



## Futures Study of Export Marketing in Iran: A Scenario-Based Approach

**Zahra Mohammadi**, MA Student, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Qom, Qom, Iran. 

**MohammadHasan Maleki**, Professor, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Qom, Qom, Iran. (Corresponding Author) 

Received: 3 Nov. 2025

Revised: 21 Dec. 2025

Accepted: 30 Dec. 2025

### Future study/ Export Marketing/ Fuzzy Delphi/ Cocosó


In the dynamic landscape of global trade, export marketing is recognized as a key driver of national competitiveness and sustainable economic growth. Despite Iran's considerable production capacities and its geostrategic position, the country's share of global exports remains relatively low—an outcome largely attributable to structural weaknesses in international marketing capabilities, policy constraints, and limited adaptation to emerging digital trends. This study aims to identify the key driving forces shaping the future of Iran's export marketing and to develop plausible scenarios for its evolution. The research adopts a mixed-methods approach (quantitative–qualitative). First, through a systematic literature review, 28 influential factors were identified. In the quantitative phase, the Fuzzy Delphi method was employed to screen these drivers, followed by the Combined Compromise Solution CoCoSo technique to prioritize the refined set of drivers. In the qualitative phase, future scenarios were developed through focus group interviews with ten experts, including members of the Chamber of Commerce and university faculty specializing in international business and marketing.

The findings reveal that, among the initial 28 drivers, nine factors hold the highest significance, with economic sanctions and banking restrictions, weaknesses in economic diplomacy, and deficiencies in digital and logistical infrastructure exhibiting the most substantial influence. These drivers not only shape the current structure of Iran's international trade interactions but also determine the pathways of future transformation. Scenario analysis suggests that achieving a “smart interaction” trajectory will only be feasible if policymakers shift from reactive approaches to proactive, forward-looking strategies—facilitating institutional reforms, strengthening active economic diplomacy, expanding technological infrastructure, and enhancing international marketing competencies.

The results underscore that transitioning from traditional export models toward modern, globally competitive frameworks requires strategic synergy among government, the private sector, financial institutions, and digital actors. Only under such coordinated conditions can Iran's export marketing system develop the resilience needed to withstand geopolitical shocks and rapid technological changes, thereby moving toward sustainable growth and a more effective presence in global value chains. By providing a future-oriented analytical framework, this study offers both a clear vision of plausible future trajectories and a foundation for evidence-based policy design and strategic decision-making.

1. Bozorgmehr.maleki1363@gmail.com

JEL Classification: M31, O33, O24

 <https://doi.org/10.22034/ijts.2025.2076567.42099>



**Data Availability:** The data used or generated in this research are presented in the text of the article.

**Conflicts of Interest:** The authors of this paper declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۱۱۷، دوره ۳۰، زمستان ۱۴۰۴، ۳۱-۱

مقاله پژوهشی

## آینده پژوهی بازاریابی صادرات در ایران با رویکرد سناریونگاری

زهرا محمدی\*  محمدحسن ملکی\*\* 

دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۲ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۳۰ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

بازاریابی صادرات/آینده پژوهی/دلفی فازی/کوکوسو

### چکیده

در فضای پویای تجارت جهانی، بازاریابی صادرات به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی رقابت‌پذیری و رشد پایدار اقتصادی کشورها شناخته می‌شود. با وجود ظرفیت‌های تولیدی گسترده و موقعیت ژئوآهبردی ایران، سهم کشور از میزان صادرات جهانی همچنان پایین است؛ وضعیتی که تا حد زیادی ناشی از ضعف ساختاری در توانمندی‌های بازاریابی بین‌الملل، محدودیت‌های سیاستی و عدم انطباق با روندهای نوظهور دیجیتال است. این پژوهش با هدف شناسایی پیشران‌های کلیدی و تدوین سناریوهای آینده بازاریابی صادرات ایران انجام شده است. روش‌شناسی پژوهش از نوع آمیخته (کمی-کیفی) است. در ابتدا با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات تعداد ۲۸ عامل مؤثر بر موضوع شناسایی شدند. در بخش کمی، از روش دلفی فازی به منظور غربال پیشران‌ها و از روش کوکوسو برای رتبه‌بندی پیشران‌های غربال شده استفاده شد. در بخش کیفی نیز از طریق مصاحبه با گروه‌های کانونی، سناریوهای باورپذیر آینده طراحی گردید. جامعه خبرگان تعداد ده نفر شامل اعضای اتاق بازرگانی و اساتید


\*. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران.

