

نوآوری مدل کسب و کار در گذر از اقتصادهای توسعه یافته و نوظهور

ریحانه نیک نام

۱- ریحانه نیک نام، دکترای حرفه ای کسب و کار reiannaniknam@gmail.com

۲- چکیده

پدیده‌ای پیچیده است که در محیط بین‌المللی، به‌ویژه در تعامل با اقتصادهای در حال (BMI) نوآوری در مدل کسب‌وکار ظهور، از پیچیدگی بیشتری برخوردار می‌شود. محیطی که شرکت‌های فعال در اقتصادهای توسعه‌یافته و در حال ظهور با نه یک هدف نهایی، بلکه یک فرآیند منظم و تکرارشونده است که در آن BMI آن روبه‌رو هستند، نشان می‌دهد که مدل‌های کسب‌وکار با تغییرات پیوسته همراه می‌شوند. این مقاله از رویکرد معمول موجودیت‌محور به سوی فرآیند‌محوری حرکت می‌کند و جزئیات نوآوری «در» و «با» مدل‌های کسب‌وکار را در یک جهان دواگانه‌شده (توسعه‌یافته و در حال بدین منظور، یک مرور سیستماتیک ادغامی با استفاده از چارچوب زمینه-مداخله-مکانیزم-نتایج. ظهور) بررسی می‌نماید. روی ۷۲ مطالعه پژوهشی بین سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۲۴ انجام شده است. یافته‌ها با روایت‌گری داستان‌وار ارائه (CIMO) می‌شوند. داستان از زمینه شرکت‌هایی (عمدتاً از اقتصادهای توسعه‌یافته) آغاز می‌شود که برای بهره‌برداری از فرصت‌ها به بازارهای خارجی وارد می‌شوند و مدل‌های کسب‌وکار چندگانه به کار می‌گیرند. بخش میانی داستان، شامل مداخلات و مکانیزم‌هاست، جایی که توسعه‌های غنی و ظرفی دربار قابلیت‌های سازمانی و مدیریت دانش در پاسخ به نوآوری‌های به‌عنوان نتایج BMI اقتصادهای در حال ظهور و نوآوری معکوس مشاهده می‌شود. در نهایت، یافته‌ها به اشکال مختلفی از این پژوهش با بررسی دقیق‌تر مفاهیم مدل‌های کسب‌وکار تسهیل‌کننده نوآوری و بازنوآوری مدل. ختم می‌شوند کمک می‌کند. علاوه بر این، عبور بین جهان‌های دواگانه BMI، به وضوح بیشتر مفاهیم (Reinnovation) کسب‌وکار برای بازنوآوری مدل کسب‌وکار (Boundary Condition) توسعه‌یافته و در حال ظهور را به‌عنوان یک شرط مرزی در کانون تحلیل، نشان (Profiting from Innovation) در نهایت، با قرار دادن سودآوری از نوآوری. معرفی می‌نماید در اقتصادهای (Orchestrative Mechanisms) می‌دهد که مدل‌های کسب‌وکار به‌عنوان مکانیزم‌های ارکستراسیون در حال ظهور به کار گرفته می‌شوند تا توانایی شرکت‌ها در کسب سود از نوآوری‌هایشان را افزایش دهند. این مقاله چشم‌اندازی مبتنی بر مکانیزم از مدل‌های کسب‌وکار ارائه می‌دهد که به شرکت‌ها امکان می‌دهد به‌صورت بازتابی، طرح‌های و رژیم‌های بهینه سودآوری (Complementary Assets)، دارایی‌های تکمیلی (Dominant Designs) غالب را شناسایی و ادغام کنند (Appropriation Regimes)

