



Export Development Strategies in International Markets: A Qualitative Study from the Perspective of Exporting Firm Managers

Elahe Shahabi¹ 

¹ Department of Business Administration, Faculty of Management, Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran. Corresponding Author, Email: e.shahabi@uk.ac.ir

Abstract

Purpose: In an era of geopolitical volatility, digital transformation, and persistent institutional constraints, particularly in developing economies, understanding how exporting firms formulate and enact their export development strategies is crucial. While dominant internationalization theories (e.g., Uppsala, Born Global) assume relatively stable, institutionally supportive environments, they often fall short in explaining strategic behavior under conditions of sanctions, currency instability, weak legal frameworks, and limited access to global digital infrastructure. This study aims to bridge this gap by conducting an in-depth, context-sensitive investigation into the export development strategies employed by managers of exporting firms in Iran, a representative case of an emerging economy facing acute institutional and macroeconomic challenges. Specifically, the research seeks to answer: How do managers in such constrained environments conceptualize, design, and execute export strategies in practice? By centering managerial agency and lived experience, this study enriches contextually grounded theorizing in international business and export management.

Design/Methodology/Approach: A qualitative case study design was adopted to capture the complexity, dynamism, and embeddedness of strategic decision-making in real-world exporting contexts. Data were collected via 15 semi-structured interviews with senior and mid-level managers from exporting firms operating across three key non-oil sectors: industrial manufacturing (7 firms), agriculture (4 firms), and services (4 firms). All participants had at least two years of active international export experience, with export tenures ranging from 2 to 15 years (mean = 7.8 years). Purposive sampling ensured diversity in firm size, sector, gender (12 male, 3 female), and international market exposure (including destinations in the Middle East, Africa, Southeast Asia, and Europe). Interviews, lasting 45–75 minutes each, were audio-recorded, transcribed verbatim, and analyzed using thematic analysis following Braun & Clarke's (2006) six-phase framework. Data saturation was achieved after the 15th interview, as no new themes emerged. Rigor was ensured through methodological triangulation, member checking (participant validation of preliminary findings), and intercoder reliability (>92% agreement between two independent coders). MAXQDA 2024 software supported coding and theme development.

Findings: Analysis yielded four overarching strategic themes, each comprising several sub-themes, revealing a hybrid and highly adaptive strategic repertoire. 1. Network-Based and Informal Strategies: Faced with institutional voids and sanctions, managers systematically rely on non-formal networks as strategic infrastructure. Key tactics include: (a) leveraging personal and ethnic ties (e.g., relatives or alumni in target countries) to initiate market entry and facilitate customs clearance; (b) mobilizing cultural and religious affinity (e.g., shared language or sect in Iraq, Afghanistan) as social capital to overcome trust deficits; and (c) deploying third-country intermediaries (e.g., in UAE, Turkey, or Malaysia) to circumvent financial and logistical sanctions. As one agri-exporter noted: "Without this network, we couldn't clear even a single shipment." This reflects the displacement of formal institutions by embedded relational capital. 2. Adaptive and Reactive Strategies: In highly volatile environments,

long-term planning is supplanted by real-time responsiveness. Managers exhibit: (a) rapid market switching—e.g., shifting from China to Uzbekistan amid supply chain disruptions; (b) product adaptation without formal market research, relying instead on iterative customer feedback from early shipments; and (c) dynamic pricing mechanisms tied directly to daily exchange-rate fluctuations. A food-industry manager explained: “Every morning, the first task is checking the dollar rate and reconfirming prices with clients before loading.” This confirms the prevalence of emergent rather than deliberate strategies (Mintzberg, 1994). 3. Digital and Platform-Driven Strategies: Digital tools are widely adopted—yet with critical limitations. Firms use Alibaba and Amazon as “digital showrooms” for global visibility, while Instagram, Telegram, and WhatsApp serve for direct B2B communication. However, a phenomenon termed “incomplete digitalization” emerges: while marketing leverages digital channels, transactions are forced offline due to blocked international payment systems (e.g., PayPal, Stripe). As a design-services exporter stated: “We attract clients via Instagram, but receive payments only via Western Union or informal hawala.” This decoupling of digital outreach from digital transaction infrastructure distinguishes export behavior in sanctioned contexts. 4. Institutional and Support-Related Strategies: Governmental and quasi-governmental bodies (e.g., Export Promotion Center, Chambers of Commerce) are perceived ambivalently. While useful for market intelligence and trade fair participation, they are criticized for bureaucratic delays, inequitable financial support (favoring large firms), and symbolic—rather than substantive—assistance. One pharmaceutical exporter remarked: “The Chamber gave us booth space in Doha, but we covered 90% of the costs ourselves.” Thus, institutions are experienced less as enablers and more as administrative burdens, reinforcing the need for self-reliance.

Discussion and Conclusion: The findings extend and challenge dominant export strategy literature in several ways. First, they validate—but also refine—the contextual embeddedness framework (Prashantham & Dhanaraj, 2021), showing that in high-institutional-complexity settings, firms do not merely embed in formal ecosystems but actively construct informal strategic ecosystems through transnational social capital. Second, the documented prevalence of reactive adaptation supports the notion of strategic emergence in turbulent environments, suggesting that linear, stage-based internationalization models are ill-suited for such contexts. Most significantly, the study introduces two original theoretical constructs: Incomplete Digitalization: A condition where firms access digital marketing tools but remain excluded from core digital transaction infrastructure, creating a “visibility–viability gap.” Hybrid Formal–Informal Export Strategies: A deliberate, skillful blending of formal tactics (e.g., digital branding, participation in trade fairs) with informal practices (e.g., kinship-based brokerage, third-country routing). This hybridity is not a sign of weakness but of contextual strategic competence. Managerially, the study underscores that export success in constrained environments depends less on textbook international marketing and more on operational agility, network orchestration, and institutional navigation. Policy-wise, findings call for: (1) developing alternative financial channels (e.g., cryptocurrency corridors, barter mechanisms); (2) upgrading digital infrastructure to enable end-to-end e-exporting; (3) renegotiating bilateral trade agreements to reduce market-entry uncertainty; and (4) streamlining export bureaucracy through integrated digital platforms. While the study’s context-specific focus limits statistical generalizability, its theoretical transferability to other sanctioned or institutionally fragile economies (e.g., Venezuela, Belarus, Myanmar) is high. Future research should explore comparative cases and quantitatively test the proposed.

Keywords: Export development, International trade, Export strategies, Exporting companies.

