



## Integrating Commercial Diplomacy and Export Innovation in Iran-Germany Economic Relations: A Model for Globalizing Iranian Businesses

Hosein Aliahmadi Jeshfaghani<sup>1</sup> , Ali Daneshkhorasgani<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Management and Philosophy of Science and Technology, Faculty of Management, Economics and Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran. Email: aliahmadi@iust.ac.ir

<sup>2</sup> MA student in International Business, Jade University of Applied Sciences, Germany. Corresponding Author, Email: ali.daneshkhorasgani@student.jade-hs.de

### Abstract

**Purpose:** Amid persistent international sanctions and geopolitical volatility, Iran's trade potential, particularly with advanced economies such as Germany, remains significantly underutilized. While non-oil exports to Germany reached approximately €680 million in 2022 (1401), this figure remains disproportionately low compared to the bilateral potential, given Iran's industrial, scientific, and technological capacities. The stagnation stems not only from external constraints (e.g., sanctions, political uncertainty) but also from internal strategic gaps: fragmented use of commercial diplomacy, limited export innovation, and weak institutional coordination. This study aims to (1) analyze the integrated roles of commercial diplomacy and export innovation in revitalizing Iran-Germany economic relations, and (2) propose a coherent, evidence-based model—termed the Integrated Trade and Export Development Model (ITEDM)—to support the globalization of Iranian businesses. By bridging policy-level diplomacy with firm-level innovation, this research provides a context-sensitive framework for emerging economies operating under institutional complexity and external pressure.

**Design/Methodology/Approach:** The study adopts a qualitative, exploratory research design, grounded in applied and analytical methodology. Data collection triangulated three strands: Documentary analysis of scholarly literature (from Scopus, Web of Science, SID, MagIran), policy reports (OECD, UNCTAD, AHK Iran), and official statements; Secondary quantitative data (2011–2023): non-oil export trends (value/volume/structure) sourced from Iran's Statistical Center, Germany's Destatis, and UN Comtrade; and Semi-structured interviews with 12 purposively selected experts—including diplomats (Iranian Ministry of Foreign Affairs, Economic Department), export managers (SMEs active in German markets), representatives from the German-Iranian Chamber of Commerce (AHK Iran), and members of Iran's Non-Oil Export Development Council. Interviews (45–70 minutes each) were audio-recorded, transcribed verbatim, and analyzed via thematic analysis, supported by NVivo 14. Thematic saturation was achieved at the 12th interview. Intercoder reliability (Cohen's  $\kappa = 0.88$ ) ensured analytical rigor. The study further integrated theoretical lenses: economic statecraft (Nincic, 2018), contextual embeddedness, and service-dominant logic of innovation (Galloway & Savona, 2009).

**Findings:** Analysis yielded three interconnected insight clusters: Commercial Diplomacy: Asymmetric Effectiveness Across Tiers. Paradiplomacy outperforms state diplomacy: While state-level engagement collapsed post-2018 (U.S. JCPOA withdrawal), the German-Iranian Chamber of Commerce (AHK Iran) sustained networks via business forums, technical consultations, and B2B matchmaking—even facilitating non-financial transactions (e.g., barter, third-country routing). Public diplomacy remains weak: Negative media narratives and cultural misperceptions in Germany amplify perceived “political risk,” often overshadowing product quality. Export Innovation: The Non-Negotiable Driver of Market Access

Four innovation modalities proved decisive for competitiveness: Product innovation: e.g., organic-certified, QR-traceable saffron (40% price premium); Process innovation: ISO/HACCP compliance in

food exports—now de facto market-entry prerequisites; Marketing innovation: strategic use of German B2B platforms (Europages, WLW), LinkedIn outreach, and professional exhibition presence; Organizational innovation: joint ventures, digital service exports (e.g., logistics SaaS for DACH region). However, critical barriers persist: limited R&D funding, sanctions-induced tech access gaps, and unfamiliarity with EU standards. Synergy, Not Isolation: The ITEDM Framework Crucially, neither diplomacy nor innovation alone suffices. The most successful firms (e.g., agritech and IT exporters) combined AHK Iran’s network access with targeted innovation investments, achieving sustainable market footholds. This led to the development of the Integrated Trade and Export Development Model (ITEDM), positioning four interlocking pillars: Commercial Diplomacy (state + paradiplomatic), Export Innovation (product, process, marketing, organizational), Governmental Support (policy coherence, sanction-mitigation mechanisms), and Digital Infrastructure (e-payment alternatives, blockchain-enabled traceability). Cross-pillar synergies—e.g., diplomatic support reducing entry costs, innovation converting access into value capture—form the model’s core logic.

**Discussion and Conclusion:** This study significantly extends existing literature in three ways. First, it demonstrates that in sanction-affected contexts, paradiplomatic actors (e.g., chambers of commerce) often outperform formal state apparatuses in sustaining economic ties—a nuance underemphasized in traditional economic diplomacy theory (Hocking et al., 2012; Cooper et al., 2015). Second, it reframes export innovation beyond high-tech products to include process standardization and digital marketing agility as baseline requirements for EU market entry—validating Gallouj & Savona’s (2009) broad service-innovation perspective. Third—and most originally—it rejects the additive integration of diplomacy and innovation in favor of a synergistic, system-level integration embodied in the ITEDM. Unlike linear models (e.g., Uppsala), ITEDM accounts for turbulent environments where political access and firm-level adaptability must co-evolve. The ITEDM also challenges assumptions in global strategy literature: successful globalization need not require massive scale or FDI; instead, networked agility—leveraging trusted intermediaries (AHK Iran) and modular innovation—enables SMEs to thrive in advanced markets under duress. Practical implications are multi-level: For policymakers: Institutionalize “innovation desks” in embassies, formalize AHK-type partnerships, and develop digital export corridors (e.g., crypto/fintech-based trade settlements). For firms: Prioritize certification (e.g., EU organic, ISO), invest in digital presence, and proactively engage paradiplomatic networks—before seeking state support. For support agencies: Offer joint training (e.g., EU compliance + trade diplomacy literacy) and facilitate tripartite (govt–chamber–firm) pilot projects. Limitations include reliance on self-reported expert data, geographic focus on Germany (limiting generalizability), and inability to access classified diplomatic negotiations. Future research should test the ITEDM quantitatively across sectors, compare AHK Iran with chambers in Turkey/India, and explore blockchain’s role in sanction-resilient trade. In conclusion, Iran’s path to deeper economic integration with Germany—and advanced markets broadly—hinges not on choosing between diplomacy or innovation, but on their strategic fusion. The ITEDM offers both a diagnostic tool and an actionable roadmap for transforming geopolitical constraints into competitive advantage.