واژه‌های کلیدی: نوآوری در مدل کسب‌وکار، بازنوآوری، سودآوری از نوآوری، شرایط مرزی

۱. مقدمه

در دو دهه اخیر، پژوهش درباره نوآوری در مدل کسب و کار (BMI) به طور چشمگیری گسترش یافته است؛ هم از نظر تنوع نظریه‌ها و هم از نظر سطوح تحلیل (Foss & Saebi, 2017; Loon & Quan, 2021). این رشد علاقه پژوهشی جای تعجبی ندارد، زیرا BMI نقشی کلیدی در ایجاد ارزش و رشد شرکت‌ها ایفا می‌کند (Ahlstrom, 2010; Guo et al., 2016; Ilyas et al., 2024). مطالعات متعددی نیز ارتباط قوی بین BMI و عملکرد شرکت (Menter et al., 2023)، تاب‌آوری سازمانی (Ramdani et al., 2022)، شناسایی فرصت‌ها در بازارهای پیشگام (Karami et al., 2022)، عملکرد صادراتی (Najafi-Tavani et al., 2025) و توانمندسازی در حوزه پایداری (Hellström & Olsson, 2024; Kajtazi et al., 2023) را نشان داده‌اند. در عین حال، محیط بین‌المللی در سال‌های اخیر به دلیل رشد اقتصادهای در حال ظهور، بین‌المللی شدن شرکت‌های این کشورها، پیشرفت سریع فناوری و چالش‌های ژئوپلیتیکی، پیچیده‌تر و چندلایه‌تر شده است (Ciravegna et al., 2023; Giannetti & Rubera, 2020; Si et al., 2023). BMI نیز به طور فزاینده‌ای در پژوهش‌های بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته است (Evers et al., 2023)، زیرا این بافت‌ها درک عمیق‌تری از BMI را ممکن می‌سازند. مدل‌های کسب و کار تحت تأثیر و باید پاسخگوی عوامل اقتصادی، فرهنگی، فناورانه و نظارتی متنوعی در سراسر جهان باشند. این عوامل شامل تفاوت‌های زمینه‌ای و عناصر فرهنگی محرک نوآوری (مانند نیازهای متفاوت مشتریان، زیرساخت و فناوری)، تفاوت‌های نهادی در چارچوب‌های قانونی و نظارتی، و چالش‌های مقیاس‌پذیری و محلی‌سازی (مانند زنجیره‌های تأمین محلی و نظام‌های ارزش) می‌شود. علاوه بر این، دیدگاه بین‌المللی در مواردی مانند طرح‌های غالب (Dominant Designs) که مستلزم BMI هستند (مثلاً نوآوری معکوس ناشی از نوآوری‌های فقیرانه از اقتصادهای در حال ظهور)، یا مدل‌های پلتفرمی که در آسیا موفقیت‌آمیزند اما ممکن است در اقتصادهای توسعه‌یافته ناسازگار باشند، یا حتی مواجهه با رقبا و شریکانی با ساختارهای هزینه‌ای و مدل‌های عملیاتی کاملاً متفاوت (Bruton et al., 2025)، اهمیت ویژه‌ای دارد. بنابراین، این مطالعه با بررسی دقیق‌تر و گرانول‌تر BMI در محیط بین‌المللی، به‌ویژه نقش BMI در عبور از جهان دوگانه اقتصادهای توسعه‌یافته و در حال ظهور می‌پردازد. به عبارت دیگر، این پژوهش به جای مقایسه این دو محیط، فرآیند BMI در عبور بین آن‌ها را بررسی می‌کند. این فرآیند عبور بسیار حیاتی است، زیرا بین‌المللی شدن شرکت‌ها و تفاوت‌های درشت بین این دو نوع اقتصاد، راهبردی پیچیده را برای شرکت‌ها ضروری می‌سازد (Meyer et al., 2009; Richter et al., 2022). (Bryan Jean et al., 2024)، در حالی که مصرف‌کنندگان اقتصادهای در حال ظهور معمولاً نظارتی بلوغ‌یافته‌تری دارند (Landau et al., 2016)، حساس‌تر به قیمت هستند.