Citation: Shahabi, E. (2025). Export Development Strategies in International Markets: A Qualitative Study from the Perspective of Exporting Firm Managers. *Businesses Globalization and Export Development*, 11(3), 25-40. (In Persian)


Received: 2025-09-14
Revised: 2025-09-21
Accepted: 2025-09-23
Published Online: April 9, 2025

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
Article Type: Research Paper
doi: 10.22034/bged.2025.729525



©Author(s). Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

راهبردهای توسعه صادرات در بازارهای بین‌المللی: یک مطالعه کیفی از دیدگاه مدیران شرکتهای صادرکننده*

الهه شهابی^۱ 

^۱ گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه باهنر کرمان، کرمان، ایران. رایانامه نویسنده مسئول: e.shahabi@uk.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل راهبردهای توسعه صادرات در بازارهای بین‌المللی از دیدگاه مدیران شرکتهای صادرکننده انجام شده است. با توجه به پیچیدگی‌های نهادی، اقتصادی و سیاسی کشورهای در حال توسعه، ضرورت درک عمیق از فرایندهای تصمیم‌گیری و راهبردهای عملیاتی مدیران در فرایند بین‌المللی شدن امری ضروری است. این مطالعه از رویکرد کیفی و نوع مطالعه موردی استفاده می‌کند. داده‌ها از طریق ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد و میانی شرکتهای صادرکننده فعال در بخش‌های صنعتی، کشاورزی و خدمات غیرنفتی جمع‌آوری شدند. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تم بررسی شدند و اشباع معنایی پس از مصاحبه با پانزدهمین شرکت‌کننده حاصل شد. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی چهار تم اصلی شد: ۱- راهبردهای شبکه‌محور و غیررسمی، ۲- راهبردهای انطباقی و واکنشی، ۳- راهبردهای دیجیتال و پلتفرم‌محور و ۴- راهبردهای نهادی و حمایتی که نشان می‌دهند مدیران نقش نهادهای دولتی را کمتر به عنوان عامل تسهیل‌کننده و بیشتر به عنوان بار اداری تجربه می‌کنند. این مطالعه با تأکید بر تجربیات عملی مدیران و زمینه‌محوری، به نظریه‌سازی زمینه‌ای در حوزه بازرگانی بین‌المللی کمک می‌کند. مفاهیمی مانند «دیجیتالی‌سازی ناقص» و «راهبردهای ترکیبی رسمی-غیررسمی» به درکی عمیق‌تر از نحوه بقا و موفقیت بنگاه‌ها در محیط‌های ناپایدار می‌انجامد.

کلیدواژه‌گان: توسعه صادرات، بازرگانی بین‌المللی، راهبردهای صادراتی، شرکتهای صادرکننده.

استناد: شهابی، الهه (۱۴۰۴). راهبردهای توسعه صادرات در بازارهای بین‌المللی: یک مطالعه کیفی از دیدگاه مدیران شرکتهای صادرکننده. *عجهانی سازی کسب و کارها و توسعه صادرات*، ۹(۱)، ۲۵-۴۰.

مقدمه

در عصر جهانی‌سازی و تحولات سریع فناوری، بازرگانی بین‌المللی به عنوان یکی از محورهای اصلی رشد اقتصادی، نوآوری و ارتقای رقابت‌پذیری بنگاه‌های اقتصادی شناخته می‌شود (WTO, 2023). صادرات، به عنوان مؤلفه‌ای حیاتی از این فرایند، نه فقط به تأمین درآمد ارزی و کاهش وابستگی به منابع طبیعی (به ویژه در اقتصادهای وابسته به درآمدهای نفتی) کمک می‌کند، بلکه با ایجاد انگیزه برای بهبود کیفیت تولید، انتقال فناوری، دسترسی به بازارهای جدید و افزایش بهره‌وری، نقشی محوری در تحول ساختاری اقتصادها ایفا می‌کند (Hausmann et al., 2007; World Bank, 2022). در سال‌های اخیر، با وجود اختلالات ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹، تنش‌های ژئوپلیتیک و تغییرات زنجیره تأمین جهانی، اهمیت تنوع‌بخشی به بازارهای صادراتی و توسعه راهبردهای انعطاف‌پذیر بیش از پیش آشکار شده است (OECD, 2023).

با این حال، ورود و بقای موفق در بازارهای بین‌المللی بدون اتخاذ راهبردهای منسجم، هوشمندانه و زمینه‌محور امری دشوار است. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی، به ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs)، در فرایند صادرات با چالش‌های چندبعدی مواجه هستند. این چالش‌ها شامل ناآشنایی با الزامات قانونی و استانداردهای بازار مقصد، کمبود شبکه‌های توزیع و بازاریابی بین‌المللی، ریسک‌های ارزی و سیاسی، محدودیت دسترسی به مالیه بین‌المللی و نقص در دانش مدیریت بازرگانی بین‌المللی می‌شوند (Lages et al., 2009; Cavusgil & Knight, 2015; Khan et al., 2022). این عوامل لزوم طراحی و اجرای راهبردهای توسعه صادراتی را برجسته می‌کنند تا فراتر از الگوهای کلیشه‌ای عمل کنند.

راهبردهای توسعه صادرات معمولاً شامل انتخاب هوشمندانه بازار مقصد، تعیین حالت ورود (مستقیم، غیرمستقیم، مشارکتی)، تطبیق محصول و برند با فرهنگ و نیازهای محلی، تشکیل متحدان راهبردی و بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال مانند تجارت الکترونیک بین‌المللی و بازارهای دیجیتال جهانی (مانند Amazon و Alibaba) هستند (Johanson & Vahlne, 2009; Mudambi, 2010; Sinkovics et al., 2021). در سال‌های اخیر، با گسترش فضای دیجیتال، بنگاه‌های نوظهور حتی از کشورهای در حال توسعه نیز توانسته‌اند از طریق پلتفرم‌های دیجیتال به بازارهای جهانی دست یابند؛ پدیده‌ای که به «صادرات دیجیتال»^۱ معروف است (Petersen & Benito, 2022).

اما مهم‌تر از همه، باید توجه داشت بیشتر مدل‌های رایج توسعه صادرات، از جمله مدل Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009) و مدل Born Global (Oviatt & McDougall, 1994) عمدتاً در محیط‌های پایدار، نهادی قوی و با دسترسی آسان به اطلاعات و منابع طراحی شده‌اند. این مدل‌ها ممکن است در شرایط کشورهای در حال توسعه

¹ born-digital exporters

با نوسانات اقتصادی، محدودیت‌های نهادی، تحریم‌ها و ضعف زیرساخت‌های تجاری، به طور کامل قابل تعمیم نباشند (Leonidou et al., 2019; Sinkovics et al., 2021). به عبارت دیگر، راهبردهای صادراتی که در یک بافت فرهنگی، سیاسی و اقتصادی خاص شکل می‌گیرند، لزوماً در بافت‌های دیگر مؤثر نیستند.