**Keywords:** Commercial diplomacy, Export innovation, Iran-Germany relations, Business globalization, Export development, ITEDM model.

**Citation:** Aliahmadi Jeshfaghani, H., & Daneskhorsangani, A. (2025). Integrating Commercial Diplomacy and Export Innovation in Iran-Germany Economic Relations: A Model for Globalizing Iranian Businesses. *Businesses Globalization and Export Development*, 11(3), 9-23. (In Persian)

Received: 2025-09-17  
Revised: 2025-09-28  
Accepted: 2025-09-29  
Published Online: April 9, 2025

P- ISSN: 2476-4833  
E- ISSN: 2588-7084  
Article Type: Research Paper  
doi: 10.22034/bged.2025.2071935.1006



©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/)

# تلفیق دیپلماسی تجاری و نوآوری صادراتی در توسعه روابط ایران و آلمان: الگویی برای جهانی سازی کسب و کارهای ایرانی\*

حسین علی احمدی جشفقانی<sup>۱</sup>، علی دانش خوراسگانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت و فلسفه علم و فناوری، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران،

ایران. رایانامه: aliahmadi@iust.ac.ir

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد بازرگانی بین المللی، دانشگاه یاده، آلمان.

رایانامه نویسنده مسئول: ali.daneshkhorasgani@student.jade-hs.de

## چکیده

توسعه پایدار روابط تجاری ایران و آلمان در چارچوب تحریم‌های بین‌المللی مستلزم رویکردی فراتر از مدل‌های سنتی صادرات و دیپلماسی است. این پژوهش با هدف تحلیل نقش تلفیقی دیپلماسی تجاری و نوآوری صادراتی در توسعه روابط دوجانبه و ارائه الگویی برای جهانی‌سازی کسب و کارهای ایرانی انجام شده است. روش پژوهش از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی است و داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، تحلیل داده‌های ثانویه (صادرات غیرنفتی ایران به آلمان در دوره ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲) و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ خبره از حوزه دیپلماسی تجاری، صادرات و روابط ایران و آلمان گردآوری شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد دیپلماسی تجاری، به ویژه در سطح فرا-دولتی (مانند فعالیت اتاق بازرگانی آلمان در ایران)، نقشی مهم در تسهیل شبکه‌سازی و کاهش عدم اطمینان سیاسی داشته است. از سوی دیگر، نوآوری در محصول، فرایند و بازاریابی به عنوان عاملی تعیین‌کننده در رقابت‌پذیری شرکت‌های ایرانی در بازار پیشرفته آلمان عمل کرده است. تحلیل تلفیقی نشان می‌دهد ترکیب هوشمندانه این دو عامل می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار تبدیل شود. در نهایت، الگویی یکپارچه تحت عنوان «الگوی توسعه تجاری و صادراتی» پیشنهاد شده است که در آن دیپلماسی تجاری و نوآوری صادراتی در کنار حمایت‌های دولتی و زیرساخت‌های دیجیتال، به عنوان ارکان اصلی جهانی‌سازی کسب و کارهای ایرانی قرار دارند. این مقاله پیشنهاد‌های سیاستی و عملیاتی برای سیاست‌گذاران، دیپلمات‌های اقتصادی و مدیران شرکت‌های صادرکننده ارائه می‌دهد.

**کلیدواژه‌گان:** دیپلماسی تجاری، نوآوری صادراتی، روابط ایران و آلمان، جهانی‌سازی کسب و کار، توسعه صادرات، الگوی.

**استناد:** علی احمدی جشفقانی، حسین، و دانش خوراسگانی، علی (۱۴۰۴). تلفیق دیپلماسی تجاری و نوآوری صادراتی در توسعه روابط ایران و آلمان: الگویی برای جهانی‌سازی کسب و کارهای ایرانی. *عجهانی سازی کسب و کارها و توسعه صادرات*، ۱۱(۳)، ۹-۲۳.

## مقدمه

توسعه روابط تجاری بین‌المللی در عصر جهانی‌سازی، فراتر از صرفاً تبادلات کالا و خدمات، به یک نظام پیچیده از تعاملات سیاسی، اقتصادی و فناورانه تبدیل شده است. در این میان، دو عامل دیپلماسی تجاری و نوآوری در صادرات به عنوان رکن‌های کلیدی موفقیت کشورها در بازارهای جهانی شناخته می‌شوند (Hocking et al., 2012). دیپلماسی تجاری، به عنوان ابزاری فرامرزی برای تسهیل روابط اقتصادی، نقش حیاتی در کاهش موانع سیاسی، ایجاد شبکه‌های قابل اعتماد و تقویت همکاری‌های دولتی و غیردولتی ایفا می‌کند (Cooper et al., 2015). از سوی دیگر، نوآوری صادراتی - شامل نوآوری در محصول، فرایند، بازاریابی و زنجیره تأمین - به عنوان عاملی تعیین‌کننده در رقابت‌پذیری بین‌المللی شرکت‌ها عمل می‌کند (Gallouj & Savona, 2009).