با این وجود، هم در اقتصادهای توسعه‌یافته و هم در حال ظهور تنوع‌های قابل توجهی وجود دارد. به‌عنوان مثال، چین اگرچه یک اقتصاد در حال ظهور است، دارای دولتی بسیار پایدار است، در حالی که ایالات متحده فاقد قانون جامع فدرال درباره حریم خصوصی داده‌هاست و از اتحادیه اروپا عقب‌تر است. همچنین، امارات متحده عربی (که هنوز یک اقتصاد در حال توسعه محسوب می‌شود) از نظر سرانه تولید ناخالص داخلی بالاتر از کشورهایی مانند پرتغال است و استانداردهای زندگی بالایی دارد. بنابراین، این مقاله استدلال می‌کند که BMI برای شرکت‌هایی که بین این دو جهان در حال عبور هستند، پدیده‌ای پیچیده است و نیازمند دیدگاه فرآیندمحور (Process Ontology) است (Tsoukas, 2017). در این زمینه، BMI نه تنها نتیجه‌ای از نوآوری‌های بین‌المللی است، بلکه می‌تواند کاتالیزور و کانال نوآوری‌هایی مانند نوآوری معکوس باشد (Shi, 2024). همچنین، BMI در اقتصادهای در حال ظهور مستلزم داشتن قابلیت‌های گسترده‌تری برای هماهنگی همزمان زنجیره‌های ارزش جهانی و محلی است (Petricevic & Teece, 2019; Teece, 2018a). در نهایت، هدف اصلی BMI در این زمینه، کسب سود از نوآوری و حفظ رشد است (Teece, 2018b; Tomizawa et al., 2020). در این راستا، BMI در اقتصادهای در حال ظهور صرفاً یک منبع درآمد ثانویه نیست، بلکه می‌تواند رقابت‌پذیری کلی شرکت - حتی در بازار داخلی - را تقویت کند (Bruton et al., 2025; Subramaniam et al., 2015).

۲. چارچوب نظری

۲.۱. جهت‌گیری‌های پژوهش در BMI

BMI به‌عنوان «فرآیند طراحی مدل جدید یا بازپیکربندی سیستم فعالیت‌های موجود شرکت» تعریف می‌شود (Amit & Zott, 2012). سیستم فعالیت شامل سه مؤلفه اصلی است: پیشنهاد ارزش (چه چیزی فروخته می‌شود)، ایجاد ارزش (تولید، هماهنگی و مشارکت‌ها) و کسب ارزش (بهره‌برداری از ارزش پیشنهادی و ایجادشده). یک مدل کسب‌وکار زمانی نوآورانه محسوب می‌شود که هر سه مؤلفه آن، به‌صورت یکپارچه و نو به بازار محصول-خدمت معرفی شوند (Clauss, 2017). پژوهش‌های گذشته عمدتاً BMI را از دیدگاه موجودیت‌محور بررسی کرده‌اند و انواع مدل‌های نوآورانه مانند مدل‌های دایره‌وار (Circular)، جمع‌سپاری (Crowdsourcing)، مبتنی بر پایداری و پلتفرم دوطرفه اینترنتی را طبقه‌بندی نموده‌اند. با این حال، این مطالعات به‌ندرت فرآیند عبور بین اقتصادهای متفاوت را پوشش داده‌اند.

۲.۲. BMI. به عنوان یک فرآیند در عبور بین اقتصادها

در این مطالعه، BMI نه به عنوان یک نتیجه، بلکه به عنوان یک فرآیند پیوسته در نظر گرفته می شود که در آن شرکت ها از طریق نوآوری های فقیرانه (Frugal Innovation) و نوآوری معکوس (Reverse Innovation)، مدل های خود را بازسازی می کنند. مفهوم بازنوآوری (Reinnovation) نیز کلیدی است؛ یعنی بازسازی نوآوری های موفق گذشته برای بازارهای جدید. (Cheng & Shiu, 2008)

۲.۳. عدسی «سودآوری از نوآوری»

بر اساس نظریه سودآوری از نوآوری (Teece, 2006)، BMI نقشی کلیدی در شناسایی طرح های غالب، توسعه دارایی های تکمیلی و طراحی رژیم های مناسب سودآوری دارد. در اقتصادهای در حال ظهور که قواعد مالکیت فکری ضعیف ترند، BMI به عنوان زیرساختی جایگزین برای کسب سود عمل می کند.