Rozhanmohammadi1963@gmail.com

\*\* استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران.

Bozorgmehr.maleki1363@gmail.com

■ محمدحسن ملکی، نویسنده مسئول

 <https://doi.org/10.22034/ijts.2025.2076567.4209>

دانشگاه‌های متخصص در تجارت بین‌الملل و بازاریابی بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان ۲۸ پیشران اولیه، ۹ عامل دارای بیشترین اهمیت بر موضوع پژوهش هستند که سه عامل تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های بانکی، ضعف دیپلماسی اقتصادی و کمبود زیرساخت‌های دیجیتال و لجستیکی بیشترین اثرگذاری را بر موضوع دارند. عواملی که نه تنها بر ساختار کنونی تعاملات تجاری اثرگذارند، بلکه مسیرهای تحول آینده را نیز تعیین می‌کنند. تحلیل سناریوها بیانگر آن است که حرکت به سوی «تعامل‌گرایی هوشمند» تنها در صورتی محقق خواهد شد که سیاست‌گذاران از رویکرد واکنشی فاصله گرفته و با اتخاذ سیاست‌های پیش‌نگرانه، زمینه اصلاح نهادی، تقویت دیپلماسی اقتصادی فعال، توسعه زیرساخت‌های فناورانه و ارتقای شایستگی‌های بازاریابی بین‌المللی را فراهم آورند.

این نتایج تأکید می‌کند که گذار از الگوی سنتی صادرات به الگوی نوین و رقابت‌پذیر جهانی مستلزم نوعی هم‌افزایی راهبردی میان دولت، بخش خصوصی، نهادهای مالی و بازیگران دیجیتال است. تنها در چنین شرایطی است که می‌توان انتظار داشت توان بازاریابی صادراتی کشور در برابر تکانه‌های ژئوپلیتیکی و تغییرات سریع فناوری تاب‌آوری یافته و در مسیر توسعه پایدار و حضور مؤثر در زنجیره ارزش جهانی قرار گیرد. پژوهش حاضر با ارائه یک چارچوب آینده‌محور، نه تنها تصویری روشن از مسیرهای محتمل پیش‌رو ترسیم می‌کند، بلکه بستر لازم را برای طراحی سیاست‌های مبتنی بر شواهد و تصمیم‌گیری‌های راهبردی فراهم می‌سازد.

طبقه بندی JEL: O33, O2, M31

## ۱. مقدمه

در جهان معاصر، رشد اقتصادهای جهانی و گسترش رقابت در بازار بین‌المللی موجب شده‌است که فعالیت‌های صادراتی به‌عنوان نیروی محرکه رشد و ثبات اقتصادی کشورها اهمیت فزاینده‌ای بیابند. این فعالیت‌ها با فراهم‌سازی دسترسی صنایع به بازارهای جهانی، زمینه‌ساز توسعه تولید، انتقال دانش و افزایش رقابت‌پذیری می‌شوند<sup>۱</sup>. در این میان، بازاریابی صادراتی نقشی محوری در موفقیت شرکت‌ها ایفا می‌کند و از طریق تدوین و اجرای راهبردهای مؤثر، عملکرد صادراتی را بهبود می‌بخشد<sup>۲</sup>. با این حال، تحولات فناورانه، دیجیتالی‌شدن و ظهور هوش مصنوعی موجب دگرگونی الگوهای سنتی بازاریابی شده و شرکت‌ها را واداشته‌است تا در مسیر انطباق با شرایط جدید جهانی گام بردارند<sup>۳</sup>. در چنین بستری، کشورهایی مانند ایران که از حجم زیاد صنایع تولیدی و منابع طبیعی قابل توجه اما سهم اندکی از صادرات جهانی برخوردارند<sup>۴</sup>، بیش از پیش نیازمند نگاهی آینده‌نگر به بازاریابی صادرات و بررسی مسیرهای محتمل پیش‌رو هستند.