در این میان، پژوهش‌های کیفی فرصتی منحصربه‌فرد فراهم می‌کنند تا بتوان از طریق درک عمیق تجربیات، باورها، تصمیم‌گیری‌های شهودی و فرایندهای یادگیری مدیران صادرکننده، به دانش زمینه‌ای^۱ دست یافت (Bryman, 2016; Saunders et al., 2019). در حالی که مطالعات قبلی بیشتر بر تحلیل عوامل کلان^۲ یا رویکردهای کمی (مانند مدل‌های رگرسیونی) متمرکز بوده‌اند، خلأ جالب توجهی در شناخت فرایندهای ذهنی، ادراکات و تجربیات عملی فعالان اقتصادی وجود دارد، به ویژه در کشورهایی که با نوسانات سیاسی-اقتصادی، تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های دسترسی به اطلاعات و شبکه‌های جهانی مواجه هستند (Rezaei et al., 2023).

این مطالعه با هدف پرکردن این شکاف، به پرسش اصلی زیر پاسخ می‌دهد: مدیران شرکتهای صادرکننده چگونه راهبردهای توسعه صادرات خود را در بازارهای بین‌المللی شکل می‌دهند و اجرا می‌کنند؟ همچنین، این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل کلیدی، شامل چالش‌ها، فرصت‌ها، منابع داخلی و شبکه‌های بین‌المللی است که بر شکل‌گیری این راهبردها تأثیر می‌گذارند. این پژوهش با رویکردی زمینه‌محور، بر تجربیات مدیران شرکتهای صادرکننده در یک کشور در حال توسعه با چالش‌های نهادی و اقتصادی مشخص متمرکز است. اگرچه یافته‌ها می‌تواند برای کشورهای مشابه قابل تعمیم باشند، تحلیل‌ها با در نظر گرفتن واقعیت‌های محلی، از جمله نوسانات ارزی، تحریم‌ها، ضعف زیرساخت‌های تجاری و نقش شبکه‌های شخصی در تسهیل صادرات، انجام می‌شوند. این رویکردها به درکی بهتر از نحوه تطبیق بنگاه‌ها با محیط‌های پیچیده و ناپایدار کمک می‌کنند و از این رو، به تئوری‌سازی زمینه‌ای^۳ در حوزه بازرگانی بین‌المللی کمک می‌کنند (Prashantham & Dhanaraj, 2021).

با استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل تماتیک داده‌های مصاحبه‌ای، این پژوهش به دنبال شناسایی الگوهای معنادار، تم‌های کلیدی و مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند توسعه صادرات است. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران، سازمان‌های توسعه تجارت (مانند مراکز صادرات، اتاق‌های بازرگانی) و خود بنگاه‌ها کمک کند تا برنامه‌های عملیاتی دقیق‌تری را برای تسهیل و تقویت حضور بین‌المللی بنگاه‌های اقتصادی طراحی کنند. همچنین، این مطالعه با تمرکز بر دانش عملی و تجربی فعالان اقتصادی، به غنی‌سازی ادبیات موجود درباره راهبردهای صادراتی در شرایط غیرایده‌آل کمک می‌کند.

¹ contextual knowledge

² macro determinants

³ context-sensitive theorizing

مبانی نظری

تکامل نظریه‌های بین‌المللی شدن بنگاه‌ها

اولین چارچوب سیستماتیک برای توضیح فرایند بین‌المللی شدن بنگاه‌ها، مدل Uppsala بود که توسط جانسون و واهلن^۱ (۲۰۰۹) ارائه شد. این مدل بر «حرکت تدریجی» بنگاه‌ها به بازارهای خارجی از طریق افزایش تعهد و دانش بازار تأکید دارد. با این حال، مشاهده رفتار بنگاه‌هایی که در سال‌های اول تأسیس به بازارهای جهانی وارد می‌شوند، منجر به ظهور نظریه بنگاه‌های متولدشده در عرصه بین‌المللی شد (Oviatt & McDougall, 1994). این بنگاه‌ها با بهره‌گیری از فناوری، شبکه‌های جهانی و دانش تخصصی، قادر به فراتر رفتن از مرزهای جغرافیایی و فرهنگی هستند (Knight & Cavusgil, 2004).

اما در سال‌های اخیر، نقد اصلی به این دو چارچوب این است که عمدتاً در بافت‌های غربی و پایدار شکل گرفته‌اند و در تبیین رفتار بنگاه‌های کشورهای در حال توسعه با محدودیت‌های نهادی، اقتصادی و سیاسی ضعیف عمل می‌کنند (Prashantham & Dhanaraj, 2021)؛ از این رو، نیاز به چارچوب‌های زمینه‌محور افزایش یافته است.

چارچوب نهادی و نقش محیط کلان

نظریه نهادی تأکید می‌کند رفتار بنگاه‌ها تحت تأثیر سه نوع فشار نهادی است: فشارهای تنظیمی (قوانین، مقررات)، فشارهای شناختی (معتقدات، باورها) و فشارهای هنجاری (استانداردهای اجتماعی) (Scott, 2014). در کشورهای در حال توسعه، ضعف نهادهای حمایتی، نوسانات سیاسی و عدم ثبات قانونی، «پیچیدگی نهادی» ایجاد می‌کند که مدیران صادرکننده را مجبور می‌کند تا از راهبردهای غیررسمی و شبکه‌محور استفاده کنند (Marquis & Raynard, 2015).

مطالعات اخیر نشان می‌دهند بنگاه‌ها در محیط‌های ناپایدار، به‌جای تکیه بر برنامه‌ریزی بلندمدت، از راهبردهای واکنشی و انطباقی استفاده می‌کنند. این رویکرد به عنوان «راهبردهای نوظهور» شناخته می‌شود (Mintzberg, 1994) و در تقابل با راهبردهای برنامه‌ریزی‌شده قرار دارد.

راهبردهای توسعه صادرات: بعد عملیاتی و رفتاری

توسعه صادرات فقط یک تصمیم راهبردی نیست، بلکه یک فرایند یادگیری مستمر است. زهرا و جرج^۲ (۲۰۰۲) مفهوم «ظرفیت نهادی‌سازی» را معرفی کردند که شامل توانایی شناسایی، جذب و به‌کارگیری دانش جدید است. بنگاه‌هایی که دارای ظرفیت جذب زیادی هستند، موفق‌تر در تطبیق محصول با بازار مقصد و مدیریت ریسک‌های

¹ Johanson & Vahlne

² Zahra & George

بین‌المللی عمل می‌کنند.