۳. روش شناسی

این پژوهش از روش مرور سیستماتیک ادغامی استفاده کرده است. با جست و جوی کلیدواژه های «Business Model Innovation»، «Emerging Economy» و غیره در پایگاه های Scopus و Web of Science، ۷۲ مقاله معتبر (با رتبه های ۳، ۴ و ۴*) از راهنمای (CABS) بین سال های ۲۰۰۳ تا ۲۰۲۴ انتخاب شدند. تحلیل داده ها با چارچوب CIMO و رویکرد ترکیب سیستماتیک (Dubois & Gadde, 2014) و تحلیل محوری (Gioia et al., 2013) انجام شد.

۴. یافته ها

۴.۱. زمینه ها (Contexts)

- بازیگران نهادی محلی: ضرورت همکاری با نهادهای داخلی برای دسترسی به منابع و شبکه های محلی.
- بازارهای مستقیم جهانی: بازارهایی مانند شبکه های اجتماعی یا بازی های آنلاین که با یک مدل واحد قابل نفوذ هستند (مثل TikTok).

- اکوسیستم‌های تفکیک شده: زنجیره‌های ارزش پیچیده که در اقتصادهای در حال ظهور رخنه کرده‌اند (مثل سطح پایین هرم مصرف).

۴.۲. مداخلات (Interventions)

- انتشار دیجیتال: استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای نظارت و هماهنگی.
- انتقال به خدمات: از محصول به خدمات.
- جسمیت بخشی به دانش: تبدیل دانش ضمنی به ساختارهای سازمانی.
- تغییر پیکربندی: بازسازی سیستم فعالیت‌ها.
- بازتاب آفرینی خلاقانه: پاسخ‌های انعطاف پذیر به شرایط نوظهور.

۴.۳. مکانیزم‌ها (Mechanisms)

- نوآوری جامع ارزش: دگرگونی همزمان در هر سه مؤلفه مدل کسب و کار.
- نوآوری ارتقایی ارزش: بهبود محدود در یکی از مؤلفه‌ها.

۴.۴. نتایج (Outcomes)

- سبد مدل‌های کسب و کار: ایجاد چند مدل برای بازارهای مختلف.
- تقلید خلاق: (*Generative Imitation*) شرکت‌های محلی که مدل‌های خارجی را بازتولید می‌کنند.
- سرریزهای مدل کسب و کار: (*Spillovers*) بازگشت نوآوری‌های اقتصادهای در حال ظهور به بازارهای توسعه یافته از طریق نوآوری معکوس.

۵. بحث و سهم‌های پژوهشی

۵.۱. تمایز سه مفهوم کلیدی

- مدل کسب و کار تسهیل کننده نوآوری: بر پایه ظرفیت جذب و دانش انطباقی.
- نوآوری در مدل کسب و کار: بر پایه قابلیت های پویا و دانش معماری.
- بازنوآوری مدل کسب و کار: بر پایه دانش ترکیبی و دوگانگی سازمانی (Organizational Ambidexterity).

۵.۲. عبور بین اقتصادها به عنوان یک شرط مرزی

این مطالعه برای اولین بار نشان می دهد که عبور بین جهان های توسعه یافته و در حال ظهور یک شرط مرزی برای وقوع بازنوآوری مدل کسب و کار است و نقش واسطه ای بین نوآوری اقتصادهای در حال ظهور و نوآوری معکوس ایفا می کند.

۵.۳. BMI به عنوان مکانیزم ارکستراسیون برای سودآوری از نوآوری

مدل های کسب و کار نه تنها ساختارهای ثابت، بلکه مکانیزم های ارکستراسیون پویا هستند که امکان شناسایی طرح های غالب، هماهنگی دارایی های تکمیلی و بهینه سازی رژیم های سودآوری را فراهم می کنند.

