خاص، ممکن است کمتر خطی و پیش‌بینی‌پذیر باشد. همچنین، در شرایط کنونی، افزایش بی‌ثباتی‌های محیطی در بسیاری از بازارهای بین‌المللی (نه فقط بازارهای نوظهور) مشاهده می‌شود که بخشی از آن، از تنش‌های سیاسی و اصطکاک‌های بین‌المللی نشئت گرفته است (وستهد، رایت و اوکباساران^۳، ۲۰۰۴؛ کاسون و لی^۴، ۲۰۲۲). مدل‌های کسب‌وکار می‌توانند سرعت بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها را توضیح دهند؛ اما همان‌طور که تحقیقات قبلی نشان داده‌اند، سطح بالای نوآوری در مدل کسب‌وکار، لزوماً به‌معنای موفقیت بیشتر در سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی نیست، بلکه عوامل زمینه‌ای نیز نقش مهمی ایفا می‌کنند (آذری، خانلری و هاشمی^۵، ۲۰۱۷).

پیشینه تجربی پژوهش

تاج‌پور و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی پیمایشی بر شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در صادرات، نشان دادند که کار تیمی با تقویت نوآوری و یادگیری سازمانی، از طریق میانجیگری بازاریابی، تأثیر مثبتی بر بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها دارد. این مطالعه با استفاده از پرسش‌نامه و تحلیل داده‌ها نشان داد که هماهنگی تیمی و توانمندی‌های سازمانی، می‌توانند فرایند ورود به بازارهای بین‌المللی را تسهیل کنند. محمدیان، میرباقری و خانلری (۱۳۹۸) با بررسی کاربردهای اینترنت اشیا در بازاریابی دیجیتال، اثر نوآوری در محصول و فرایندهای بازاریابی بر ظرفیت شرکت‌ها برای ورود به بازارهای جدید بین‌المللی را ارزیابی کردند. نتایج نشان داد که نوآوری فناورانه می‌تواند عملکرد بازاریابی شرکت‌ها را بهبود بخشد و زیرساخت مناسبی برای توسعه بین‌المللی فراهم کند.

تحقیقات تجربی اخیر نشان داده است که نوآوری در مدل کسب‌وکار در بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها نقش برجسته‌ای دارد. برای مثال، مطالعه صمدی و شراهی (۱۴۰۴) نشان داد که مدیریت ریسک، از طریق نوآوری در مدل کسب‌وکار، بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبتی دارد و در این مدل، نوآوری نقش میانجی را ایفا می‌کند. این نکته مهم، تأکید می‌کند که نوآوری مدل کسب‌وکار، می‌تواند به کاهش تأثیر منفی ریسک‌ها در فرایند بین‌المللی‌شدن منجر شود.

1. Li et al
2. Li & Zhang
3. Westhead, Wright & Ucbasaran
4. Westhead, van Tulder, Casson & Li
5. Azari, Khanlari & Hashemi

در پژوهشی دیگر، رحیمی، حیدری و قاسمی (۱۴۰۳) با بررسی استارت‌آپ‌های فناوری محور نشان دادند که نوآوری باز، یعنی اشتراک دانش با بیرون از سازمان، موجب رشد سریع‌تر این شرکت‌ها می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند تا شایستگی لازم برای ورود به بازارهای بین‌المللی را کسب کنند. این یافته، اهمیت طراحی مدل کسب‌وکاری را نشان می‌دهد که به نوآوری باز اهمیت دهد.

همچنین، در پژوهش نیکبخت، داودی و دلوی (۱۴۰۳) شاخص‌های کارآفرینی دیجیتال در شرکت‌های بین‌المللی ایرانی بررسی و مشخص شد که ظرفیت دیجیتال و نوآورانه شرکت‌ها، به شدت با بین‌المللی‌سازی آن‌ها مرتبط است؛ به خصوص در شرکت‌هایی که فعالیت جهانی دارند، این شاخص‌ها موجب توانمندسازی برای ورود به بازارهای بین‌المللی می‌شوند.

دانگ و دانگ (۲۰۲۴) در پژوهشی روی ۴۹۵ شرکت کوچک و متوسط در ویتنام، نشان داده‌اند که فناوری دیجیتال بر میزان بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها تأثیر مستقیمی دارد و نوآوری در مدل کسب‌وکار به‌عنوان متغیر میانجی، این رابطه را تقویت می‌کند. نتایج این مطالعه نشان داد که قابلیت دیجیتال، باید به‌عنوان یکی از پایه‌های اصلی در طراحی مدل مفهومی کسب‌وکار نوآورانه با رویکرد بین‌المللی‌سازی در نظر گرفته شود.