آلمان به عنوان بزرگ‌ترین اقتصاد اروپا و یکی از مهم‌ترین شرکای تجاری ایران در دوره‌های غیرتحریمی، همواره جایگاهی ویژه در سیاست خارجی اقتصادی ایران داشته است. بر اساس داده‌های مرکز آمار ایران (۱۴۰۲)، صادرات غیرنفتی ایران به آلمان در سال ۱۴۰۱ حدود ۶۸۰ میلیون یورو بوده است که عمدتاً شامل محصولات کشاورزی، مواد معدنی و صنایع دستی می‌شود. با این حال، این رقم در مقایسه با پتانسیل بالقوه دوجانبه - با توجه به ظرفیت‌های صنعتی، علمی و فناورانه دو کشور - بسیار کم است. عوامل متعددی از جمله تحریم‌های بین‌المللی، عدم ثبات در روابط دیپلماتیک، ضعف در نوآوری صادراتی و کمبود شبکه‌های بازرگانی مؤثر، مانع از گسترش عمیق‌تر این روابط شده‌اند (Ehteshami & Mohammadi, 2021).

در سال‌های اخیر، مشاهده شده است که کشورهایمانند کره جنوبی، ترکیه و لهستان با تلفیق هوشمندانه دیپلماسی تجاری و سیاست‌های نوآوری در صادرات، توانسته‌اند حضوری مؤثر در بازارهای پیشرفته اروپایی داشته باشند (Lee & Lim, 2020; Yörük, 2019). در مقابل، ایران هنوز از ظرفیت کامل این تلفیق بهره نبرده است. اگرچه برخی از مطالعات داخلی جنبه‌های جداگانه دیپلماسی اقتصادی (محمودی، ۱۴۰۰) یا نوآوری در صادرات (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹) را بررسی کرده‌اند، شکاف پژوهشی واضحی در رابطه با مدل‌سازی تلفیقی از این دو عامل در بافت روابط ایران و آلمان وجود دارد.

این مقاله با هدف پرکردن این شکاف، نقش تلفیقی دیپلماسی تجاری و نوآوری صادراتی در توسعه روابط تجاری ایران و آلمان را تحلیل می‌کند و در نهایت، الگویی یکپارچه برای جهانی‌سازی کسب‌وکارهای ایرانی ارائه می‌دهد. این الگو نه فقط به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا چارچوبی راهبردی برای توسعه صادرات ایجاد کنند، بلکه برای مدیران شرکت‌های صادرکننده نیز راهکارهای عملیاتی فراهم می‌آورد.

## مبانی نظری

### مفهوم دیپلماسی تجاری

دیپلماسی تجاری به عنوان زیرمجموعه‌ای از دیپلماسی اقتصادی، فرایند استفاده از ابزارهای دیپلماتیک برای تسهیل، حمایت و گسترش منافع تجاری یک کشور در سطح بین‌المللی تعریف می‌شود (Hocking et al., 2012). این نوع دیپلماسی فراتر از نقش سنتی سفارات در امور سیاسی است و شامل تعامل مستقیم با بخش خصوصی، برگزاری نمایشگاه‌های مشترک، هیئت‌های تجاری و تسهیل توافق‌های تجاری می‌شود (Cooper et al., 2015). در دهه اخیر، با توجه به رقابت فزاینده در اقتصاد جهانی، کشورها به سمت دیپلماسی فعال اقتصادی حرکت کرده‌اند. این تحول نشان‌دهنده بازتعریف نقش سفارات به عنوان «واحدهای تجاری» است که علاوه بر حفاظت از منافع سیاسی، موظف به جذب سرمایه، تسهیل صادرات و ایجاد شبکه‌های تجاری هستند (Van der Lugt, 2020). انواع دیپلماسی تجاری عبارت‌اند از:

۱. دیپلماسی دولتی: فعالیت‌های رسمی دولت و سفارتخانه‌ها در جذب سرمایه و توسعه صادرات.
۲. دیپلماسی زیردولتی: نقش اتاق‌های بازرگانی، شهرداری‌ها و مناطق خاص اقتصادی (مانند AHK Iran).
۳. دیپلماسی عمومی<sup>۱</sup>: استفاده از فرهنگ، رسانه و آموزش برای بهبود تصویر یک کشور در بازارهای هدف (Gregory, 2019).

در مورد روابط ایران و آلمان، لتاق بازرگانی آلمان در ایران (AHK Iran) نمونه بارزی از دیپلماسی زیردولتی است که از طریق برگزاری نمایشگاه‌ها، مشاوره فنی و شبکه‌سازی، نقشی مهم در تقویت روابط تجاری ایفا می‌کند (AHK Iran, 2023).

### نظریه‌های دیپلماسی اقتصادی

- چندین چارچوب نظری برای تبیین دیپلماسی اقتصادی ارائه شده‌اند که در ادامه به آنها اشاره شده است.
- مدل «اقتصاد سیاست خارجی»<sup>۲</sup>: این رویکرد، ابزارهای اقتصادی (تحریم، کمک‌های اقتصادی، توافق‌های تجاری) را به عنوان ابزار فشار یا جذب در سیاست خارجی تحلیل می‌کند (Nincic, 2018).
  - نظریه «شبکه‌های انتقال قدرت»<sup>۳</sup>: این نظریه نشان می‌دهد کشورهای میانی<sup>۴</sup> می‌توانند از دیپلماسی اقتصادی برای

<sup>1</sup> Public Diplomacy

<sup>2</sup> Economic Statecraft

<sup>3</sup> Power Transition Networks

<sup>4</sup> Middle Powers

افزایش نفوذ خود در نظام بین‌المللی استفاده کنند (Cooper et al., 2015).

- رویکرد «دیپلماسی نوین»<sup>۱</sup>: این رویکرد بر تلفیق عملکردهای سنتی دیپلماسی با اهداف توسعه اقتصادی، جذب FDI و حمایت از صادرات تأکید دارد (Sharp, 2020).

این نظریه‌ها نشان می‌دهند دیپلماسی تجاری فقط یک ابزار فنی نیست، بلکه بخشی از راهبرد ملی قدرت نرم است.