۶. پیامدهای مدیریتی

مدیران باید BMI را نه به عنوان یک پروژه یک باره، بلکه به عنوان یک فرآیند مستمر در نظر بگیرند. همچنین، سرمایه گذاری در زیرساخت های یادگیری سازمانی، توسعه قابلیت های پویا و طراحی مدل های انعطاف پذیر برای عبور موفقیت آمیز بین اقتصادها ضروری است.

۷. محدودیت ها

- وابستگی به داده های ثانویه.
- استفاده از فهرست مجلات CABS به عنوان چارچوب نمونه گیری.
- استفاده از یک چارچوب تحلیلی (CIMO) که ممکن است دیدگاه های جایگزین را نادیده بگیرد.

۸. پژوهش های آینده

- آزمون مفاهیم مدل تسهیل کننده نوآوری و بازنوآوری مدل کسب و کار به صورت تجربی.
- بررسی نقش BMI در صنایع نوین (فین تک، سلامت دیجیتال).
- مقایسه BMI در کشورهای خاص (مثلاً ایران، هند، چین).

۹. نتیجه گیری

نوآوری در مدل کسب و کار در محیط‌های بین‌المللی یک فرآیند منظم و پیوسته است. شرکت‌ها نه تنها BMI را اجرا می‌کنند، بلکه مدل‌های تسهیل‌کننده نوآوری ایجاد می‌کنند و بر مدل‌های موفق گذشته، باز نوآوری اعمال می‌نمایند. این فرآیند مداوم به‌ویژه در عبور از جهان‌های دوگانه توسعه‌یافته و در حال ظهور، منبعی کلیدی برای مزیت رقابتی پایدار است.

۱۰. منابع

1. Articles used in the analysis
2. Ahlstrom, D., 2010. Innovation and growth: how business contributes to society. Acad.
3. Manag. Perspect. 24 (3), 11–24.
4. Ahlstrom, D., 2015. Innovation and growth in emerging economies. In: Austrian Council
5. for Research and Technology Development (ed.). Designing the Future: Economic,
6. Societal, and Political Dimensions of Innovation. Echomedia, Vienna, pp. 353–387.
7. Ahlstrom, D., Bruton, G.D., 2001. Learning from successful local private firms in China:
8. establishing legitimacy. Acad. Manag. Exec. 15 (4), 72–83.
9. Ahlstrom, D., Arregle, J.L., Hitt, M.A., Qian, G., Ma, X., Faems, D., 2020. Managing
10. technological, sociopolitical, and institutional change in the New Normal. J. Manag.
11. Stud. 57 (3), 411–437.
12. Amit, R., Zott, C., 2012. Creating value through business model innovation. MIT Sloan
13. Manag. Rev. 53 (3), 41–49.
14. Asmussen, C.G., Larsen, M.M., Pedersen, T., 2016. Organizational adaptation in
15. offshoring: the relative performance of home- and host-based learning strategies.
16. Organ. Sci. 27 (4), 911–928.