گونزالس وارونا، لویز پاردس، پوزا و آسبس^۱ (۲۰۲۴) نیز در مطالعه‌ای تجربی نشان داده‌اند که قابلیت‌های سازمانی، از طریق تقویت یادگیری و دانش سازمانی، می‌توانند مسیر تحول دیجیتال را هموار سازند و این فرایند در نهایت به نوآوری در مدل کسب‌وکار و تسهیل بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها منجر می‌شود.

پرویتی و مگنانی^۲ (۲۰۲۵) با تمرکز بر شرکت‌های کوچک بیان می‌کنند که پذیرش هوش مصنوعی و دیجیتال‌سازی، در شکل‌گیری نوآوری دیجیتال نقش معناداری دارد و این نوع نوآوری می‌تواند به‌عنوان بخشی از مدل کسب‌وکار نوآورانه، توان رقابتی شرکت‌ها را برای ورود به بازارهای جهانی افزایش دهد.

تورولیا، اسمایلوویچ و شیمیچویچ^۳ (۲۰۲۵) نیز نشان داده‌اند که قابلیت‌های کارآفرینانه نظیر شناسایی فرصت، تفکر تحلیلی، نوآوری و پایداری در عملکرد، بر خلق ارزش جدید در مدل کسب‌وکار تأثیر معناداری دارد و این امر به سهم خود فرایند ورود به بازارهای خارجی را تسهیل می‌کند.

مطالعات اخیر در حوزه بین‌المللی‌سازی بنگاه‌ها نشان می‌دهد که این فرایند چندبُعدی تحت تأثیر عوامل شناختی، ساختاری و راهبردی قرار دارد. شرفی و سلیمانی (۱۴۰۴) با استفاده از روش کیو، به شناسایی الگوهای ذهنی کارآفرینان در خصوص تسهیل سرعت بین‌المللی‌سازی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که نگرش‌ها و چارچوب‌های فکری مدیران، در سرعت و مسیر بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای دارند و سه الگوی متمایز ذهنی شامل «چابک‌سازان پیشتاز»، رابطه‌سازان ریسک‌پذیر» و نوآوران خلاق قابل شناسایی است.

1. Gonzalez, Varona, López Pardes, Pozas & Asbes

2. Proietti & Magnani

3. Turulja, Smajlović & Šimičević

تاج‌پور و همکاران (۱۴۰۴) با بهره‌گیری از پرسش‌نامه و تحلیل کمی با مدل معادلات ساختاری، تأثیر کار گروهی و میانجیگری بازاریابی را بر روند بین‌المللی شدن شرکت‌ها بررسی کردند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که هماهنگی درون‌سازمانی و فعالیت‌های بازاریابی پاسخ‌گو، مسیر بین‌المللی شدن را تسهیل می‌کند و در موفقیت شرکت‌ها در بازارهای خارجی نقش کلیدی دارد.

سلطان‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) با استفاده از مطالعه موردی و تحلیل کیفی، مدلی برای بین‌المللی‌سازی پایدار در صنایع تکنولوژی محور دارویی ایران ارائه کردند. نتایج نشان داد که دستیابی به بازارهای خارجی، مستلزم هم‌سویی دقیق میان الزامات داخلی سازمان و نیازهای بازارهای بین‌المللی است و اقدامات سازمانی مشخصی برای تحقق بین‌المللی‌سازی پایدار لازم است.

با وجود ارزش نظری این پژوهش‌ها، اغلب آن‌ها بر شناسایی عوامل تسهیل‌کننده و مسیرهای کلی بین‌المللی شدن تمرکز کرده‌اند و به طراحی مدل مفهومی کسب‌وکار نوآورانه به‌عنوان ابزاری برای هدایت راهبردی ورود به بازارهای جهانی توجه مستقیم نداشته‌اند. پژوهش حاضر با تمرکز بر صنعت خشکبار و شرایط ویژه افغانستان، با رویکرد تحلیل محتوا، مؤلفه‌ها و ساختارهای کلیدی برای طراحی مدل مفهومی یکپارچه و کاربردی را استخراج می‌کند. این وجه تمایز، همراه با تمرکز بر یک صنعت سنتی صادرات‌محور و محیط جغرافیایی کمتر بررسی شده، موجب تولید دانش نظری و کاربردی جدید در حوزه بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها شده است و خلأ موجود در ادبیات این حوزه را پر می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مفهومی کسب‌وکار با رویکرد بین‌المللی‌سازی انجام می‌شود و از تحلیل محتوای کیفی به عنوان رویکرد اصلی تحلیل داده‌ها بهره می‌برد. ماهیت پژوهش کیفی - تبیینی است و بر شناسایی و درک عمیق مؤلفه‌ها و روابط بنیادی مدل کسب‌وکار بین‌المللی تمرکز دارد.