## نوآوری در صادرات و رقابت‌پذیری بین‌المللی

نوآوری صادراتی به معنای به‌کارگیری ایده‌ها، فناوری‌ها و روش‌های جدید در فرایند تولید، بسته‌بندی، بازاریابی و توزیع محصولات صادراتی است (OECD, 2021). برخلاف تصور رایج، نوآوری فقط به فناوری بالا محدود نمی‌شود، بلکه شامل نوآوری در خدمات، فرایندها و مدل‌های کسب‌وکار نیز می‌شود (Gallouj & Savona, 2009). انواع نوآوری صادراتی عبارت‌اند از:

۱. نوآوری محصولی: ایجاد کالاهای جدید یا بهبود کیفیت محصولات سنتی (برای مثال، صادرات عسل ایرانی با بسته‌بندی هوشمند و گواهی ارگانیک).
  ۲. نوآوری فرایندی: استفاده از سیستم‌های مدیریت کیفیت (ISO)، لجستیک هوشمند و تولید پایدار.
  ۳. نوآوری بازاریابی: استفاده از دیجیتال مارکتینگ، پلتفرم‌های B2B و شبکه‌های اجتماعی برای ورود به بازارهای هدف.
  ۴. نوآوری سازمانی: ایجاد شراکت‌های بین‌المللی، فرانچایز و شبکه‌های توزیع مشترک.
- مطالعات نشان می‌دهند شرکت‌هایی که در نوآوری صادراتی سرمایه‌گذاری می‌کنند، نه فقط دسترسی به بازارهای پیشرفته را دارند، بلکه قیمت‌گذاری بالاتر و بلندگاری بیشتری در بازارهای بین‌المللی دارند (Caniels et al., 2017).

## نظریه‌های جهانی سازی کسب‌وکار

جهانی سازی کسب‌وکار فرایند ورود شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی از طریق صادرات، سرمایه‌گذاری مستقیم یا

<sup>1</sup> New Economic Diplomacy

مشارکت‌های بین‌المللی است. دو مدل اصلی در این حوزه وجود دارند:

الف) مدل اوپسالا<sup>۱</sup>

این مدل بر تدریجی بودن ورود شرکت‌ها به بازارهای خارجی تأکید می‌کند: «شرکت‌ها ابتدا از طریق صادرات غیرمستقیم شروع می‌کنند، سپس با افزایش دانش و تجربه، به صادرات مستقیم و سرانجام سرمایه‌گذاری خارجی می‌رسند» (Johanson & Vahlne, 2009).

ب) شرکت‌های متولد جهانی<sup>۲</sup>

برخلاف مدل اوپسالا، این شرکت‌ها از ابتدا به صورت بین‌المللی فعالیت می‌کنند و در کمتر از سه سال از تأسیس، دست‌کم ۲۵ درصد از درآمد خود را از بازارهای خارجی کسب می‌کنند (Knight & Cavusgil, 2004). این شرکت‌ها معمولاً بر پایه نوآوری و شبکه‌های دیجیتال بنا شده‌اند. این دو مدل نشان می‌دهند جهانی سازی کسب و کارها بدون نوآوری و شبکه‌های بین‌المللی ممکن نیست.

## تلفیق دیپلماسی تجاری و نوآوری صادراتی: رویکردهای تلفیقی

به تازگی، مطالعاتی به سمت تلفیق این دو حوزه حرکت کرده‌اند که از جمله می‌توان به مطالعات زیر اشاره کرد:

- لی و لیم<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای درباره کره جنوبی نشان دادند دیپلماسی اقتصادی دولت زمینه را برای نوآوری شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) در صادرات فناوری فراهم کرده است.
- یوروک<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نشان داد ترکیه با ایجاد «سفارتخانه‌های اقتصادی» و حمایت از نوآوری در صنایع تبدیلی، صادراتش به اتحادیه اروپا را افزایش داده است.
- ون در لوت<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) مفهوم «دیپلماسی نوآوری»<sup>۶</sup> را معرفی کرد که در آن کشورها از شبکه‌های علمی و فناوری برای تقویت روابط تجاری استفاده می‌کنند.

این مطالعات نشان می‌دهند ترکیب دیپلماسی تجاری و نوآوری صادراتی می‌تواند یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند.

## شکاف پژوهشی

با وجود مطالعات متعدد در حوزه دیپلماسی تجاری (محمودی، ۱۴۰۰؛ قاسمی، ۱۳۹۸) و نوآوری صادراتی

<sup>1</sup> Uppsala Model

<sup>2</sup> Born Globals

<sup>3</sup> Lee & Lim

<sup>4</sup> Yörük

<sup>5</sup> Van der Lugt

<sup>6</sup> Innovation Diplomacy

(رضایی و همکاران، ۱۳۹۹) در ادبیات فارسی، هیچ پژوهشی به صورت سیستماتیک این دو عامل را در روابط ایران و آلمان تلفیق نکرده است. همچنین، فقدان یک الگوی مفهومی یکپارچه برای جهانی سازی کسب و کارهای ایرانی در بازارهای پیشرفته، شکافی بزرگ در ادبیات تخصصی این حوزه محسوب می شود. این مقاله با تلفیق یافته های نظری و تجربی، این شکاف را پر می کند و الگویی جدید برای سیاست گذاری و عملیات صادراتی ارائه می دهد.

## روش پژوهش

این پژوهش با هدف تحلیل نقش تلفیقی دیپلماسی تجاری و نوآوری صادراتی در توسعه روابط تجاری ایران و آلمان و ارائه الگویی برای جهانی سازی کسب و کارهای ایرانی، با رویکردی تحلیلی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است، زیرا یافته های آن می تواند به سیاست گذاران، دیپلمات های اقتصادی و مدیران شرکت های صادرکننده کمک کند تا راهبردهایی مؤثرتر برای توسعه روابط تجاری با آلمان طراحی کنند. از نظر روش جمع آوری داده، پژوهش دارای رویکرد کیفی-اکتشافی است. همچنین، از نظر زمان گیری، پژوهش غیرآزمایشی و کتابخانه ای-میدانی است و داده ها به صورت غیرهم زمان گردآوری شده اند.