بر اساس آمارهای بانک جهانی (۲۰۲۴)، ارزش کل صادرات جهانی در سال ۲۰۲۴ حدود ۳۲۰۲۸ هزار میلیارد دلار بوده است، در حالی که سهم ایران از این رقم تنها حدود ۰۳ درصد برآورد می‌شود. همچنین طبق گزارش گمرک جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳)، مجموع صادرات غیرنفتی کشور حدود ۵۷۰۸ میلیارد دلار بوده است، رقمی که در مقایسه با کشورهای منطقه‌ای مانند ترکیه با بیش از ۲۵۵ میلیارد دلار صادرات<sup>۵</sup> و عربستان سعودی با حدود ۳۰۰ میلیارد دلار<sup>۶</sup>، فاصله معناداری دارد. این سهم اندک نشان‌دهنده‌ی کاهش رقابت‌پذیری صادرات ایران و ضعف ساختاری در بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقتصادی و بازارهای جهانی است. بررسی‌های داخلی نیز بیانگر آن است که یکی از عوامل اصلی عملکرد ضعیف صادراتی، نبود راهبردهای کارآمد در زمینه بازاریابی صادراتی و ناتوانی شرکت‌ها در انطباق با نیازها، ترجیحات فرهنگی و استانداردهای بازارهای هدف است<sup>۷</sup>. به عبارت دیگر، نبود نگرش بازارمحور و بازاریابی علمی در فرآیند صادرات، مانعی جدی بر سر راه حضور مؤثر ایران در زنجیره ارزش جهانی ایجاد کرده است.

اهمیت پرداختن به بازاریابی صادرات در شرایط کنونی از آن‌روست که در اقتصاد جهانی امروز، مزیت رقابتی کشورها بیش از منابع طبیعی، در توانایی بازاریابی و نوآوری نهفته است<sup>۸</sup>. در چنین فضایی، شرکت‌هایی که قادر به شناسایی نیازهای بازارهای خارجی، انطباق محصولات با فرهنگ مصرف‌کنندگان

۱. خلموینو، ۲۰۲۵؛ سونگور، ۲۰۲۳

۲. کاووسجیل و زو، ۱۹۹۴؛ اوپادیا و ویدا، ۲۰۲۴

۳. راست، ۲۰۲۰؛ مروی و همکاران، ۲۰۲۵

۴. نادری و خسروی، ۱۴۰۳

۵. سونگور، ۲۰۲۳

۶. داده‌های بانک جهانی، ۲۰۲۴

۷. درخشنده و همکاران، ۱۴۰۲؛ ساگلام و سردار، ۲۰۱۹؛ اوپادیا و ویدا، ۲۰۲۴

۸. راست، ۲۰۲۰

و ایجاد روابط پایدار با مشتریان بین‌المللی باشند، از موفقیت بلندمدت برخوردار خواهند بود. از سوی دیگر، تحول دیجیتال و گسترش فناوری‌های نوین ارتباطی فرصت‌های تازه‌ای را برای توسعه صادرات و دسترسی مستقیم به بازارهای جهانی فراهم کرده است.<sup>۲</sup> برای ایران، بهره‌گیری از این فرصت‌ها و بازرگانی راهبردهای بازاریابی صادراتی، نه تنها می‌تواند به افزایش درآمدهای ارزی و کاهش وابستگی به صادرات نفتی منجر شود، بلکه زمینه‌ساز تقویت جایگاه کشور در تجارت بین‌الملل و دستیابی به رشد پایدار اقتصادی نیز خواهد بود.

با توجه به چالش‌های موجود در عملکرد صادراتی ایران و ناتوانی شرکت‌ها در طراحی و اجرای استراتژی‌های کارآمد بازاریابی بین‌المللی، انجام پژوهش در زمینه آینده‌پژوهی بازاریابی صادرات از ضرورت بالایی برخوردار است. در شرایطی که تغییرات فناورانه، دیجیتالی‌شدن فرایندهای تجاری و تحولات سریع در ترجیحات مصرف‌کنندگان، الگوهای سنتی بازاریابی را ناکارآمد ساخته‌اند<sup>۳</sup>، شناسایی روندهای آینده و سناریوهای محتمل می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران بنگاه‌های ایرانی در اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه کمک کند. چنین پژوهشی نه تنها امکان پیش‌بینی چالش‌ها و فرصت‌های آتی بازارهای صادراتی را فراهم می‌سازد، بلکه با ارائه چارچوبی برای بازرگانی راهبردهای بازاریابی، می‌تواند مسیر حرکت شرکت‌های ایرانی به سوی حضور پایدارتر و رقابتی‌تر در بازارهای جهانی را هموار کند.