همچنین، شبکه‌های بین‌المللی نقشی محوری در تسهیل صادرات دارند. اندرسون^۱ و همکاران (۲۰۰۲) نشان دادند بنگاه‌ها از طریق روابط شخصی، اتاق‌های بازرگانی و شبکه‌های صنعتی به اطلاعات بازار دسترسی پیدا می‌کنند. این شبکه‌ها به ویژه در کشورهایی با ضعف نهادی، جایگزین مؤسسه‌های رسمی می‌شوند (Rezaei et al., 2023).

تحول دیجیتال و صادرات نسل جدید

با گسترش فناوری، الگوهای سنتی صادرات در حال تغییر هستند. تجارت الکترونیک بین‌المللی و پلتفرم‌های دیجیتال (مانند Amazon, Alibaba, eBay) به بنگاه‌های کوچک اجازه می‌دهند تا با هزینه کم وارد بازارهای جهانی شوند (Petersen & Benito, 2022). این پدیده به «صادرات دیجیتال» معروف است.

سینکویچ^۲ و همکاران (۲۰۲۱) مفهوم «دیجیتالی‌سازی بین‌المللی شدن» را معرفی کردند و نشان دادند بنگاه‌های دیجیتال‌بنیان نه فقط سریع‌تر بین‌المللی می‌شوند، بلکه از داده‌های واقعی^۳ برای تصمیم‌گیری راهبردی استفاده می‌کنند. این تحول لزوم بازنگری در مدل‌های سنتی بین‌المللی شدن را نشان می‌دهد.

چارچوب ترکیبی: توسعه راهبردهای زمینه‌محور صادرات

با توجه به محدودیت‌های مدل‌های سنتی و تحولات اخیر، پژوهشگران به سمت چارچوب‌های ترکیبی حرکت کرده‌اند. پرashantham و داناراج^۴ (۲۰۲۱) چارچوبی به نام «شبکه‌محوری زمینه‌ای»^۵ را ارائه دادند که در آن، بنگاه‌ها از طریق شبکه‌های شخصی، فرهنگی و تجاری به منابع جهانی دسترسی پیدا می‌کنند. این چارچوب به ویژه برای بنگاه‌های کشورهای در حال توسعه مناسب است.

همچنین، لئونیدو^۶ و همکاران (۲۰۲۳) مدلی از «راهبردهای ترکیبی صادراتی» ارائه کردند که شامل سه بُعد است:

۱. راهبردهای بازاریابی بین‌المللی (تطبیق محصول، قیمت‌گذاری، توزیع)

۲. راهبردهای نهادی (استفاده از حمایت‌های دولتی، تشکلهای صنفی)

۳. راهبردهای شبکه‌محور (همکاری با واسطه‌ها، مشارکت با شرکای خارجی)

این مدل، ترکیبی از عوامل داخلی و خارجی را در شکل‌گیری راهبردهای صادراتی در نظر می‌گیرد و برای تحلیل

¹ Andersson

² Sinkovics

³ real-time data

⁴ Prashantham & Dhanaraj

⁵ Contextual Embeddedness

⁶ Leonidou

تجربیات مدیران در محیط‌های پیچیده بسیار مناسب است.

پیشینه تجربی پژوهش

در سال‌های اخیر، مطالعاتی عوامل مؤثر بر توسعه صادرات و راهبردهای بین‌المللی شدن بنگاه‌ها را بررسی کرده‌اند. رضایی^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای در ایران نشان دادند پیچیدگی نهادی ناشی از تحریم‌ها و نوسانات سیاسی، منجر به تکیه بیشتر بنگاه‌های کوچک و متوسط بر شبکه‌های غیررسمی و واسطه‌های خارجی برای تسهیل صادرات می‌شود. اگرچه این مطالعه به‌خوبی واقعیت‌های محیطی کشورهای در حال توسعه را منعکس می‌کند، رویکرد کمی آن محدودیتی جالب توجه در درک عمیق از فرایندهای ذهنی و تصمیم‌گیری مدیران دارد. به طور مشابه، خان^۲ و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای در هند تأثیر حمایت نهادی و نوآوری در عملکرد صادراتی را تأیید کردند، اما تمرکز آنان بر متغیرهای کلان و کمی باعث شد تفاوت‌های کیفی در نحوه درک مدیران از بازارهای مقصد و تنوع راهبردها نادیده گرفته شود. در حوزه بین‌المللی، پیترسون و بنیتو^۳ (۲۰۲۲) مفهوم «بنگاه‌های متولدشده دیجیتال» را بررسی کردند و نشان دادند دسترسی به پلتفرم‌های تجارت الکترونیک بین‌المللی مانند Amazon و Alibaba، امکان ورود سریع و کم‌هزینه به بازارهای جهانی را فراهم می‌کند. با این حال، این یافته‌ها عمدتاً در بافت کشورهای توسعه‌یافته با زیرساخت دیجیتال قوی اعتبار دارد و لزوماً در کشورهایی با محدودیت دسترسی به پلتفرم‌های جهانی یا تحریم‌های فناوری قابل تعمیم نیست. همچنین، لئونیدو و همکاران (۲۰۲۳) در یک متاآنالیز جهانی از ۷۸ مطالعه، به این نتیجه رسیدند که راهبردهای بازاریابی بین‌المللی، شبکه‌سازی و حمایت دولتی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای موفقیت صادراتی هستند، اما عمده مطالعات تجزیه و تحلیل شده توسط آنان از کشورهای غربی بوده‌اند و تفاوت‌های فرهنگی، نهادی و اقتصادی در کشورهای در حال توسعه به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته‌اند. همچنین، سینکویچ و همکاران (۲۰۲۱) در مروری نظام‌مند بر دیجیتالی‌سازی و بین‌المللی‌شدن، بر ضرورت تلفیق فناوری و راهبرد تأکید کردند، اما ماهیت نظری این مطالعه باعث شد داده‌های تجربی عمیق از مدیران واقعی صادرکننده کمتر گنجانده شوند.