داده های این پژوهش از طریق سه روش اصلی جمع آوری شده اند:

الف) روش کتابخانه ای: مطالعه منابع علمی داخلی و خارجی شامل:

- مقاله های علمی ISI و فارسی در پایگاه های Scopus, Web of Science, SID, Magiran
- کتاب های معتبر در حوزه دیپلماسی اقتصادی، جهانی سازی کسب و کار و نوآوری
- گزارش های بین المللی OECD, UNCTAD, IMF, World Bank, AHK Iran

ب) داده های ثانویه کمی: استفاده از آمارهای رسمی درباره:

- صادرات و واردات غیرنفتی ایران به آلمان (سال های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲) از منابع مرکز آمار ایران، Destatis آلمان، UN Comtrade
- سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI) آلمان در ایران
- تعداد شرکت های مشترک ایرانی-آلمانی

این داده ها برای ترسیم روندها و تحلیل مقایسه ای استفاده قرار شده اند.

پ) مصاحبه های کیفی: مصاحبه با خبرگان حوزه دیپلماسی تجاری، صادرات و روابط ایران و آلمان. در این پژوهش، از نمونه گیری هدفمند با معیار دسترسی و تخصص استفاده شده است و تعداد ۱۲ نفر به عنوان نمونه پژوهش مشارکت داشته اند. شرکت کنندگان در این مصاحبه شامل مقامات وزارت امور خارجه (بخش اقتصادی)، مدیران شرکت های صادرکننده به آلمان، نمایندگان اتاق بازرگانی آلمان در ایران (AHK Iran) و اعضای شورای توسعه صادرات غیرنفتی

بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل تماتیک<sup>۱</sup> و نرم‌افزار NVivo استفاده شده است. روایی و پایایی پژوهش: برای تضمین روایی و پایایی یافته‌های پژوهش از روش‌های متداول در پژوهش‌های کیفی استفاده شده است. روایی محتوایی از طریق استناد به منابع علمی معتبر، استفاده از داده‌های رسمی و مقایسه یافته‌ها با نظریه‌های پایه دیپلماسی تجاری و نوآوری صادراتی تأمین شده است. همچنین، برای افزایش پایایی، فرایند کدگذاری تماتیک تحت نظارت دو داور مستقل انجام و تناسب بین کدگذاران<sup>۲</sup> با استفاده از نرم‌افزار NVivo و محاسبه ضریب کاپا<sup>۳</sup> بررسی شده است. علاوه بر این، اسناد، مصاحبه‌ها و تحلیل‌ها به صورت سیستماتیک ثبت شده‌اند و مدارک آنها به صورت شفاف در گزارش پژوهش گنجانده شده است تا قابلیت تأیید و بازتولید<sup>۴</sup> نتایج تقویت شود.

## یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های پژوهش در سه محور کلیدی ارائه و تحلیل می‌شوند:

- ۱- تحولات روابط تجاری ایران و آلمان،
  - ۲- نقش دیپلماسی تجاری در تسهیل صادرات،
  - ۳- نقش نوآوری صادراتی در رقابت‌پذیری.
- این یافته‌ها مبتنی بر تلفیق داده‌های ثانویه کمی، تحلیل اسناد رسمی و نتایج مصاحبه‌های کیفی با ۱۲ خبره از حوزه دیپلماسی تجاری و صادرات است.

## تحولات روابط تجاری ایران و آلمان (۱۳۹۰-۱۴۰۲)

بر اساس داده‌های مرکز آمار ایران و UN Comtrade، روند صادرات غیرنفتی ایران به آلمان در دهه اخیر دارای نوساناتی شدید بوده است که عمدتاً تحت تأثیر عوامل سیاسی و تحریم‌ها قرار داشته است (جدول ۱).

جدول ۱) روند صادرات غیرنفتی

سال	صادرات ایران به آلمان (میلیون یورو)	رویداد کلیدی
۱۳۹۰ (۲۰۱۱)	۱،۴۵۰~	قبل از تشدید تحریم‌ها
۱۳۹۴ (۲۰۱۵)	۱،۱۰۰~	قبل از برجام
۱۳۹۶ (۲۰۱۷)	۱،۸۲۰~	اوج همکاری‌های پس از برجام
۱۳۹۸ (۲۰۱۹)	۶۲۰~	کاهش شدید پس از خروج آمریکا از برجام

<sup>1</sup> Thematic Analysis

<sup>2</sup> Inter-coder Reliability

<sup>3</sup> Kappa

<sup>4</sup> Credibility and Transferability

۱۴۰۱ (۲۰۲۲)	۶۸۰~	ثبات نسبی با وجود تحریم
۱۴۰۲ (۲۰۲۳)	۷۱۰~	افزایش جزئی با بازگشت شرکت‌های کوچک

(منبع: مرکز آمار ایران، ۱۴۰۳؛ UN Comtrade, 2024؛ Destatis, 2023)

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد صادرات ایران به آلمان در دوره ۱۳۹۶-۱۳۹۷ (پس از برجام) به اوج خود رسید، اما پس از تشدید تحریم‌های ثانویه آمریکا، بیش از ۶۵ درصد کاهش یافت. با این حال، در سال‌های اخیر، روند افزایشی جزئی مشاهده شده که عمدتاً مربوط به ورود شرکت‌های کوچک و متوسط با محصولات با ارزش افزوده زیاد است. درباره ساختار صادرات ایران به آلمان باید گفت، محصولات اصلی صادراتی ایران به آلمان شامل موارد زیر هستند:

- کالاهای کشاورزی و غذایی (عسل، خرما، زعفران): ۴۲ درصد
- مواد معدنی و فلزی (گرانیت، آلومینا): ۲۸ درصد
- صنایع دستی و هنری: ۱۵ درصد
- تجهیزات صنعتی و الکترونیکی: ۱۰ درصد
- خدمات فناوری اطلاعات: ۵ درصد (در حال رشد)

این ساختار نشان می‌دهد بیشتر صادرات ایران به آلمان هنوز مبتنی بر منابع طبیعی و محصولات سنتی است و سهم کالاهای فناورانه و خدمات دانش‌بنیان بسیار کم است.

## نقش دیپلماسی تجاری در تسهیل روابط

تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد نشان می‌دهد دیپلماسی تجاری در سه سطح دولتی، فرا-دولتی و عمومی، نقشی مهم داشته، اما با چالش‌های ساختاری مواجه است.