17. Bamberger, P.A., 2018. AMD—clarifying what we are about and where we are going.
18. Acad. Manag. Discov. 4 (1), 1–10.
19. Banalieva, E.R., Dhanaraj, C., 2019. Internalization theory for the digital economy. J. Int.
20. Bus. Stud. 50 (8), 1372–1387.
21. Basu, A., Mazumdar, Y.T., Raj, S.P., 2003. Indirect network externality effects on product
22. attributes. Mark. Sci. 22 (2), 209–222.
23. Bei, X., 2019. Trademarks, specialized complementary assets, and the external sourcing
24. of innovation. Res. Pol. 48 (9).
25. Bocken, N.M.P., Geradts, T.H.J., 2020. Barriers and drivers to sustainable business model
26. innovation: organization design and dynamic capabilities. Long. Range Plan. 53 (4).
27. Bohnsack, R., Ciulli, F., Kolk, A., 2021. The role of business models in firm
28. internationalization: an exploration of European electricity firms in the context of
29. the energy transition. J. Int. Bus. Stud. 52 (2), 824–852.
30. Breslin, D., Gatrell, C., 2023. Theorizing through literature reviews: the Miner-Prospector
31. continuum. Organ. Res. Methods 26 (1), 139–167.
32. Brouthers, L.E., O'Donnell, E., Keig, D.L., 2013. Isomorphic pressures, peripheral product
33. attributes and emerging market firm export performance. Manag. Int. Rev. 53 (5),
34. 687–710.
35. Bruton, G.D., Mejia-Morelos, J.H., Ahlstrom, D., 2025. Multinational corporations and
36. inclusive supply chains: How conflicting social and market logics can coexist.
37. Journal of World Business 60 (6), 10166.
38. Busse, C., Kach, A.P., Wagner, S.M., 2017. Boundary conditions: what they are, how to
39. explore them, why we need them, and when to consider them. Organ. Res. Methods
40. 20 (4), 574–609.
41. Byrne, Z.S., Peters, J.M., Weston, J.W., 2016. The struggle with employee engagement:

42. measures and construct clarification using five samples. *J. Appl. Psychol.* 101 (9),
43. 1201–1227.
44. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E., 2011. How to design a winning business model.
45. *Harv. Bus. Rev.* 89 (1–2).
46. Cavallo, A., Ghezzi, A., Ruales, Guzm´
47. an, B.V., 2020. Driving internationalization through
48. business model innovation: evidences from an AgTech company. *Multinatl. Bus. Rev.*
49. 28 (2), 201–220.
50. Charmaz, K., 2025. *Constructing Grounded Theory*. Sage Publications, London.
51. Chartered Association of Business Schools, 2021. *Academic journal guide 2021*.
<https://>
52. charteredabs.org/academic-journal-guide.
53. Chatterjee, S., 2013. Simple rules for designing business models. *Calif. Manag. Rev.* 55
54. (2), 97–124.
55. Chea, A.C., 2021. Doing business in emerging market economies: challenges and success
56. strategies for western multinational corporations. *Int. Bus. Res.* 14 (9), 82–93.
57. Cheng, C.J., Shiu, E.C., 2008. Re-innovation: the construct, measurement, and validation.
58. *Technovation* 28 (10), 658–666.
59. Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., Tsai, T.,
60. Narooz, R., Zhang, Y., 2017. SME international business models: the role of context
61. and experience. *J. World Bus.* 52 (5), 664–679.
62. Christensen, C.M., Raynor, M.E., 2024. *The Innovator’s Solution: Creating and*
63. *Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press, Cambridge, MA.
64. Ciravegna, L., Ahlstrom, D., Michailova, S., Oh, C.H., Gaur, A., 2023. Exogenous shocks
65. and MNEs: learning from pandemics, conflicts, and other major disruptions. *J. World*
66. *Bus.* 58 (6), 101487.
67. Clauss, T., 2017. Measuring business model innovation: conceptualization, scale
68. development, and proof of performance. *R D Manag.* 47 (3), 385–403.