جامعه آماری شامل صاحب‌نظران دانشگاهی با تخصص در حوزه کسب‌وکارهای نوآورانه و کارآفرینان فعال در صنعت خشکبار است. صاحب‌نظران دارای سوابق پژوهشی، از جمله تألیف کتاب و انتشار مقالات علمی مرتبط هستند و کارآفرینان حداقل ده سال در حوزه فعالیت خود تجربه عملی دارند. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و نظری انجام می‌شود تا مشارکت‌کنندگانی بیشترین دانش و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش، برای ارائه داده‌های عمیق و کاربردی انتخاب شوند. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام می‌شود. پرسش‌ها با راهنمای موضوعی طراحی می‌شوند تا امکان کاوش عمیق در دیدگاه‌ها و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان فراهم شود، در حالی که انعطاف کافی برای پیگیری موضوعات جدید و ظهور داده‌های نوظهور حفظ می‌شود.

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام می‌شود. فرایند تحلیل شامل دو مرحله اصلی است: ابتدا کدگذاری باز برای استخراج مفاهیم اولیه و سپس کدگذاری محوری برای سازمان‌دهی کدها به مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها. کلیه مراحل تحلیل به صورت مستند در نرم‌افزار ثبت می‌شوند تا قابلیت بازبینی و بازتولید پژوهش فراهم شود.

برای ارتقای روایی و اعتبار داده‌ها، از روش‌هایی مانند بازبینی مستقل کدها توسط پژوهشگر دوم اعتبار پرسشگری

و تطبیق مفاهیم استخراج شده با ادبیات نظری و مطالعات پیشین مرتبط استفاده می‌شود. این فرایند اطمینان می‌دهد که تحلیل داده‌ها سیستماتیک، دقیق و مبتنی بر منابع علمی معتبر انجام شده است.

جدول ۱. خلاصه مشخصات مصاحبه شونده‌گان

عنوان گروه	تعداد	درصد کل	توضیحات
تعداد کل مصاحبه شونده‌ها	۱۵	۱۰۰	از این تعداد: ۶ نفر دکتری (۶۶/۷ درصد)، ۳ نفر کارشناسی ارشد (۳۳/۳ درصد)، از میان اعضای هیئت علمی دانشگاه، افرادی انتخاب شدند که در زمینه کسب‌وکار نوآورانه دارای تألیفات علمی از جمله مقاله و کتاب بودند.
استادان دانشگاه	۹	۶۰	
کارآفرینان	۶	۴۰	مصاحبه‌ها با بنیان‌گذاران، مسئولان صادرات و واردات، و کارآفرینانی انجام شد که دارای بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت در صنعت خشکبار بودند.
میانگین زمان مصاحبه	-	-	۵۲ دقیقه برای هر مصاحبه

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و مبتنی بر فرایند سه‌مرحله‌ای کدگذاری شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. محور پژوهش، یعنی بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای نوآورانه، در تمامی مراحل تحلیل مورد توجه قرار گرفت.

کدگذاری باز

در این مرحله، متن مصاحبه‌ها به صورت دقیق بررسی و واحدهای معنایی استخراج شد. بیش از ۹۲ کد اولیه شناسایی شد که نشان‌دهنده تنوع گسترده دیدگاه‌ها و تجربه‌های خبرگان در حوزه بین‌المللی‌سازی بود. از جمله مفاهیم کلیدی استخراج شده می‌توان به دیجیتالی‌سازی فرایندها، توسعه فناوری، مهارت‌های تخصصی کارکنان، شناخت بازارهای خارجی، دسترسی به منابع مالی و تعامل با نهادهای حمایتی اشاره کرد. این مقوله‌ها به‌عنوان داده‌های پایه، زمینه لازم برای سازمان‌دهی مفاهیم در مراحل بعدی را فراهم کردند.

کدگذاری محوری

در این مرحله، مقوله‌های اولیه بازبینی و دسته‌بندی شدند و روابط میان آن‌ها از نظر مفهومی تحلیل شد. در نتیجه، ۲۸ مقوله منتخب به‌عنوان مفاهیم سازمان‌یافته شناسایی و در قالب ۱۱ مقوله محوری تجمیع شد. این مقوله‌ها نمایانگر ابعاد اصلی و زیرابعاد مرتبط با فرایند بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای نوآورانه بودند و ساختار مفهومی لازم برای شکل‌گیری مدل نهایی را فراهم کردند.