با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت کنونی صادرات ایران، با وجود امتیازات نسبی و صنایع تولیدی قابل توجه، از نظر بهره‌گیری از ابزارهای علمی و راهبردی بازاریابی با چالش‌های جدی مواجه است. عملکرد ضعیف شرکت‌های ایرانی در بازارهای خارجی، سهم اندک از صادرات جهانی و از دست دادن بازارهای هدف، بیانگر عدم وجود دیدگاه آینده‌نگر و نظام‌مند در حوزه بازاریابی صادراتی است.<sup>۴</sup> در عصر تحول دیجیتال و دگرگونی‌های سریع محیط بین‌المللی، تکیه بر رویکردهای سنتی بازاریابی نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای رقابتی بازارهای جهانی باشد.<sup>۵</sup> از این رو، ضرورت دارد تا با بهره‌گیری از رویکرد آینده‌پژوهی و سناریونگاری، مسیرهای محتمل پیش‌روی بازاریابی صادرات در ایران شناسایی و تحلیل شوند تا بتوان بر اساس آن، استراتژی‌هایی سازگار با روندهای آتی طراحی کرد.

لازم به تأکید است که در این پژوهش، متغیرهایی نظیر تحریم‌های اقتصادی، نوسانات ارزی، دیپلماسی اقتصادی و زیرساخت‌های فناورانه، نه به‌عنوان عوامل مستقیم صادرات، بلکه به‌مثابه نیروهای زمینه‌ای مؤثر بر تصمیم‌ها و قابلیت‌های بازاریابی صادراتی مورد توجه قرار گرفته‌اند. تمرکز اصلی مطالعه بر آن است که این عوامل چگونه از طریق تأثیرگذاری بر انتخاب بازارهای هدف، طراحی آمیخته بازاریابی، برندسازی بین‌المللی، کانال‌های توزیع و شیوه‌های ارتباط با مشتریان خارجی، مسیرهای

۱. کاووسگیل و زو، ۱۹۹۴؛ مورگان و همکاران، ۲۰۱۲

۲. سیلوا و همکاران، ۲۰۲۴؛ مروی و همکاران، ۲۰۲۵

۳. مروی و همکاران، ۲۰۲۵؛ راست، ۲۰۲۰

۴. درخشنده و همکاران، ۱۴۰۲؛ نادری و خسروی، ۱۴۰۳

۵. راست، ۲۰۲۰؛ سیلوا و همکاران، ۲۰۲۴

بازاریابی صادراتی بنگاه‌های ایرانی را در افق آینده شکل می‌دهند. بر این اساس، مسئله محوری پژوهش نه شناسایی موانع کلی صادرات، بلکه تبیین سناریوهای آینده بازاریابی صادرات ایران در مواجهه با پیشران‌های کلان محیطی است.

بنابراین، این پژوهش با هدف بررسی و تبیین مسیرهای آینده بازاریابی صادرات در ایران و طراحی سناریوهای ممکن برای توسعه آن انجام می‌شود. در همین راستا، سؤال اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌گردد: آینده بازاریابی صادرات در ایران با رویکرد سناریونگاری چگونه قابل تصور است و چه عوامل کلیدی بر شکل‌گیری سناریوهای باورپذیر آن تأثیرگذارند؟

## ۲. پیشینه پژوهش

بازاریابی در عملیات تجارت خارجی نقش محوری در اقتصاد مدرن دارد، زیرا شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به چالش‌های بازار جهانی پاسخ دهند. از طریق برنامه‌ریزی بازاریابی ساختارمند، شرکت‌ها می‌توانند به‌طور مؤثرتری بازارهای هدف را بررسی کنند، پیشنهادات خود را تطبیق دهند و از مزیت رقابتی بهره‌مند شوند. ورود موفقیت‌آمیز به بازارهای بین‌المللی نیازمند استراتژی‌ای است که شامل همه عناصر آمیخته بازاریابی و همچنین درک صحیح از چارچوب‌های قانونی محلی و پویایی‌های فرهنگی باشد<sup>۱</sup>. بازاریابی صادراتی به فروش کالاها و خدمات در سراسر مرزهای ملی اشاره دارد که شامل ارسال محصولات بر اساس رویه‌های از پیش تعیین‌شده توسط کشورهای صادرکننده و واردکننده و همچنین فرآیندها و مقررات طولانی است. بازاریابی صادراتی به دلیل محدودیت‌های بین‌المللی، رقابت جهانی و رویه‌های طولانی، پیچیده‌تر از بازاریابی داخلی است. با این حال، فرصت‌های زیادی برای سودآوری و ایجاد درآمد خارجی ارائه می‌دهد<sup>۲</sup>. تمرکز بازاریابی صادراتی بر بالابردن حجم صادرات، تنوع بخشی در محصولات صادراتی و حفظ و برتری در رقابت موجود در بازارهای خارجی است و نتایج بازاریابی صادراتی بر عملکرد صادرات تأثیر مستقیم دارد<sup>۳</sup>. شرکت‌ها استراتژی بازاریابی صادراتی را برای پاسخگویی به تعامل نیروهای داخلی و خارجی و دستیابی به اهداف کسب و کار صادراتی به کار می‌گیرند. این استراتژی شامل تمام جنبه‌های آمیخته بازاریابی و شامل انطباق محصول، کارایی ارتباطات، انطباق تبلیغات، پشتیبانی توزیع، کارایی توزیع و رقابت‌پذیری قیمت می‌باشد. معمولاً تصمیمات استانداردسازی برای انطباق با بازارهای خارجی، یک عامل تعیین‌کننده کلیدی در عملکرد صادراتی است<sup>۴</sup>. به‌عنوان مثال، شرکت‌هایی که در مراحل اولیه صادرات هستند، تمایل دارند استراتژی‌های بازاریابی صادراتی استانداردتری را اتخاذ کنند، در حالی که شرکت‌هایی که در مراحل بعدی هستند، از استراتژی‌های تطبیق‌یافته‌تری بهره می‌برند<sup>۵</sup>.