### دیپلماسی دولتی

مقامات وزارت امور خارجه و تجاری ایران و آلمان در دوره برجام، اقداماتی مؤثر انجام دادند که از آن جمله می‌توان به اقدام‌های زیر اشاره کرد:

- تشکیل کمیته تجاری مشترک ایران و آلمان
  - سفرهای اقتصادی مقامات ارشد (مانند سفر شرکت‌های آلمانی به تهران در ۱۳۹۶)
  - توافق‌های تخصصی در حوزه انرژی و محیط‌زیست
- اما پس از خروج آمریکا از برجام، فعالیت دیپلماسی تجاری به شدت کاهش یافت و سفارت‌ها فقط به حفاظت از منافع اساسی محدود شدند.

نقل قول از مصاحبه شماره ۳ (مدیر ارشد شرکت صادرکننده):

«سفارت آلمان در تهران در ۱۳۹۶ بسیار فعال بود و ما را به نمایشگاه‌های هانوفر و برلین دعوت کرد، اما بعد از

۱۳۹۸، هیچ حمایتی نداشتیم.»

### دیپلماسی فرا-دولتی: نقش AHK Iran

اتاق بازرگانی آلمان در ایران (AHK Iran) به عنوان یکی از مؤثرترین نهادهای دیپلماسی فرا-دولتی، از طریق

- برگزاری نمایشگاه‌های مشترک (مانند Iran-Germany Business Forum)

- ارائه مشاوره فنی و حقوقی به شرکت‌های دوجانبه

- مدیریت شبکه‌های تجاری بین ۲۵۰ شرکت عضو

نقشی بسزا در حفظ ارتباطات تجاری داشته است.

نقل قول از مصاحبه شماره ۷ (نماینده AHK Iran):

«ما به عنوان پلی بین بخش خصوصی دو کشور عمل می‌کنیم. حتی در دوران تحریم، شبکه‌هایمان فعال بودند و

به شرکت‌ها کمک کردیم تا با کانال‌های غیرمالی تعامل داشته باشند.»

### دیپلماسی عمومی و تصویر منفی

یکی از چالش‌های اصلی تصویر منفی ایران در رسانه‌های آلمانی است که بر تصمیم‌گیری شرکت‌ها تأثیر

می‌گذارد. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان اشاره کردند:

«حتی اگر کالای ما کیفیت بالایی داشته باشد، مشتری آلمانی ابتدا از «ریسک سیاسی» صحبت می‌کند.» (مصاحبه

شماره ۵)

این یافته نشان می‌دهد دیپلماسی عمومی ایران در آلمان ضعیف است و به راهبردهای فرهنگی و رسانه‌ای قوی‌تر

نیاز دارد.

### نقش نوآوری صادراتی در رقابت‌پذیری

تحلیل مصاحبه‌ها و مطالعه موردی ۴ شرکت ایرانی فعال در بازار آلمان (دو شرکت در حوزه IT و دو شرکت در

صنایع غذایی) نشان می‌دهد نوآوری کلید اصلی ورود به بازارهای پیشرفته است.

#### نوآوری در محصول

- شرکت «فناوران زعفران» با بسته‌بندی هوشمند (QR Code برای ردیابی مبدأ) و گواهی ارگانیک EU، توانست

قیمت خود را ۴۰ درصد افزایش دهد.

- شرکت «نرم‌افزار آریا» با توسعه نرم‌افزار مدیریت لجستیک متناسب با استانداردهای DACH، وارد بازار آلمان

شد.

### نوآوری در فرایند

استفاده از سیستم‌های مدیریت کیفیت ISO 22000 و HACCP در صنایع غذایی ایرانی، به عنوان الزام ورود به بازار آلمان شناخته شد.

### نوآوری در بازاریابی

- استفاده از پلتفرم‌های B2B آلمانی مانند Europages و Wer liefert was (WLW)
  - حضور در نمایشگاه‌های تخصصی با استند حرفه‌ای و ترجمه فنی دقیق
- نقل قول از مصاحبه شماره ۹ (مدیر فروش یک شرکت IT):
- «در اولین نمایشگاه، فقط ۲ مشتری داشتیم. اما سال بعد با استفاده از دموهای آنلاین و شبکه‌های لاینکدین، بیش از ۲۰ تماس جدید گرفتیم.»

### چالش‌های نوآوری

- دسترسی محدود به فناوری‌های پیشرفته (به دلیل تحریم)
- کمبود سرمایه برای R&D
- عدم آشنایی با استانداردهای بازار آلمان

## تلفیق دیپلماسی تجاری و نوآوری: یافته‌های کلیدی

تحلیل تلفیقی داده‌ها نشان می‌دهد:

۱. دیپلماسی تجاری بدون نوآوری فقط به ایجاد فرصت‌های مقطعی منجر می‌شود (مانند سفرهای تجاری).
۲. نوآوری بدون پشتیبانی دیپلماسی با موانع سیاسی و شبکه‌ای مواجه می‌شود.
۳. ترکیب این دو عامل می‌تواند به «مزیت رقابتی پایدار» تبدیل شود.

### یافته کلیدی:

شرکت‌هایی که هم از حمایت AHK Iran (دیپلماسی فرا-دولتی) و هم سرمایه‌گذاری در نوآوری (مانند گواهی‌های بین‌المللی، بازاریابی دیجیتال) استفاده کرده‌اند، موفقیتی پایدارتر در بازار آلمان داشته‌اند.

در مجموع، می‌توان گفت:

- روابط تجاری ایران و آلمان تحت تأثیر شدید سیاست است.
- دیپلماسی تجاری در سطح فرا-دولتی (AHK Iran) مؤثرتر از سطح دولتی عمل کرده است.
- نوآوری صادراتی شرط ورود به بازارهای پیشرفته است.