فرایند تحلیل در این مرحله تا جایی ادامه یافت که ساختار کلی نظریه در حال شکل‌گیری، انسجام مفهومی پیدا کرد. انتخاب مقوله‌های محوری بر اساس معیارهایی چون فراوانی تکرار در داده‌ها، غنای مفهومی، پیوند با سایر مقوله‌ها

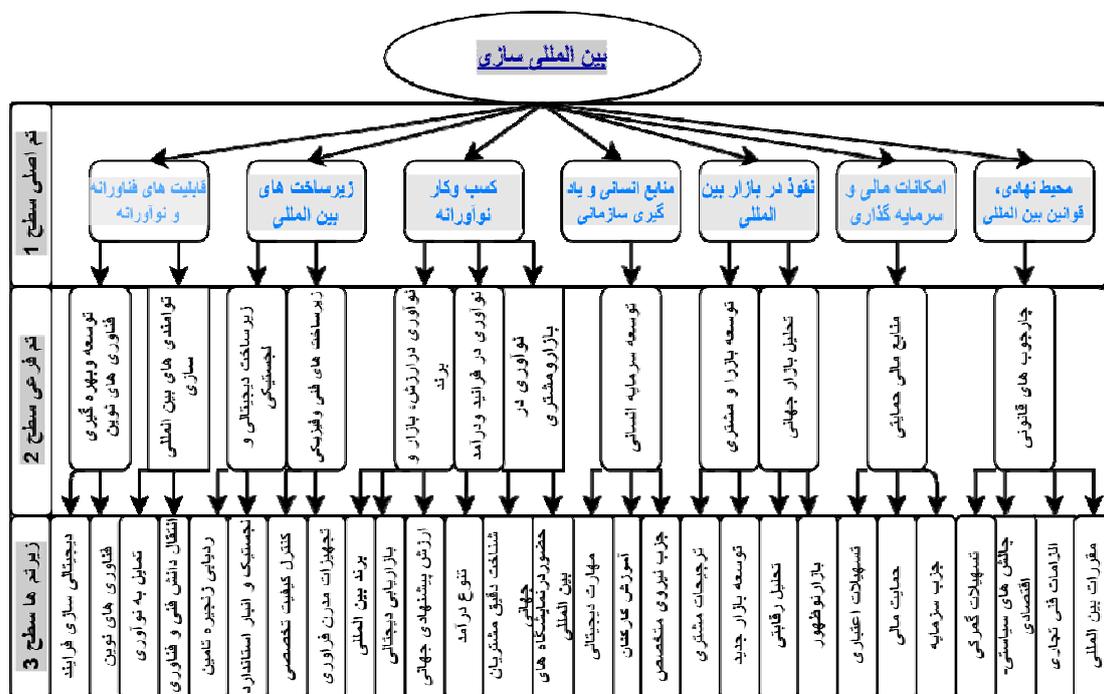
و جایگاه مرکزی در مدل تحلیلی صورت گرفت. جدول ۲، این مقوله‌ها را که ساختار مفهومی حاصل از پژوهش است، به صورت فشرده نمایش می‌دهد.

جدول ۲. مقوله‌های شناسایی شده بر اساس ابعاد ساختار مفهومی

مقوله کلیدی	مقوله فرعی	مفهوم	فراوانی
قابلیت‌های فناورانه و نوآورانه	توسعه و بهره‌گیری فناوری‌های نوین	دیجیتالی سازی فرایند	۱۲
		فناوری‌های نوین	۱۱
	توانمندی‌های بین‌المللی‌سازی	تمایل به نوآوری	۱۳
زیرساخت‌های بین‌المللی	زیر ساخت‌های دیجیتالی و لجستیکی	انتقال دانش فنی و فناوری	۱۰
		ردیابی زنجیره تأمین	۹
	زیرساخت‌های فنی و فیزیکی	لجستیک و انبارداری استاندارد	۸
		کنترل کیفیت	۱۰
کسب‌وکار نوآورانه	نوآوری در ارزش، بازار و برند	تجهیزات مدرن فناوری	۹
		برند بین‌المللی	۱۱
		بازار یابی دیجیتالی	۱۲
	نوآوری در فرایند و درآمد	ارزش پیشنهادی جهانی	۱۳
		نوآوری در بازار و مشتری	تنوع درآمد
منابع انسانی و یادگیری سازمانی	توسعه سرمایه انسانی	شناخت دقیق مشتریان جهانی	۱۱
		حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی	۹
	نفوذ در بازار بین‌المللی	توسعه بازار و مشتری	مهارت دیجیتالی
آموزش کار کنان			۱۱
تحلیل بازار جهانی		جذب نیروی متخصص	۱۰
		تحلیل رقابتی	ترجعات مشتری
امکانات مالی و سرمایه‌گذاری	منابع مالی و حمایتی	توسعه بازار	۱۱
		بازار نوظهور	۸
محیط نهادی، قوانین بین‌المللی	چارچوب‌های قانونی	تسهیلات اعتباری	۸
		حمایت مالی	۹
		جذب سرمایه	۱۰
		تهسلات گمرکی	۷
		چالش سیاسی - اقتصادی	۸
	الزامات فنی تجاری	۹	
	مقررات بین‌المللی	۱۰	