۱. وانگ، ۲۰۲۴

۲. زو و همکاران، ۲۰۰۹

۳. سونگور، ۲۰۲۳

۴. کاووسجیل و زو، ۱۹۹۴

۵. کیم و لیم، ۲۰۲۱

آینده‌پژوهی این فرصت را در اختیار انسان قرار می‌دهد که آینده را تحت کنترل خود در آورده و آن را مطابق میل خود معماری کند. آینده‌پژوهی دانشی جدید و بین رشته‌ای است که به سرعت در حال به دست آوردن اعتبار و گسترش در زمینه‌های نظری و عملی است و نتایج آن ممکن است تأثیرات وسیعی در هر یک از این زمینه‌ها داشته باشد.<sup>۱</sup>

فحری و ابراهیم<sup>۲</sup> (۲۰۲۵) پژوهشی با موضوع شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر شرکت و تدوین استراتژی‌های بازاریابی مناسب برای افزایش رقابت‌پذیری و ترویج رشد پایدار صادرات است در زمینه صادرات صمغ دامار پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که یک استراتژی تهاجمی مناسب‌ترین رویکرد برای پاسخگویی به پویایی بازار جهانی و تقویت موقعیت صادراتی شرکت برای صمغ دامار در نظر گرفته می‌شود. این مطالعه به توسعه استراتژی‌های بازاریابی برای کالاهای جنگلی غیرچوبی در بخش کشاورزی در مقیاس متوسط کمک می‌کند. توصیه‌های این پژوهش شامل تقویت هویت برند، پیشبرد قابلیت‌های صادرات دیجیتال، افزایش شایستگی‌های منابع انسانی و تقویت نوآوری محصول است.

مروی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۵) در پژوهشی با استفاده از یک روش کمی و نظام‌مند به بررسی تلاقی هوش مصنوعی و بازاریابی در چارچوب مدیریت دانش پرداختند. این مقاله به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه فناوری‌های هوش مصنوعی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را تسهیل کرده، ارتباطات تجاری را افزایش داده، شخصی‌سازی مشتری را بهبود بخشیده، کمپین‌های بازاریابی را بهینه کرده و اثربخشی کلی بازاریابی را افزایش می‌دهند. این تحلیل جامع، شکاف فعلی در تحقیقات تجربی در مورد تأثیر هوش مصنوعی بر بازاریابی و تحولات آینده آن را مورد بررسی قرار می‌دهد. این مطالعه یک چارچوب مفهومی مرتبط با مدیریت را توسعه می‌دهد که مسیرهای تحقیقاتی آینده را ترسیم می‌کند و مرزهای هوش مصنوعی و ادبیات بازاریابی را در چشم‌انداز مدیریت دانش گسترش می‌دهد.

میلووانویک و گاسیک<sup>۴</sup> (۲۰۲۵) در پژوهشی به بررسی نقش بازاریابی در عملیات تجارت خارجی معاصر، با تمرکز بر عصر بازاریابی ۶.۰ پرداختند. عناصر کلیدی بازاریابی صادرات از طریق مدل ۷P، با تأکید بر فناوری‌های دیجیتال، سازگاری با بازارهای محلی و اهمیت شخصی‌سازی و نوآوری ارائه خواهد شد. از طریق تجزیه و تحلیل نمونه‌های عملی، به ویژه مدل صادرات چین و پلتفرم‌های دیجیتال مانند آمازون، چالش‌ها و توصیه‌های اصلی برای موفقیت شناسایی شده‌اند. این مقاله یک چارچوب نظری را با روندهای فعلی در جهانی شدن دیجیتال ترکیب می‌کند و نتیجه می‌گیرد که یک رویکرد بازاریابی استراتژیک، انعطاف‌پذیر و سازگار با محیط محلی برای موفقیت در بازارهای بین‌المللی ضروری است.