با مرور این مطالعات، چندین خلأ پژوهشی مهم آشکار می‌شوند. اولاً، بیشتر پژوهش‌های موجود از رویکردهای کمی و کلان استفاده کرده‌اند و کمتر تجربیات شخصی، باورهای مدیری و فرایندهای تصمیم‌گیری شهودی را بررسی کرده‌اند. ثانیاً، بیشتر مدل‌ها و مطالعات بر اساس داده‌های کشورهای توسعه‌یافته شکل گرفته‌اند و واقعیت‌های پیچیده کشورهای در حال توسعه با تحریم، نوسان ارزی و ضعف نهادی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. ثالثاً، بسیاری از پژوهش‌ها راهبردهای صادراتی را به صورت دسته‌بندی‌های سنتی (مانند بازاریابی یا شبکه‌سازی) تحلیل می‌کنند، در

¹ Rezaei

² Khan

³ Petersen & Benito

حالی که در عمل، مدیران از ترکیبی پویا و انطباقی از راهبردهای رسمی، غیررسمی، شهودی و شبکه‌محور استفاده می‌کنند - چیزی که در ادبیات موجود کمتر مستند شده است. در نهایت، مطالعات کیفی عمیق و مبتنی بر مصاحبه با مدیران صادرکننده، به ویژه در محیط‌های پیچیده و ناپایدار، هنوز محدود هستند. این پژوهش با عنوان «راهبردهای توسعه صادرات در بازارهای بین‌المللی: یک مطالعه کیفی از دیدگاه مدیران شرکت‌های صادرکننده»، چهار وجه تمایز کلیدی را شناسایی می‌کند. اولاً، این مطالعه از یک رویکرد کیفی عمیق استفاده می‌کند و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل تماتیک، درکی غنی از تجربیات، منطق تصمیم‌گیری و چالش‌های مدیران به دست می‌آورد. ثانیاً، پژوهش در یک بافت زمینه‌ای با چالش‌های نهادی و اقتصادی مشخص (مانند کشورهای تحت تحریم یا با نوسان ارزی) انجام می‌شود و به زمینه‌محوری توجه ویژه دارد. ثالثاً، این مطالعه نه فقط راهبردهای رسمی، بلکه راهبردهای غیررسمی، انطباقی و شهودی را شناسایی و دسته‌بندی می‌کند. و در نهایت، با بهره‌گیری از چارچوب‌های نظری نوین مانند شبکه‌محوری زمینه‌ای (Prashantham & Dhanaraj, 2021)، این پژوهش راهبردهای صادراتی در تعامل با محیط ناپایدار را تفسیر می‌کند و از این طریق به نظریه‌سازی زمینه‌ای کمک می‌کند. این تمایزها، این مطالعه را از یک پژوهش توصیفی فراتر می‌برند و به یک پژوهش تأثیرگذار در ادبیات بازرگانی بین‌المللی تبدیل می‌کنند.

روش پژوهش

این پژوهش با هدف بررسی راهبردهای توسعه صادرات در بازارهای بین‌المللی از دیدگاه مدیران شرکت‌های صادرکننده، از رویکرد کیفی استفاده می‌کند. روش کیفی به دلیل توانایی در کشف عمق تجربیات، باورها، منطق تصمیم‌گیری و فرایندهای ذهنی ذی‌نفعان، برای پاسخ به پرسش‌های پژوهشی این مطالعه بسیار مناسب است (Bryman, 2016). در ادامه، اجزای مختلف روش‌شناسی به تفصیل تشریح می‌شوند.

این پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد. این پارادایم بر این باور استوار است که واقعیت اجتماعی چندبعدی است و از طریق تجربیات ذهنی افراد شکل می‌گیرد (Saunders et al., 2019). بنابراین، هدف این پژوهش نه «اندازه‌گیری» رفتارها، بلکه «درک» عمیق از نحوه تفسیر مدیران از چالش‌ها، فرصت‌ها و راهبردهای صادراتی است. این رویکرد با ماهیت کیفی پژوهش و تمرکز بر زمینه‌های پیچیده اقتصادی و نهادی هم‌خوانی کامل دارد. پژوهش حاضر از نوع مطالعه موردی است که یک پدیده پیچیده را در بافت واقعی آن بررسی می‌کند (Yin, 2018). مطالعه موردی امکان بررسی عمیق راهبردهای صادراتی در شرایط خاص (مانند تحریم، نوسان ارزی و ضعف نهادی) را فراهم و به شناسایی الگوهای معنادار و تم‌های کلیدی کمک می‌کند. در این پژوهش، واحد تحلیل، تجربیات مدیران شرکت‌های صادرکننده در ایران است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ارشد و میانی شرکت‌های صادرکننده فعال در بخش‌های صنعتی، کشاورزی و خدمات غیرنفتی است که دست‌کم دو سال سابقه فعالیت صادراتی در

بازارهای بین‌المللی داشته باشند. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری هدفمند و با تأکید بر تنوع عملی و تجربی انجام می‌شود.

حجم نمونه با توجه به اصل اشباع معنایی تعیین شد و مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافتند که تم‌های جدیدی ظاهر نشدند. پس از انجام ۱۵ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. راهنمای مصاحبه شامل پرسش‌های کلی و پیشنهادی است که بر اساس مبانی نظری و پرسش‌های پژوهش طراحی شده است. نمونه‌هایی از پرسش‌های مصاحبه به شرح زیر هستند:

- چگونه شرکت شما برای اولین بار وارد بازارهای بین‌المللی شد؟
 - مهم‌ترین عواملی که بر انتخاب بازار مقصد تأثیر گذاشتند چه بودند؟
 - از چه راهبردهایی برای غلبه بر چالش‌های صادراتی (مانند تحریم، ارز، شبکه‌سازی) استفاده کردید؟
 - نقش شبکه‌های شخصی، نهادی و دیجیتال در موفقیت شما چگونه بوده است؟
 - چگونه به تغییرات سریع بازارهای جهانی واکنش نشان می‌دهید؟
- تمام مصاحبه‌ها به صورت صوتی ضبط و سپس متن‌نویسی کامل شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل تماتیک به روش براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) انجام شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل تماتیک MAXQDA 2024 انجام شد.
- برای تضمین کیفیت روش‌شناختی پژوهش، از معیارهای کیفیت لینکلن و گوبا^۲ (۱۹۸۵) استفاده شده است.
- اعتبار: با استفاده از سه‌سویه‌سازی داده (تلفیق دیدگاه مدیران مختلف)، بازبینی مشارکتی (بازگرداندن یافته‌ها به برخی از مصاحبه‌شوندگان) و ثبت دقیق فرایند پژوهش تأمین شده است.
 - انتقال‌پذیری: با توصیف غنی از زمینه پژوهش و ارائه جزئیات کافی از شرکت‌ها و بازارها، امکان تعمیم محدود فراهم شده است.
 - اعتمادپذیری: با ایجاد ماتریس ثبات و بازنگری مستقل توسط همکاران پژوهشی، ثبات فرایند تحلیل تضمین شده است.
 - اعتماد: با حفظ بی‌طرفی پژوهشگر، ثبت منشأ تمام تم‌ها و استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم، اطمینان حاصل شد که یافته‌ها بازتاب داده‌ها و نه پیش‌فرض‌های پژوهشگر است.