کدگذاری انتخابی

در مرحله نهایی، مقوله‌های محوری تلفیق شدند و مدل مفهومی پژوهش شکل گرفت. یافته‌ها نشان داد که فرایند بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای نوآورانه، عمدتاً تحت تأثیر تعامل هفت مقوله اصلی است: قابلیت‌های فناورانه و نوآورانه، زیرساخت‌های بین‌المللی، خود کسب‌وکار نوآورانه، منابع انسانی و یادگیری سازمانی، امکانات مالی و سرمایه‌گذاری، محیط نهادی و قوانین بین‌المللی. این مقوله‌ها به صورت یکپارچه چرخه‌ای از آمادگی فناورانه، توانمندی‌های سازمانی، پشتیبانی مالی و تنظیمگری نهادی را ایجاد و مسیر ورود و حضور پایدار در بازارهای بین‌المللی را تبیین می‌کنند و مدل مفهومی پژوهش را شکل می‌دهند. این مدل، قابلیت تحلیل نظام‌مند تعامل میان ابعاد مختلف کسب‌وکارهای نوآورانه و تبیین عوامل مؤثر بر بین‌المللی‌سازی را فراهم می‌آورد.



شکل ۱. ساختار مفهومی بین‌المللی‌سازی کسب‌وکار نوآورانه

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با ارائه مدل مفهومی کسب‌وکار نوآورانه با رویکرد بین‌المللی برای صنعت خشکبار، توانسته است خلأ موجود در مطالعات پیشین را پر کند و نشان دهد که موفقیت بین‌المللی شرکت‌های نوآورانه در صنایع غذایی، به‌ویژه خشکبار، به هم‌افزایی هفت متغیر کلیدی وابسته است: ۱. قابلیت‌های فناورانه و نوآورانه؛ ۲. زیرساخت‌های بین‌المللی؛ ۳. نوآوری در کسب‌وکار؛ ۴. منابع انسانی و یادگیری سازمانی؛ ۵. نفوذ در بازار بین‌المللی؛ ۶. امکانات مالی و سرمایه‌گذاری؛ ۷. محیط نهادی و قوانین بین‌المللی. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری با مکس کیودا نشان می‌دهد که هر یک از

این مؤلفه‌ها، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم توانمندی سازمان‌ها را برای ورود، تثبیت و توسعه در بازارهای بین‌المللی تقویت می‌کند و تجمیع آن‌ها در مدل مفهومی طراحی‌شده، مسیر بین‌المللی‌سازی موفق را هموار می‌سازد.

در بُعد قابلیت‌های فناورانه و نوآورانه، یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و دیجیتالی‌سازی فرایندها، توان سازمان‌ها را در مواجهه با چالش‌های بین‌المللی و ایجاد مزیت رقابتی افزایش می‌دهد. این نتیجه با تحقیق گریمستاد و همکاران (۲۰۲۵)، لی و ژانگ (۲۰۲۴) و کاظمی و همکاران (۲۰۱۹) هم‌سو است و اهمیت فناوری و تمایل به نوآوری را در موفقیت بین‌المللی شرکت‌های خشکبار برجسته می‌کند.

زیرساخت‌های بین‌المللی، شامل ردیابی زنجیره تأمین، لجستیک استاندارد و تجهیزات مدرن، امکان ارائه محصول و خدمات با کیفیت جهانی را فراهم می‌آورد. این یافته‌ها با پژوهش محمدیان و همکاران (۱۳۹۸) مطابقت دارد و نشان می‌دهد که زیرساخت‌های مناسب دیجیتال و فیزیکی، در تسهیل ورود به بازارهای فرامرزی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند.

در حوزه نوآوری در کسب‌وکار، بازتعریف ارزش پیشنهادی، برند، بازار و فرایندهای درآمدزایی، شامل بازاریابی دیجیتال و حضور فعال در نمایشگاه‌های بین‌المللی، باعث مزیت رقابتی و افزایش شایستگی شرکت‌ها برای فعالیت جهانی می‌شود. این یافته‌ها با مطالعات چسبرو (۲۰۱۰)، اشیپت و همکاران (۲۰۱۴) و تورولیا و همکاران (۲۰۲۵) هم‌سو است و نشان می‌دهد که نوآوری مدل کسب‌وکار، به‌ویژه در صنایع خشکبار، ابزاری عملی برای توسعه صادرات و بین‌المللی‌سازی است.