سیلوا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی چگونگی تسهیل تعامل بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان توسط تحول دیجیتال و ترویج معرفی محصولات و خدمات به بازار جهانی به روشی کارآمدتر و مقرون‌به‌صرفه‌تر پرداختند. آنها اظهار داشتند که فناوری‌های دیجیتال می‌توانند به فرآیندهای

۱. نیکروان و همکاران، ۱۴۰۲

2. Fahrezi & Ibrahim

3. Milovanović & Gačić

صادراتی کمک کنند، هزینه‌ها را کاهش دهند، رقابت‌پذیری را افزایش دهند و ورود به بازارهای جدید را ممکن سازند، اگرچه گسترش بین‌المللی نیازمند سازگاری فرهنگی، رعایت مقررات و عملکرد بهتر از رقبا است. برای بررسی این مسائل، یک تحلیل کتاب‌سنجی با استفاده از پایگاه داده اسکوپوس انجام شده است که در آن مقالات بر اساس معیارهای دقیق انتخاب شده و دوره ۲۰ سال گذشته را پوشش می‌دهند. مرور ادبیات، پراکندگی تحقیقات در مورد دیجیتال شدن و بازاریابی دیجیتال بین‌المللی را برجسته می‌کند و نیاز به یک ترکیب جامع را تقویت می‌کند. این تحلیل، دانش پراکنده را ترسیم می‌کند، دستور کاری برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌دهد و به درک عمیق‌تر از تقاطع بین دیجیتال شدن و بازاریابی بین‌المللی کمک می‌کند.

کلاوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) بیان کردند که تحولات ناشی از دیجیتال شدن، ساختار و راهبردهای کسب‌وکارهای بین‌المللی را به طور چشمگیری دگرگون ساخته‌اند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که فناوری‌های دیجیتال نه تنها موجب کاهش هزینه‌های تراکنش و تسهیل ورود به بازارهای جهانی شده‌اند، بلکه زمینه‌ساز شکل‌گیری مدل‌های نوین کسب‌وکار و پلتفرم‌های دیجیتال شده‌اند با این حال، تفاوت‌های نهادی میان کشورها اعم از نهادهای رسمی، غیررسمی و منابع ملی همچنان نقش تعیین‌کننده‌ای در تدوین و اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای بین‌المللی ایفا می‌کنند. مطالعات تجربی نشان داده‌اند که شرکت‌های دیجیتال محور، به ویژه آن‌هایی که از ابتدا با رویکرد «جهانی به صورت پیش‌فرض» فعالیت می‌کنند، در مواجهه با موانع نهادی و فرهنگی نیازمند سازگاری‌های راهبردی هستند. همچنین، شرکت‌های سنتی برای ورود مؤثر به اقتصاد دیجیتال، باید فرآیندهای تحول دیجیتال را با توجه به ظرفیت‌های داخلی و الزامات محیطی کشور میزبان طراحی و پیاده‌سازی نمایند. این یافته‌ها، مبنای نظری و تجربی مهمی برای تحلیل تعامل میان راهبردهای دیجیتال و بین‌المللی سازی فراهم می‌سازند و مسیر پژوهش‌های آتی در حوزه کسب‌وکار بین‌المللی را روشن می‌کنند.

راست (۲۰۲۰) در پژوهشی بیان کرد که چندین روند بلندمدت، بازاریابی را تغییر شکل می‌دهند و مدیران بازاریابی را مجبور می‌کنند تا برای همگام شدن با آنها، تغییرات اساسی ایجاد کنند. این روندهای بلندمدت، فناوری، اجتماعی-اقتصادی و ژئوپلیتیکی هستند. پیشرفت‌های فناوری، به ویژه، تأثیر عمیقی بر بازاریابی دارند و منجر به تعمیق روابط با مشتری و گسترش مداوم اقتصاد خدماتی شده‌اند. هوش مصنوعی، کلان داده، اینترنت و گسترش شبکه‌ها، انقلابی در بازاریابی ایجاد می‌کنند که آمیخته بازاریابی ۴P به سبک دهه ۱۹۶۰ را به طور فزاینده‌ای منسوخ می‌کند. عوامل اجتماعی-اقتصادی تنوع و شمول، و همچنین تهدیدهای عمده ژئوپلیتیکی، مشکل را برای بازاریابان پیچیده‌تر می‌کنند. راست در این پژوهش ماهیت تغییر را بررسی کرده، شیوه‌های بازاریابی را به آینده تعمیم داده و پیامدهای آن را برای مدیران بازاریابی، آموزش بازاریابی و تحقیقات دانشگاهی بررسی کرده است. مورگان و همکاران (۲۰۱۱) بیان داشتند که اجرای مؤثر استراتژی بازاریابی صادراتی برنامه‌ریزی شده،