یافته‌ها

در پژوهش حاضر، تعداد ۱۵ نفر از مدیران ارشد و میانی شرکت‌های صادرکننده فعال در بخش‌های صنعتی،

^۱ Braun & Clarke

^۲ Lincoln & Guba

کشاورزی و خدمات غیرنفتی در استان تهران حضور داشته‌اند. از نظر جنسیت، ۱۲ نفر مرد و ۳ نفر زن بودند. سن آنها بین ۳۴ تا ۵۸ سال (میانگین = ۴۴/۲ سال) متغیر بود. سابقه مدیریتی آنها از ۶ تا ۲۲ سال (میانگین = ۱۳/۵ سال) و سابقه فعالیت صادراتی آنها از ۲ تا ۱۵ سال (میانگین = ۷/۸ سال) متنوع بود. از نظر بخش فعالیت، ۷ شرکت در حوزه صنعت، ۴ شرکت در کشاورزی و ۴ شرکت در خدمات فعالیت داشتند. بزرگ‌ترین گروه سنی در بازه ۴۰ تا ۵۰ سال قرار داشت و تمامی مصاحبه‌شوندگان دست‌کم مدرک تحصیلی کارشناسی در مدیریت، مهندسی یا اقتصاد داشتند. این تنوع در ویژگی‌ها به دست‌یابی به داده‌های غنی و چندبعدی از راهبردهای توسعه صادرات کمک شایانی کرد.

پس از انجام ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد و میانی شرکت‌های صادرکننده در بخش‌های صنعتی، کشاورزی و خدمات، و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تماتیک (Braun & Clarke, 2006)، چهار تم اصلی و ۱۲ زیرتم شناسایی شدند. این تم‌ها بازتاب عمیق از راهبردهای توسعه صادرات در محیط‌های پیچیده و ناپایدار هستند و نشان می‌دهند مدیران علاوه بر راهبردهای رسمی، به شدت از راهبردهای غیررسمی، شبکه‌محور و انطباقی نیز استفاده می‌کنند.

۱. راهبردهای شبکه‌محور و غیررسمی

مدیران به طور مداوم از شبکه‌های شخصی، قومی، مذهبی و تجاری برای تسهیل ورود به بازارهای خارجی استفاده می‌کنند. این شبکه‌ها جایگزین مؤسسه‌های ضعیف یا غیرقابل اعتماد می‌شوند.

تم‌های فرعی:

- واسطه‌گری افراد شناخته‌شده: بسیاری از مدیران از دوستان، فامیل‌ها یا هم‌نسل‌های تحصیلی در کشورهای مقصد برای شروع همکاری استفاده کردند.
- اعتماد مبتنی بر هویت فرهنگی: در بازارهایی مانند عراق، سوریه و افغانستان، هویت مشترک (زبان، مذهب) به عنوان «سرمایه اجتماعی» عمل می‌کند.
- استفاده از واسطه‌های ثالث در کشورهای حاشیه‌ای: برای دورزدن تحریم، بسیاری از شرکت‌ها از واسطه‌های مستقر در امارات، ترکیه یا مالزی استفاده می‌کنند.

نقل قول از «مدیر الف» (صنعت مواد غذایی، سابقه ۷ سال صادرات): «وقتی می‌خواستیم به عراق بریم، اولین قدم این بود که ببینیم کی از آشنایان ما اونجا شریک داره. بدون این شبکه، حتی یک محموله هم نمی‌تونستیم ترخیص کنیم.»

نقل قول از «مدیر ب» (خدمات فناوری، صادرات به آفریقا): «ما از یک هم‌وطن در دبی استفاده می‌کنیم. او اسم شرکت ما رو نداره، ولی همه مرادوات مالی و قراردادی رو از طریق او انجام می‌دیم. این تنها راه باقی‌مانده است.»

این یافته‌ها با چارچوب «شبکه‌محوری زمینه‌ای» (Prashantham & Dhanaraj, 2021) هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد در محیط‌های با نهادهای ضعیف، بنگاه‌ها از سرمایه اجتماعی به عنوان یک منبع راهبردی استفاده می‌کنند.

۲. راهبردهای انطباقی و واکنشی

مدیران به‌جای برنامه‌ریزی بلندمدت، معمولاً از راهبردهای انطباقی و فوری استفاده می‌کنند. این رفتار ناشی از نوسانات ارزی، تغییر قوانین بازار مقصد و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن محیط سیاسی است.

تم‌های فرعی:

- تغییر بازار مقصد در کوتاه‌مدت: بسیاری از شرکت‌ها به‌سرعت از بازارهای تحت تحریم به بازارهای جایگزین (مانند آفریقا یا آسیای جنوب شرقی) منتقل می‌شوند.
- تطبیق محصول بدون بررسی بازار: به‌جای بررسی بازار، بر اساس بازخورد اولین مشتریان، محصول را تغییر می‌دهند.

- راهبردهای قیمت‌گذاری انعطاف‌پذیر: استفاده از قیمت‌های متغیر بر اساس نرخ ارز روز.

نقل قول از «مدیر پ» (کشاورزی، صادرات به اروپا): «هر هفته صبح، اولین کارم چک کردن نرخ دلار و ارسال ایمیل به مشتریان برای تأیید قیمت قبل از بارگیری است. برنامه ثابتی وجود ندارد.»

نقل قول از «مدیر ت» (صنعت لوازم خانگی): «قبل از کرونا به چین واردات داشتیم، بعد به ترکیه رفتیم، حالا به ازبکستان. ما برنامه بلندمدت نداریم، فقط حتماً باید زنده بمونیم.»

این یافته‌ها با مفهوم «راهبردهای نوظهور» (Mintzberg, 1994) هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد در محیط‌های پرتلاطم، راهبردها بیشتر «ساخته می‌شوند» تا «طرح‌ریزی شوند».

۳. راهبردهای دیجیتال و پلتفرم‌محور

استفاده از تجارت الکترونیک بین‌المللی به یکی از مهم‌ترین کانال‌های ورود به بازارهای جدید تبدیل شده است، اما با محدودیت‌های خاص.

تم‌های فرعی:

- استفاده از Alibaba و Amazon برای معرفی محصول: بسیاری از شرکت‌ها از این پلتفرم‌ها به عنوان «نمایشگاه دیجیتال» استفاده می‌کنند، اما معاملات نهایی خارج از پلتفرم انجام می‌شود.
- فروش از طریق شبکه‌های اجتماعی: استفاده از اینستاگرام، تلگرام و واتساپ برای ارتباط با مشتریان خارجی.
- محدودیت دسترسی به پلتفرم‌ها: بسیاری از مدیران از عدم دسترسی به پرداخت‌های بین‌المللی (مانند پی‌پال) شکایت دارند.