در بُعد منابع انسانی و یادگیری سازمانی، توسعه سرمایه انسانی، آموزش کارکنان، مهارت‌های دیجیتال و جذب نیروی متخصص، توانمندی سازمان را در اجرای نوآوری‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌های بین‌المللی تقویت می‌کند. این یافته‌ها با پژوهش تاج‌پور و همکاران (۱۴۰۴) و گونزالس وارونا و همکاران (۲۰۲۴) هم‌خوانی دارد و خلأ موجود در تحقیقات پیشین در زمینه منابع انسانی صنایع خشکبار را پر می‌کند.

نفوذ در بازار بین‌المللی، شامل شناخت دقیق مشتریان، تحلیل رقابتی بازارهای نوظهور و توسعه بازار، ظرفیت سازمان‌ها را برای تثبیت و گسترش در بازارهای فرامرزی افزایش می‌دهد و با نتایج گریمستاد و همکاران (۲۰۲۵)، یانگ و همکاران (۲۰۲۵) و کاظمی و همکاران (۲۰۱۹) هم‌سو است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که صنعت خشکبار با استفاده از تحلیل بازار و اطلاعات مشتریان، می‌تواند استراتژی‌های بین‌المللی خود را به‌شکل مؤثرتری طراحی و اجرا کند.

امکانات مالی و سرمایه‌گذاری، شامل دسترسی به تسهیلات اعتباری، حمایت مالی و جذب سرمایه، امکان اجرای نوآوری‌ها و استراتژی‌های بین‌المللی را فراهم می‌کند. این یافته با پژوهش پرویتی و مگنانی (۲۰۲۵) مطابقت دارد. همچنین محیط نهادی و قوانین بین‌المللی، شامل چارچوب‌های قانونی، مقررات فنی و تجاری و چالش‌های سیاسی - اقتصادی، در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های بین‌المللی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد و با یافته‌های سلطان‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) هم‌خوانی دارد.

با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های فعال در صنعت خشکبار با اتخاذ رویکردی جامع و یکپارچه، به تقویت هم‌زمان مؤلفه‌های فناورانه، زیرساختی، منابع انسانی، مالی و نهادی بپردازند و نوآوری در مدل کسب‌وکار و توسعه بازارهای بین‌المللی را به‌عنوان اولویت‌های راهبردی خود مدنظر قرار دهند. تمرکز بر توسعه

ظرفیت‌های سازمانی، ارتقای دانش و مهارت‌های تخصصی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و انطباق با الزامات قانونی و نهادی کشورهای هدف، می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای توان رقابتی و موفقیت پایدار در عرصه بین‌المللی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی با استفاده از رویکردهای ترکیبی و آزمون تجربی مدل مفهومی ارائه‌شده، به بررسی عمیق‌تر روابط میان مؤلفه‌ها و تعمیم نتایج در سایر صنایع غذایی و بازارهای بین‌المللی بپردازند تا زمینه بهبود سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های راهبردی فراهم شود.

منابع

- تاجپور، مهدی؛ گلریزخاتمی، محمد رضا؛ سلیمانیان، سیده مرصده؛ بندگی، محمد صادق (۱۴۰۴). تأثیر کار گروهی بر روند بین‌المللی شدن شرکت: نقش میانجیگری بازاریابی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۷(۱)، ۴۶-۶۸.
- حنفی، سعیده؛ نعمتی‌زاده، سینا؛ ضیاء، بابک و حقیقت منفرد، جلال (۱۴۰۱). طراحی الگوی سرعت بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته (مور مطالعه: صنعت دارو). *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۵(۳)، ۴۲۱-۴۳۸.
- رحیمی الهه؛ حیدری، عباس و قاسمی، بهروز (۱۴۰۲). بررسی تأثیر نوآوری‌های باز بر ایجاد و رشد استارت‌آپ‌های فناوری‌محور. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۲(۳)، ۲۸-۳۸.
- سلطان‌زاده، ثمینه؛ رضوانی، مهران؛ مبینی دهکردی، علی؛ عبدلی محمدآبادی، طیبه (۱۳۹۹). الگوی بین‌المللی‌سازی پایدار در صنایع تکنولوژی‌محور دارویی ایران: تبیین اقدامات صورت‌گرفته و ارائه مدل مطلوب. *مدیریت بازرگانی*، ۱۴(۱۴)، ۲۳-۴۷.
- شرفی، وحید و سلیمانی رضوان (۱۴۰۳). شناسایی الگوهای ذهنی کارآفرینان در خصوص تسهیل سرعت بین‌المللی‌سازی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۷(۱)، ۱۷۱-۲۰۰.
- صمدی، فاطمه و شرابی، احسان (۱۴۰۴). شیوه‌های مدیریت ریسک و عملکرد شرکت با نقش میانجی نوآوری مدل کسب‌وکار. *پژوهشنامه اقتصاد و کسب‌وکار*، ۱۶(۳۷)، ۵۱-۶۶.
- طلالاری، محمد؛ پورولی کاخکی، امیر (۱۴۰۲). ارائه مدل فرایندی بین‌المللی‌سازی سریع شرکت‌های جهانی‌زاد. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۷(۲)، ۱۵۲-۱۸۱.
- عربیون، ابوالقاسم؛ حسینی، الهه؛ آزاد، مهدی (۱۴۰۳). شناخت عوامل مؤثر بر شدت بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای فناورمحور ایران. *نشریه پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۶(۴)، ۱۶۵-۱۸۵.
- محمدکاظمی، رضا؛ طالبی، کامبیز؛ داوری، علی؛ دهقان نجم‌آبادی، عامر (۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان با رویکرد دیمتل. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۶(۶۱)، ۱-۱۶.
- محمدیان، ایوب، میرباقری، فاطمه و خانلری، امیر (۱۳۹۸). شناسایی و طبقه‌بندی کاربردهای نوآورانه اینترنت اشیا در بازاریابی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۴)، ۷۱۹-۷۴۱.