عامل تعیین‌کننده کلیدی عملکرد شرکت‌های فعال در بازارهای بین‌المللی است. با این حال، اطلاعات کمی در مورد ماهیت و محرک‌های خاص اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی صادراتی وجود دارد. در این مطالعه، بر اساس ادبیات اجرا در بازاریابی و مدیریت استراتژیک، مفهوم‌سازی جدیدی از اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی صادراتی ارائه شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که اجرای مؤثر استراتژی بازاریابی صادراتی برنامه‌ریزی شده به عملکرد بازار صادرات و عملکرد مالی کمک می‌کند و قابلیت‌های بازاریابی نقش مهمی در امکان‌پذیر کردن اجرای مؤثر استراتژی بازاریابی در عملیات سرمایه‌گذاری صادراتی ایفا می‌کنند.

ذاکری و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش نهاده‌های وارداتی در توسعه صادرات شرکت‌های تولیدی ایران» رابطه میان واردات هدفمند و توان صادراتی بنگاه‌های ایرانی مورد بررسی قرار گرفته است. این مطالعه با روش توصیفی-پیمایشی و تحلیل داده‌های ۹۸ شرکت تولیدی فعال در تجارت خارجی، نشان داد که سه عامل «ارزش نهاده‌های وارداتی»، «مبادی تأمین» و «نوع نهاده‌ها» اثر مثبت و معناداری بر توسعه صادرات دارند. یافته‌ها بیانگر آن است که واردات از مبادی معتبر و پیشرفته، به دلیل تضمین کیفیت و تداوم تأمین، و همچنین استفاده از نهاده‌های فناورانه و دانش‌محور، می‌تواند کیفیت محصولات نهایی و توان رقابت بین‌المللی شرکت‌ها را ارتقا دهد. نوآوری اصلی این پژوهش در نگاه دوسویه به تجارت خارجی است که نشان می‌دهد واردات هدفمند نه تنها تهدیدی برای تولید داخلی نیست، بلکه می‌تواند به عنوان اهرمی برای توسعه صادرات عمل کند. این نتایج برای آینده‌پژوهی بازاریابی صادرات اهمیت دارد، زیرا بر نقش شبکه‌سازی جهانی، انتقال فناوری و بهره‌گیری از واردات تخصصی به عنوان پیش‌شرط ورود پایدار به بازارهای بین‌المللی تأکید می‌کند.

اقبال صفت و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی با عنوان اثر مداخلات سیاستی بر روی کارایی و پتانسیل صادرات دو محصول اصلی صادراتی کشاورزی (پسته و زعفران) کارایی و پتانسیل صادرات ایران را تحت تأثیر ترکیبی از عوامل اقتصادی، جغرافیایی و سیاستی بیان کردند. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که متغیرهایی مانند تولید ناخالص داخلی کشور مقصد، فاصله جغرافیایی، تفاوت درآمد سرانه، نرخ ارز و تعرفه‌ها از مهم‌ترین عوامل اقتصادی مؤثر بر صادرات هستند، در حالی که متغیرهای غیر اقتصادی نظیر تحریم‌ها، بحران‌های مالی جهانی و میزان روابط دوستانه سیاسی میان کشورها نقشی تعیین‌کننده در افزایش یا کاهش عملکرد صادراتی ایران دارند. به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش حکایت از آن دارد که برای ارتقای بازاریابی صادرات و شناسایی آینده بازارهای هدف، باید اثر همزمان متغیرهای اقتصادی و سیاسی را در چارچوب مدل‌های پیش‌بینی و آینده‌پژوهی لحاظ کرد.