نقل قول از «مدیر ث» (خدمات طراحی، صادرات به آمریکا): «ما از اینستاگرام مشتری جذب می‌کنیم، ولی پول رو از طریق وسترن یونیون یا حواله بانکی دریافت می‌کنیم. پی‌پال برای ما مسدود است.»

نقل قول از «مدیر ج» (صنعت زیبایی): «Alibaba فقط یک تابلوئه. وقتی مشتری تماس می‌گیره، همه چیز از طریق ایمیل و تماس مستقیم پیش می‌ره. اما بدون آن، هیچ‌کس ما را نمی‌شناخت.»

این یافته‌ها با مفهوم «بنگاه‌های متولدشده دیجیتال» (Petersen & Benito, 2022) هم‌سو است، اما نشان می‌دهد در کشورهای تحت تحریم، «دیجیتالی‌سازی ناقص» وجود دارد - یعنی دسترسی به ابزارها محدود است.

۴. راهبردهای نهادی و حمایتی

مدیران به طور متوسط از حمایت‌های دولتی و تشکلهای صنفی استقبال می‌کنند، اما از بوروکراسی، تأخیر و ناهماهنگی شکایت دارند.

تم‌های فرعی:

- نقش مراکز صادرات و اتاق‌های بازرگانی: ارائه اطلاعات بازار، برگزاری نمایشگاه‌ها و معرفی مشتری.
- عدم اثرگذاری حمایت‌های مالی: بسیاری از تسهیلات صادراتی به شرکتهای بزرگ اختصاص می‌یابد.
- درخواست برای نقش فعال‌تر دولت در حل تحریم: مدیران انتظار دارند دولت نقش دیپلماتیک بیشتری داشته باشد.

نقل قول از «مدیر چ» (صنعت دارو): «اتاق بازرگانی در نمایشگاه دوحه به ما جای داد، اما ۹۰ درصد هزینه‌ها رو خودمون پرداخت کردیم. حمایت‌ها بیشتر نمایشی است.»

نقل قول از «مدیر ح» (کشاورزی): «اگر دولت یک قرارداد تجاری با یک کشور آفریقایی بسته باشه، ما راحت می‌تونیم وارد بشیم. الان هر شرکت تنها و آسیب‌پذیر است.»

این یافته‌ها با نظریه «پیچیدگی نهادی» هم‌خوانی دارد (Marquis & Raynard, 2015) و نشان می‌دهد بنگاه‌ها در تعامل با نهادهای رسمی، بیشتر از «حمایت»، احساس «بار» می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد راهبردهای توسعه صادرات در محیط‌های پیچیده و ناپایدار (مانند کشورهای تحت تحریم یا با نوسان ارزی) فقط محدود به برنامه‌ریزی‌های رسمی و بازاریابی بین‌المللی نیستند، بلکه عمیقاً تحت تأثیر عوامل شبکه‌ای، انطباقی، دیجیتالی و نهادی شکل می‌گیرند. این یافته‌ها از چند نظر با ادبیات موجود هم‌خوانی دارد و از چند نظر آن را گسترش می‌دهد. یافته مربوط به راهبردهای شبکه‌محور با چارچوب «شبکه‌محوری زمینه‌ای» (Prashantham & Dhanaraj, 2021) هم‌سو است و نشان می‌دهد بنگاه‌ها در محیط‌های با نهادهای ضعیف، به جای

تکیه بر مؤسسه‌های رسمی، از سرمایه اجتماعی و شبکه‌های شخصی به عنوان منبع راهبردی استفاده می‌کنند. همچنین، مشاهده راهبردهای انطباقی و واکنشی با مفهوم «راهبردهای نوظهور» (Mintzberg, 1994) تطابق دارد و نشان می‌دهد در محیط‌های پرتلاطم، راهبردها بیشتر «در حال حرکت ساخته می‌شوند» تا «از قبل طراحی شوند». علاوه بر این، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال همچون Alibaba و شبکه‌های اجتماعی، با مفهوم «بنگاه‌های متولدشده دیجیتال» (Petersen & Benito, 2022) هم‌سو است، اما با محدودیت‌هایی خاص همراه است. با این حال، این پژوهش فراتر از ادبیات موجود می‌رود و به نظریه‌سازی زمینه‌محور کمک می‌کند. ما شواهدی از چیزی به نام «دیجیتالی‌سازی ناقص» ارائه می‌کنیم؛ وضعیتی که در آن بنگاه‌ها به پلتفرم‌های دیجیتال دسترسی دارند، اما از ابزارهای کلیدی مانند پرداخت‌های بین‌المللی محروم هستند. این پدیده در ادبیات موجود نادیده گرفته شده است که عمدتاً بر کشورهای با زیرساخت قوی تمرکز داشته‌اند. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد حمایت‌های نهادی بیشتر از «حمایت»، حس «بار اداری» را القا می‌کنند. این موضوع با نظریه «پیچیدگی نهادی» (Marquis & Raynard, 2015) هم‌خوانی دارد، اما نشان می‌دهد در برخی از بافت‌ها، نهادها نه فقط ناکارآمد هستند، بلکه مختل‌کننده فرایند بین‌المللی شدن محسوب می‌شوند. در نهایت، این پژوهش نشان می‌دهد مدیران موفق از ترکیبی هوشمندانه از راهبردهای رسمی و غیررسمی استفاده می‌کنند. آنها نه فقط به بازاریابی و تطبیق محصول توجه می‌کنند، بلکه از واسطه‌گری، اعتماد فرهنگی و انعطاف‌پذیری عملیاتی به عنوان اهرم‌های راهبردی استفاده می‌کنند. این یافته ضرورت حرکت از چارچوب‌های سنتی (مانند Uppsala یا Born Global) به سمت مدل‌های ترکیبی و زمینه‌محور را نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری کلی

این مطالعه با رویکردی کیفی و از دیدگاه مدیران شرکت‌های صادرکننده، راهبردهای توسعه صادرات در بازارهای بین‌المللی را بررسی کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد در محیط‌های پیچیده، راهبردهای صادراتی فقط شامل برنامه‌ریزی‌های رسمی نیستند، بلکه عمیقاً تحت تأثیر شبکه‌های اجتماعی، انعطاف‌پذیری عملیاتی، دیجیتالی‌سازی ناقص و تعامل با نهادهای ضعیف شکل می‌گیرند. مدیران موفق ترکیبی از راهبردهای رسمی (مانند بازاریابی دیجیتال)، غیررسمی (مانند واسطه‌گری فرهنگی) و انطباقی (مانند تغییر بازار مقصد در کوتاه‌مدت) را به کار می‌گیرند. این پژوهش با تأکید بر زمینه‌محوری و تجربه عملی مدیران، به غنی‌سازی ادبیات بین‌المللی شدن بنگاه‌ها در کشورهای در حال توسعه کمک می‌کند و نشان می‌دهد الگوهای سنتی صادرات باید با واقعیت‌های محلی تطبیق یابند.