- تلفیق هوشمندانه این دو عامل می‌تواند بنیان یک راهبرد بلندمدت برای جهانی‌سازی کسب‌وکارهای ایرانی باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد توسعه پایدار روابط تجاری ایران و آلمان فقط از طریق تلفیق هوشمندانه دیپلماسی تجاری و نوآوری صادراتی ممکن است؛ یافته‌ای که هم‌سو با رویکردهای معاصر دیپلماسی اقتصادی است (Hocking et al., 2012; Cooper et al., 2015). این موضوع با نظریه «اقتصاد سیاست خارجی» (Nincic, 2018) تطابق دارد که بر نقش دولت در تسهیل منافع اقتصادی تأکید دارد، اما فراتر از آن می‌رود و نشان می‌دهد بدون مشارکت بخش خصوصی و نوآوری، دیپلماسی فقط به یک ابزار نمادین تبدیل می‌شود.

در مطالعه لی و لیم (۲۰۲۰) درباره کره جنوبی، نشان داده شد دولت با ایجاد «سفارتخانه‌های نوآوری»، زمینه را برای ورود شرکت‌های فناورمحور به بازارهای پیشرفته فراهم کرده است. این دقیقاً همان چیزی است که در مورد AHK Iran مشاهده شد: این نهاد، با وجود عدم حمایت کامل دولت، به عنوان یک عامل فرا-دولتی<sup>۱</sup> عمل کرد و از طریق شبکه‌سازی، مشاوره فنی و تسهیل تعاملات، نقش کلیدی در حفظ روابط تجاری ایفا کرد.

همچنین، یافته‌های ما در رابطه با اهمیت نوآوری صادراتی با نظریه گالوج و ساونا<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) درباره «اقتصاد خدمت‌محور و نوآوری» هم‌خوانی دارد. شرکت‌های ایرانی که در بسته‌بندی، گواهی‌های بین‌المللی و بازاریابی دیجیتال سرمایه‌گذاری کردند، نه فقط وارد بازار شدند، بلکه قیمت‌گذاری بالاتر و وفاداری مشتری بیشتری داشتند - نشانه‌ای از حرکت به سمت ارزش افزوده زیاد.

اما برخلاف مدل اوپسالا که ورود تدریجی به بازارهای خارجی را پیشنهاد می‌کند (Johanson & Vahlne, 2009)، برخی از شرکت‌های ایرانی با استفاده از دیجیتالی‌سازی و شبکه‌های بین‌المللی، رفتاری شبیه شرکت‌های متولد جهانی داشتند. این امر نشان می‌دهد در شرایط تحریم، فراتر رفتن از مدل‌های سنتی ضروری است.

این مقاله با تلفیق دو حوزه مجزا، دیپلماسی تجاری و نوآوری صادراتی، و ارائه الگویی یکپارچه، شکافی مهم در ادبیات فارسی و بین‌المللی را پر می‌کند. در حالی که مطالعات قبلی یا بر دیپلماسی اقتصادی (محمودی، ۱۴۰۰) یا بر نوآوری در صادرات (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹) تمرکز داشتند، این پژوهش برای اولین بار در ادبیات فارسی، رابطه متقابل این دو عامل را در روابط ایران و آلمان تحلیل کرده و نشان داده است دیپلماسی بدون نوآوری، فرصت‌ها را از دست می‌دهد، و نوآوری بدون دیپلماسی، با موانع سیاسی و شبکه‌ای مواجه می‌شود. همچنین، ارائه الگوی توسعه یکپارچه تجارت و صادرات (ITEDM)<sup>۳</sup> به عنوان یک چارچوب عملیاتی، می‌تواند به سیاست‌گذاران

<sup>1</sup> paradiplomatic actor

<sup>2</sup> Gallouj & Savona

<sup>3</sup> Integrated Trade & Export Development Model

و مدیران کمک کند تا راهبردهایی جامع تر برای جهانی سازی کسب و کارهای ایرانی طراحی کنند.

## پیامدهای نظری و عملیاتی

**پیامدهای نظری:** پیامدهای نظری پژوهش حاضر شامل موارد زیر می شوند:

- تقویت رویکردهای تلفیقی در دیپلماسی اقتصادی
- توسعه مفهوم «دیپلماسی نوآوری» در بافت کشورهای تحریم شده
- بازنگری در مدل های جهانی سازی با توجه به شرایط غیرعادی سیاسی
- **پیامدهای عملیاتی:** پیامدهای عملیاتی پژوهش حاضر عبارت اند از:
  - برای سیاست گذاران: لزوم ایجاد واحد تخصصی در سفارتخانه ها برای حمایت از نوآوری صادراتی و همکاری با اتاق های بازرگانی.
  - برای بخش خصوصی: ضرورت سرمایه گذاری در نوآوری و استفاده از شبکه های فرا-دولتی مانند AHK.
  - برای نهادهای حمایتی: تشکیل برنامه های مشترک آموزشی و فنی برای صادرکنندگان (مانند دوره های استاندارد های EU)

## محدودیت های پژوهش

- عدم دسترسی به اسناد طبقه بندی شده از مذاکرات تجاری دولتی.
- تعداد محدود مصاحبه ها (۱۲ نفر) که ممکن است تمام تنوع ذی نفعان را پوشش ندهد.
- تأثیر تحریم ها بر دسترسی به داده های دقیق آلمانی.
- تمرکز جغرافیایی بر آلمان که ممکن است قابلیت تعمیم به سایر بازارها را محدود کند.

## پیشنهادها برای پژوهش های آتی

۱. مطالعه تطبیقی نقش AHK در ایران با فعالیت اتاق های بازرگانی آلمان در ترکیه یا هند.
۲. تحلیل نقش فناوری بلاکچین و پلتفرم های دیجیتال در دورزدن محدودیت های تحریم.
۳. بررسی تأثیر دیپلماسی عمومی و رسانه ای بر تصویر کالاهای ایرانی در آلمان.
۴. توسعه مدل های کمی برای سنجش تأثیر تلفیق دیپلماسی و نوآوری بر حجم و کیفیت صادرات.

## نتیجه گیری نهایی

این پژوهش نشان داد توسعه پایدار روابط تجاری ایران و آلمان مستلزم رویکردی یکپارچه است که در آن دیپلماسی تجاری به عنوان بازکننده دروازه ها و نوآوری صادراتی به عنوان موتور محرکه رقابت پذیری عمل می کنند.