69. Codini, A.P., Abbate, T., Messeni, Petruzzelli A., 2023. Business Model Innovation and
70. exaptation: a new way of innovating in SMEs. Technovation 119, 102548.
71. Corbin, J., Strauss, A., 2015. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures
72. for Developing Grounded Theory. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
73. Cornelissen, J., 2017. Editor's comments: developing propositions, a process model, or a
74. typology? Addressing the challenges of writing theory without a boilerplate. Acad.
75. Manag. Rev. 42 (1), 1–9.
76. Davis, G.F., Marquis, C., 2005. Prospects for organization theory in the early twenty-first
77. century: institutional fields and mechanisms. Organ. Sci. 16 (4), 332–343.
78. De Silva, M., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., 2021. Business model innovation by international
79. social purpose organizations: the role of dynamic capabilities. J. Bus. Res. 125,
80. 733–749.
81. de Sousa Jabbour, A.B.L., Latan, H., Jabbour, C.J.C., Seles, B.M.R.P., 2023. Does
82. applying a circular business model lead to organizational resilience? Mediating
83. effects of industry 4.0 and customers integration. Technol. Forecast. Soc. Change
84. 194, 122672.
85. Demir, R., Angwin, D., 2021. Multidexterity: combining competing business models in
86. transforming economies. Manag. Organ. Rev. 17 (2), 282–313.
87. Denicolai, S., Ramirez, M., Tidd, J., 2014. Creating and capturing value from external
88. knowledge: the moderating role of knowledge intensity. R D Manag. 44 (3),
89. 248–264.
90. Denyer, D., Tranfield, D., Van Aken, J.E., 2008. Developing design propositions through
91. research synthesis. Organ. Stud. 29 (3), 393–413.
92. Desyllas, P., Sako, M., 2013. Profiting from business model innovation: evidence from
93. Pay-As-You-Drive auto insurance. Res. Pol. 42 (1), 101–116.
94. ndskov, J., Hauff, S., Taras, V., 2022. International Business Strategy
95. and Cross-Cultural Management: an Applied Approach. Edward Elgar Publishing,

96. Cheltenham, UK.
97. Rocha, C., Quandt, C., Deschamps, F., Philbin, S., Cruzara, G., 2021. Collaborations for
98. digital transformation: case studies of Industry 4.0 in Brazil. IEEE Trans. Eng. Manag.
99. 70 (7), 2404–2418.
100. Rosca, E., Arnold, M., Bendul, J.C., 2017. Business models for sustainable innovation: an
101. empirical analysis of frugal products and services. J. Clean. Prod. 162, S133–S145.
102. Shankar, V., Narang, U., 2020. Emerging market innovations: unique and differential
103. drivers, practitioner implications, and research agenda. J. Acad. Market. Sci. 48 (5),
104. 1030–1052.
105. Shepherd, D.A., Suddaby, R., 2017. Theory building: a review and integration. J. Manag.
106. 43 (1), 59–86.
107. Sheth, J.N., 2002. A generic concept of customer behaviour. J. Cust. Behav. 1 (1), 7–18.
108. Sheth, J.N., 2019. Customer value propositions: value co-creation. Ind. Mark. Manag. 87
109. (3), 312–315.
110. Shi, J., 2024. Adaptive change: emerging economy enterprises respond to the
111. international business environment challenge. Technovation 133. [https://doi.org/](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102998)
112. 10.1016/j.technovation.2024.102998.
113. Si, S., Hall, J., Suddaby, R., Ahlstrom, D., Wei, J., 2023. Technology, entrepreneurship,
114. innovation and social change in digital economics. Technovation 119, 102484.
115. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F., Souder, D., 2009. A typology for aligning
116. organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes.
117. J. Manag. Stud. 46 (5), 864–894.
118. Sinha, R., 2013. Reverse innovation: a gift from developing economy to developed
119. economy. Business Perspectives and Research 2 (1), 69–78.