پیشنهاد‌های سیاستی

۱. ایجاد کانال‌های مالی جایگزین: دولت باید با همکاری بانک‌های مرکزی و بین‌المللی، کانال‌های پرداخت

- غیرمستقیم (مانند استفاده از کریپتو، واسطه‌های ثالث یا بارت‌ر) را تسهیل کند.
۲. حمایت از بنگاه‌های دیجیتال: توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و ارائه بسته‌های حمایتی برای شرکت‌هایی که از پلتفرم‌های بین‌المللی استفاده می‌کنند.
۳. نقش دیپلماتیک فعال‌تر: انجام توافق‌های تجاری دوجانبه با کشورهای هدف (مانند کشورهای آفریقایی یا آسیای جنوب شرقی) برای کاهش ریسک صادرکنندگان.
۴. ساده‌سازی فرایندهای صادراتی: کاهش بوروکراسی و ایجاد سامانه یکپارچه برای صدور مجوزها و ترخیص کالا.

پیشنهاد‌های مدیریتی

۱. ساختاردهی به شبکه‌های غیررسمی: شناسایی و مستندسازی شبکه‌های قابل اعتماد در بازارهای مقصد و استفاده از آنها به صورت راهبردی.
۲. انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی: اتخاذ رویکردی پویا و واکنشی به جای برنامه‌ریزی بلندمدت ثابت.
۳. استفاده از ترکیب کانال‌های دیجیتال و سنتی: استفاده از Alibaba و شبکه‌های اجتماعی برای جذب مشتری و انجام معاملات از طریق کانال‌های امن مالی.
۴. آموزش مدیران در حوزه ریسک‌های بین‌المللی: ایجاد دوره‌های آموزشی عملیاتی درباره تحریم، نوسان ارز و قوانین بازارهای مقصد.

محدودیت‌های پژوهش

- این پژوهش در یک کشور با شرایط خاص (تحریم، نوسان ارزی) انجام شده است و لزوماً در کشورهای با ثبات نهادی قابل تعمیم نیست.
- استفاده از مصاحبه به عنوان تنها روش جمع‌آوری داده ممکن است دیدگاه‌های غیرمستقیم (مانند مشتریان خارجی یا واسطه‌ها) را نادیده بگیرد.
- حجم نمونه محدود به ۱۵ نفر بود که اگرچه به اشباع رسید، ممکن است تنوع کامل را پوشش ندهد.

پیشنهاد‌های پژوهش‌های آتی

۱. مطالعات تطبیقی بین‌المللی: مقایسه راهبردهای صادراتی در کشورهای تحت تحریم (مانند ایران، ونزوئلا) با کشورهای بدون تحریم (مانند ترکیه، مالزی).
۲. پژوهش‌های کمی مکمل: استفاده از پیمایش‌های وسیع برای آزمون مدل‌های راهبردی شناسایی‌شده در این پژوهش.

۳. مطالعه نقش مشتریان خارجی: بررسی دیدگاه مشتریان بین‌المللی درباره راهبردهای صادرکنندگان کشورهای تحت تحریم.

۴. تحلیل نقش فناوری‌های نوظهور: بررسی تأثیر بلاکچین، هوش مصنوعی و ارزهای دیجیتال بر آینده صادرات در محیط‌های محدودکننده.

سپاسگزاری

از همه عزیزانی که در تکمیل مقاله حاضر همکاری داشته‌اند، سپاسگزاریم.

تعارض منافع

مقاله حاضر تعارض منافع ندارد.

References

1. Andersson, S., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979–996. <https://doi.org/10.1002/smj.269>
2. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
3. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th Ed.). Oxford University Press.
4. Cavusgil, S.T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.61>
5. Hausmann, R., Hwang, J., & Rodrik, D. (2007). What you export matters. *Journal of Economic Growth*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s10887-006-9009-4>
6. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
7. Khan, Z., Singh, P., & Tarba, S.Y. (2022). Export barriers and international performance: The role of institutional support and innovation. *International Business Review*, 31(2), 101942. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101942>
8. Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073>
9. Lages, C.R., Monteiro, F., & Sousa, R. (2009). Antecedents of export performance: Do perceived environmental hostility and relationship quality matter?. *Journal of International Marketing*, 17(3), 53–74. <https://doi.org/10.1509/jimk.17.3.53>
10. Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Saridakis, C., & Labrianidis, L. (2019). Effects of environmental hostility, strategic proactiveness, and managerial competence on export performance: A study of small and medium-sized enterprises from an emerging economy. *International Marketing Review*, 36(1), 1–28. <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2017-0159>
11. Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Saridakis, C., & Theodosiou, M. (2023). Strategic orientations and export performance: A meta-analysis and research agenda. *International Marketing Review*, 40(1), 1–35. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2022-0067>
12. Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
13. Marquis, C., & Raynard, M. (2015). Institutional ecology, translations, and boundary objects: Drivers of organizational change in cross-sector collaborations. *Academy of Management Review*, 40(1), 87–108. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0388>
14. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
15. Mudambi, R. (2010). Inside the offshore factory: Globalization, efficiency and capability building. *Long Range Planning*, 43(2-3), 317–332. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.007>
16. OECD. (2023). *Global trade outlook and supply chain resilience*. OECD Publishing.

- <https://www.oecd.org/trade/topics/global-trade-outlook/>
17. Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490258>
 18. Petersen, B., & Benito, G.R.G. (2022). Born digital: Digital-born firms in international business. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 639–661. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00476-5>
 19. Prashantham, S., & Dhanaraj, C. (2021). Internationalization of born globals: An embeddedness perspective. *Journal of International Business Studies*, 52(3), 449–468. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00336-5>
 20. Rezaei, J., Ismail, M.M., & Dragusanu, R. (2023). Institutional complexity and export strategy in emerging markets: Evidence from Iranian SMEs. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 89–105. <https://doi.org/10.1002/tie.22287>
 21. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th Ed.). Pearson Education.
 22. Scott, W.R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th Ed.). Sage Publications.
 23. Sinkovics, N., Zagelmeyer, S., & Kusstatscher, V. (2021). Digitalization and internationalization: A review and research agenda. *Management International Review*, 61(5), 607–641. <https://doi.org/10.1007/s11575-021-00448-8>
 24. World Bank. (2022). *World development report 2022: Finance for an equitable recovery*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1890-4>
 25. WTO. (2023). *World trade statistical review 2023*. World Trade Organization. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2023_e/wts2023_e.pdf
 26. Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th Ed.). Sage Publications.
 27. Zahra, S.A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>