در شرایط تحریم، اتاق های بازرگانی و نهادهای فرا-دولتی مانند AHK Iran می توانند نقش محوری ایفا کنند، اما فقط زمانی موفق خواهند بود که شرکت های ایرانی نیز در نوآوری، کیفیت و بازاریابی هوشمند سرمایه گذاری کنند. الگوی پیشنهادی این مقاله - ITEDM - نه فقط یک چارچوب تحلیلی است، بلکه «نقشه راه عملیاتی» برای جهانی سازی کسب و کارهای ایرانی در بازارهای پیشرفته اروپایی است. در نهایت، آینده صادرات ایران به آلمان در گرو این تلفیق هوشمندانه است: دیپلماسی + نوآوری = رقابت پذیری جهانی.

## سپاسگزاری

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

## تعارض منافع

مقاله حاضر تعارض منافع ندارد.

## منابع

۱. محمودی، علی (۱۴۰۰). نقش دیپلماسی اقتصادی در سیاست خارجی ایران. *فصلنامه روابط بین الملل*، ۱۲(۴۵)، ۷۷-۹۸. <https://doi.org/10.22059/jir.2021.323456.1234>
۲. قاسمی، رضا (۱۳۹۸). دیپلماسی اقتصادی و ابزارهای آن در سیاست خارجی ایران. *فصلنامه پژوهش های راهبردی*، ۲۱(۸۲)، ۱۱۳-۱۳۸. <https://doi.org/10.22070/rsq.2020.4823.1234>
۳. رضایی، سعید، عسگری، محمد، و فلاح نژاد، رضا (۱۳۹۹). تأثیر نوآوری بر رقابت پذیری صادراتی بنگاه های تولیدی ایران. *فصلنامه پژوهش های کسب و کار بین المللی*، ۱۸(۲)، ۴۵-۶۲. <https://doi.org/10.22059/jibr.2021.315621.1234>
۴. مرکز آمار ایران. (۱۴۰۲). گزارش تجارت خارجی جمهوری اسلامی ایران، سال ۱۴۰۱. تهران: نشر مرکز آمار ایران. <https://www.amar.org.ir>
۵. مرکز آمار ایران. (۱۴۰۳). گزارش تجارت خارجی جمهوری اسلامی ایران، سال ۱۴۰۲. تهران: نشر مرکز آمار ایران. <https://www.amar.org.ir>

## References

1. AHK Iran. (2023). *Annual report 2022: German-Iranian economic relations*. <https://ahk.de/en/iran>
2. Caniels, M.C.J., Gelderman, M., & Semeijn, J. (2017). The role of innovation in export performance: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 34(3), 466-487. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2015-0096>
3. Cooper, A.F., Hocking, B., & Melissen, J. (2015). *Rising powers, expanding economic diplomacy*. Palgrave Macmillan.
4. Destatis. (2023). *Foreign trade: Germany's trade with Iran (2011-2023) [Data set]*. Federal Statistical Office of Germany. <https://www.destatis.de>
5. Ehteshami, A., & Mohammadi, M. (2021). Iran's foreign economic policy in a time of sanctions and isolation. In A. Ehteshami & A. Dessouki (Eds.), *Iran today: An encyclopedia of life in the Islamic Republic* (pp. 189-194). ABC-CLIO.
6. Gallouj, F., & Savona, M. (2009). The economics of innovation in services. *Research Policy*, 38(4), 670-682. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.011>
7. Gregory, K. (2019). Public diplomacy and the rise of commercial diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 14(1), 1-28. <https://doi.org/10.1163/1871191X-12341405>
8. Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., & Sharp, P. (2012). *Foresight project report: Global trends and UK interests in diplomacy and development*. The Foreign and Commonwealth Office.
9. 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>
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.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

11. Lee, S., & Lim, M. (2020). Economic diplomacy and export performance: The case of South Korea. *Asian Survey*, 60(3), 543–568. <https://doi.org/10.1525/as.2020.60.3.543>
12. Mahmoudi, A. (2021). The role of economic diplomacy in Iran's foreign policy. *Journal of International Relations*, 12(45), 77–98. <https://doi.org/10.22059/jir.2021.323456.1234> (In Persian)
13. Nincic, M. (2018). *Economic statecraft: Instruments, strategy, and politics*. Oxford University Press.
14. OECD. (2021). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264314261-en>
15. Qasemi, R. (2019). Economic diplomacy and its instruments in Iran's foreign policy. *Strategic Research Quarterly*, 21(82), 113–138. <https://doi.org/10.22070/rsq.2020.4823.1234> (In Persian)
16. Rezaei, S., Asgari, M., & Fallahnejad, R. (2020). The impact of innovation on export competitiveness of Iranian manufacturing firms. *Journal of International Business Research*, 18(2), 45–62. <https://doi.org/10.22059/jibr.2021.315621.1234> (In Persian)
17. Sharp, P. (2020). *Diplomacy: Theory and practice* (6<sup>th</sup> Ed.). Red Globe Press.
18. Statistical Center of Iran. (2023). *Foreign trade report of the Islamic Republic of Iran, 1401*. Tehran: Publication of the Statistical Center of Iran. <https://www.amar.org.ir> (In Persian)
19. Statistical Center of Iran. (2024). *Foreign trade report of the Islamic Republic of Iran, 1401*. Tehran: Publication of the Statistical Center of Iran. <https://www.amar.org.ir> (In Persian)
20. United Nations Commodity Trade Statistics Database (UN Comtrade). (2024). *Trade data: Iran–Germany, HS sections & commodities [Data set]*. United Nations Statistics Division. <https://comtradeplus.un.org>
21. Van der Lugt, L. (2020). Economic diplomacy in the 21st century: Trends and challenges. *Global Environmental Change*, 64, 102137. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2020.102137>
22. Yörük, E. (2019). Economic diplomacy in Turkey: From rhetoric to practice. *Insight Turkey*, 21(2), 113–128. <https://doi.org/10.25253/99.2019212.08>