120. Spieth, P., Breitenmoser, P., Roth, " T., 2025. Business model innovation: integrative
121. review, framework, and agenda for future innovation management research. J. Prod.
122. Innovat. Manag.,42 (1), 166-193.
123. Subramaniam, M., Ernst, H., Dubiel, A., 2015. From the special issue editors: innovations
124. for and from emerging markets. J. Prod. Innovat. Manag. 32 (1), 5–11.
125. Suddaby, R., 2010. Editor's comments: construct clarity in theories of management and
126. organization. Acad. Manag. Rev. 35 (3), 346–357.
127. Taran, Y., Boer, H., Lindgren, P., 2015. A business model innovation typology. Decis. Sci.
128. J. 46 (2), 301–331.
129. Teece, D.J., 2006. Reflections on "profiting from innovation". Res. Pol. 35 (8 SPEC. ISS.),
130. 1131–1146.
131. Teece, D.J., 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature of microfoundations of
132. (sustainable) enterprise performance. Strateg. Manag. J. 28 (13), 1319–1350.
133. Teece, D.J., 2010. Business models, business strategy and innovation. Long. Range Plan.
134. 43 (2), 172–194.
135. Teece, D.J., 2018a. Business models and dynamic capabilities. Long. Range Plan. 51 (1),
136. 40–49.
137. Teece, D.J., 2018b. Profiting from innovation in the digital economy: enabling
138. technologies, standards, and licensing models in the wireless world. Res. Pol. 47 (8),
139. 1367–1387.
140. Tomizawa, A., Zhao, L., Bassellier, G., Ahlstrom, D., 2020. Economic growth, innovation,
141. institutions, and the Great Enrichment. Asia Pacific Journal of Management 37 (1),
142. 7–31.
143. Tsoukas, H., 2017. Don't simplify, complexify: from disjunctive to conjunctive theorizing

144. in organization and management studies. *J. Manag. Stud.* 54 (2), 132–153.
145. Tsui, A.S., 2004. Contributing to global management knowledge: a case for high quality indigenous research. *Asia Pac. J. Manag.* 21 (4), 491–513.
147. United Nations, 2023. Statistical Annex: Country Classifications: United Nations Secretariat.
148. Secretariat.
149. Van de Ven, A.H., 2007. Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research. Oxford University Press on Demand.
150. Research. Oxford University Press on Demand.
151. Weick, K.E., 1989. Theory construction as disciplined imagination. *Acad. Manag. Rev.* 14 (4), 516–531.
152. (4), 516–531.
153. Weick, K.E., 1999. New directions for organization theory: problems and prospects. *Adm. Sci. Q.* 44 (3), 639–642.
154. Sci. Q. 44 (3), 639–642.
155. Weiss, C., Bonvillian, W.B., 2013. Legacy sectors: barriers to global innovation in agriculture and energy. *Technol. Anal. Strateg. Manag.* 25 (10), 1189–1208.
156. agriculture and energy. *Technol. Anal. Strateg. Manag.* 25 (10), 1189–1208.
157. Whetten, D.A., 1989. What constitutes a theoretical contribution? *Acad. Manag. Rev.* 14 (4), 490–495.
158. (4), 490–495.
159. Winter, A., Govindarajan, V., 2015. Engineering reverse innovations. *Harv. Bus. Rev.*, 93 (7-8), 80-89.
160. (7-8), 80-89.
161. Winterhalter, S., Zeschky, M.B., Gassmann, O., 2016. Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. *R D Manag.* 46 (3), 464–479.
162. emerging markets: an ambidexterity perspective. *R D Manag.* 46 (3), 464–479.
163. Winterhalter, S., Zeschky, M.B., Neumann, L., Gassmann, O., 2017. Business models for frugal innovation in emerging markets: the case of the medical device and laboratory equipment industry. *Technovation* 66–67, 3–13.
164. frugal innovation in emerging markets: the case of the medical device and laboratory equipment industry. *Technovation* 66–67, 3–13.
165. equipment industry. *Technovation* 66–67, 3–13.
166. Wocke, " A., Bendixen, M., Rijamampianina, R., 2007. Building flexibility into multinational human resource strategy: a study of four South African multi-national enterprises. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 18 (5), 829–844.
167. enterprises. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 18 (5), 829–844.

168. World Bank, 2013. Mongolia: Portable Solar Power for Nomadic Herders. World Bank
169. Group Publishing, Washington.
170. Wu, X., Ma, R., Shi, Y., 2010. How do latecomer firms capture value from disruptive
171. technologies? A secondary business-model innovation perspective. IEEE Trans. Eng.
172. Manag. 57 (1), 51–62.
173. Young, M.N., Ahlstrom, D., Bruton, G.D., Rubanik, Y., 2011. What do firms from
174. transition economies want from their strategic alliance partners? Bus. Horiz. 54 (2),
175. 163–174.