References

- Akbar, H., Yamin, M. & Karami, M. (2017). Internationalization of SMEs in emerging markets: The role of institutional forces and dynamic capabilities. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(2), 173–195.
- Arabiyan, A., Hosseini, E. & Azad, M. (2024). Identifying factors affecting the intensity of internationalization in technology-driven businesses in Iran. *Entrepreneurship Development Research Journal*, 16(4), 165–185. (in Persian)
- Azari, M. J., Khanlari, A. & Hashemi, S. (2017). Business model innovation and international performance: Empirical evidence from Iranian knowledge-based companies. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 10(1), 52–74.
- Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), 419-426.
- Baron, R. A. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: Differences between experts and novices: Does experience in starting new ventures change the way entrepreneurs think? Perhaps, but for now, “caution” is essential. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 310-315.
- Brenner, B. & Drdla, D. (2023). Business model innovation toward sustainability and circularity — A systematic review of innovation types. *Sustainability*, 15(15), 11625.
- Brunner, M., Gundolf, K. & Guieu, G. (2025). From a conventional to a sustainable business model – A review on transformation actions and indicators. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 16, 100258.
- Casson, M. & Li, Y. (2022). Complexity in international business: The implications for theory. *Journal of International Business Studies*, 53(9), 2037-2049.
- Chao, J. & Jinglin, L. (2025). Internationalization of digital firms: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 189, 115124. doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115124
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385–403.
- Dung, L. T. & Dung, T. T. H. (2024). Businesses model innovation: A key role in the internationalisation of SMEs in the era of digitalisation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 48.
- Essbaa, E., Laraqui, S. & Jarreau, B. (2025). Adapting global business models to disruptive innovation and market dynamics: A framework for modern times. *Journal of Organizational Management Studies*, <https://doi.org/10.5171/2025.223981>
- Evers, N., Ojala, A., Sousa, C. M. P. & Criado Rialp, A. (2023). Unraveling business model innovation in firm internationalization: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, 91, 102752.

- Evers, N., Ojala, A., Sousa, C. M. P. & Criado-Rialp, A. (2023). Unraveling business model innovation in firm internationalization: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 158, 113659.
- Gabrielsson, M., Julkunen, S. & Andersson, S. (2025). The influence of entrepreneurial mindsets and business model practices on firm internationalization. *Management International Review*, 65(2), 239–274. <https://doi.org/10.1007/s11575-025-00572-w>
- Gonzalez-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D. & Acebes, F. (2024). *Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs*. arXiv preprint arXiv:2406.01615.
- Grimstad, S. M. F., Glavee-Geo, R., Fiskerstrand, S. M. & Vattøy, A. (2025). Unlocking scale-up success: The role of scalable business model innovation (SBMI) and internationalization: Grimstad et al. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-42. <https://doi.org/10.1007/s10843-025-00397-6>
- Hanafi, S., Nematizadeh, S., Ziyae, B. & Haghghatmonfared, J. (2022). Model Designing of Internationalization Speed of High-tech Businesses (Case Study: Pharmaceutical Industry). *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(3), 421-438. doi: 10.22059/jed.2022.337252.653871 (in Persian)
- Jamali, B., Kazemi, R. M., Yadollahi Farsi, J. & Mobini Dehkordi, A. M. (2018). Theories of opportunity creation and effective entrepreneurial actions in opportunity creation context. *Decision Science Letters*, 7, 443–454.
- Jean, R.-J. B., Kim, D., Sinkovics, R. R. & Cavusgil, E. (2024). The effect of business model innovation on SMEs' international performance: The contingent roles of foreign institutional voids and entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 175, 114449. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114449>
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Kazemi, R. M., Nikraftar, H., Yadollahi Farsi, J. & Ahmadpour Dariani, M. (2019). The concept of international entrepreneurial orientation in competitive firms: A review and a research agenda. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(3), 1–10.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N. & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.
- Li, J., Surana, A., Chavan, M., Kano, L., Schotter, A. & Chirico, F. (2025). The internationalization of digital platform-based firms: A systematic literature review and directions for future research. *Journal of World Business*, 60(4), 101629.
- Li, Y. & Zhang, Q. (2024). Corporate digital transformation and the internationalization of R&D. *Sustainability*, 16(21), 9262. <https://doi.org/10.3390/su16219262>

- Martin, R. L. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Mohammad Kazemi, R., Talebi, K., Davari, A. & Dehghan, A. (2021). Designing a Model of Empowerment for Small and Medium-Sized Businesses Knowledge-Based with a DEMATEL Approach. *Iranian journal of management sciences*, 16(61), 1-16. (in Persian)
- Mohammadian, A., Mirbagheri, F. and Khanlari, A. (2019). Identification and Classification of Innovative Applications of Internet of Things in Digital Marketing. *Journal of Business Management*, 11(4), 719-741. doi: 10.22059/jibm.2019.275789.3430 (in Persian)
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Narakmhe, H. & Vooch, W. (2021). Unlocking scale-up success: The role of scalable business model innovation SBMI and internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/s10843-025-00397-6>
- Omidvar, M. S., Confetto, M. G. & Palazzo, M. (2025). Business model innovation: A bridge between corporate social responsibility and successful performance for medium-size enterprises in the digital era. *Systems*, 13(5), 378. <https://doi.org/10.3390/systems13050378>
- Proietti, S. & Magnani, R. (2025). Artificial intelligence, digitalization, and business model innovation in small enterprises. *Journal of Business Innovation and Technology*.
- Rahimi, E., Heidari, A. & Ghasemi, B. (2023). Investigating the Impact of Open Innovation on the Creation and Growth of Technology-Oriented Startups. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management (JTESM)*, 2(3), 28-38. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.2.3.4> (in Persian)
- Samadi, F., Sharahi, E. (2025). Risk Management Methods and Company Performance with the Mediating Role of Business Model Innovation. *Economics and Business Research Journal*, 16(37), 51-66. <https://doi.org/10.82247/jebr.2025.1206747> (in Persian)
- Sharafi, V. & Soleimani Rezvan, R. (2024). Identifying entrepreneurs' mental models regarding the facilitation of internationalization speed. *Business Management*, 17(1), 171–200. (in Persian)
- Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R.R. & Molina Castillo, F.-J. (2021). Sustainable business model innovation: An umbrella review. *Sustainability*, 13(13), 7266.
- Soltanzadeh, S., Rezvani, M., Mobini Dehkordi, A. & Abdoli Mohammadabadi, T. (2020). A sustainable internationalization model in Iran's technology-driven pharmaceutical industries: Explaining actions taken and presenting an optimal model. *Business Management*, 14(14), 23–47. (in Persian)
- Spieth, P., Schneckenberg, D. & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation – State of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237–247.

- Sumar, A. & Evolkia, B. (2023). Business innovation and internationalisation in female-owned businesses: A fuzzy set QCA approach. *Journal of the Knowledge Economy*, 16, 16725–16753. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02344-7>
- Tajpour, M., Golriz Khatami, M., Soleymanian, S. M. & Bandegi, M. S. (2025). The Impact of Teamwork on Company Internationalization: The Mediating Role of Marketing. *Journal of Business Management*, 17(1), 46-68. doi: 10.22059/jibm.2024.384377.4862 (in Persian)
- Talari, M. & Pourvali-Kakhki, A. (2023). A process model for rapid internationalization of born-global companies. *Iranian Journal of Management Research*, 27(2), 152–181. (in Persian)
- Tapscott, D. & Tapscott, A. (2016). *Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*. Penguin.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Turulja, L., Smajlović, S. & Šimičević, V. (2025). Business Model Innovation: Impact of Entrepreneurial Competencies to New Value Proposition. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 16(1), 40-59.
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M. & Dal Mas, F. (2021). The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. *Frontiers in psychology*, 11, 539363.
- Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(6), 501-522.
- Yang, B., Bai, W., Chen, Y. & Rong, K. (2025). Internationalization of digital firms: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 189, 115124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115124>
- Zhou, C. & Liao, J. (2024). Home country digital finance development and post entry internationalization speed of emerging market SMEs: Empirical evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 91, 102752.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.