نادری و خسروی (۱۴۰۳) در پژوهشی به بررسی آینده صادرات کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنایع غذایی در استان کرمانشاه پرداختند. برای این تحقیق از یک رویکرد ترکیبی شامل روش کیفی و کمی و همچنین رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام متخصصان در زمینه موضوع مورد بررسی می‌باشد. به منظور انتخاب مشارکت‌کنندگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله برفی بهره گرفته شد. یافته‌ها نشان می‌دهند که راه‌کارهای اولویت‌دار

شامل بررسی رفتار مصرف‌کنندگان در بازارهای هدف، تحقیقات بازار تقویت روش‌های تبلیغاتی، جذب سرمایه، بهبود زیرساخت‌ها، ایجاد حمایت‌ها و مشوق‌های مناسب، به‌روزرسانی فناوری، افزایش آگاهی، دریافت مجوزها و امضای تفاهم‌نامه‌های بین‌المللی، ارتقاء حکمرانی و نظارت و کنترل بودند. به‌طور کلی، برای توسعه صادرات، درک کامل از رفتار مصرف‌کنندگان و بازارهای صادراتی ضروری است. پیشنهاد می‌شود که بازرنگری در سیاست‌ها در سطح کلان انجام شود و برای افزایش آگاهی و مهارت‌ها در زمینه صادرات، کارگاه‌های آموزشی در مقیاس کوچک برگزار گردد.

رشیدی‌نیا و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «توسعه صادرات محصولات پتروشیمی ایران به کشورهای عضو موافقتنامه تجاری اکوتا با استفاده از مدل پشتیبان تصمیم و رویکرد پیچیدگی اقتصادی» با بهره‌گیری از ترکیب مدل پشتیبان تصمیم به‌عنوان رویکردی تقاضامحور و شاخص پیچیدگی محصول به‌عنوان سنج‌ای برای توان رشدافزایی کالاها، فرصت‌های صادراتی ایران در صنعت پتروشیمی بررسی شده است. نتایج نشان داد که جذاب‌ترین بازارهای هدف ایران در میان کشورهای عضو اکوتا، ترکیه و سپس پاکستان هستند؛ هرچند بخش عمده این فرصت‌ها همچنان به صادرات نفت خام، گاز طبیعی و سایر محصولات بالادستی مربوط می‌شود. همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که ایران با وجود عملکرد مناسب در صادرات جهانی محصولات میان‌دستی و پایین‌دستی پتروشیمی، در این کشورها نفوذ کافی نداشته است، در حالی که این محصولات در بازارهای مذکور دارای ظرفیت تقاضای بالا و تعرفه‌های وارداتی نسبتاً پایین (کمتر از پنج درصد) می‌باشند. این نتایج اهمیت شناسایی و آینده‌پژوهی در بازاریابی صادرات را برجسته می‌سازد، زیرا می‌تواند مسیر توسعه پایدار صادرات و کاهش وابستگی به خام‌فروشی را ترسیم کند.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که تحول دیجیتال به‌عنوان یکی از نیروهای محرک اصلی در تغییر الگوهای بازاریابی بین‌المللی شناخته می‌شود. نتایج پژوهش‌های مختلف تأیید می‌کند که فناوری‌های دیجیتال با افزایش شفافیت اطلاعات، تسهیل ارتباطات و کاهش هزینه‌های بازاریابی، زمینه را برای ورود کارآتر بنگاه‌ها به بازارهای خارجی فراهم می‌سازند. همچنین، یافته‌های مطالعات تجربی نشان می‌دهد که دیجیتالی شدن نه‌تنها ابزاری برای توسعه صادرات است، بلکه بستر مناسبی برای نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار و گسترش روابط مشتریان بین‌المللی نیز به شمار می‌آید.

با این حال، نتایج تحلیل‌های کتاب‌سنجی نشان داده است که تحقیقات موجود از پراکندگی مفهومی رنج می‌برند و بیشتر تمرکز آن‌ها بر شرکت‌های بزرگ بوده است، در حالی که توجه کمتری به شرکت‌های کوچک و متوسط و بازارهای چندفرهنگی شده است. بسیاری از پژوهش‌ها بیشتر بر تأثیر فناوری‌های خاص مانند رسانه‌های اجتماعی و تجارت الکترونیک متمرکز بوده‌اند و کمتر به چگونگی انطباق استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال با تفاوت‌های فرهنگی، ایجاد اعتماد در میان مصرف‌کنندگان و پویایی بازارهای نوظهور پرداخته‌اند. علاوه بر این، بخش قابل توجهی از مطالعات فاقد رویکردی جامع

برای ترکیب مفاهیم آینده‌پژوهی، دیجیتالی شدن و بازاریابی بین‌المللی هستند. به طور کلی پژوهش‌های گذشته اهمیت دیجیتالی شدن را در تسهیل صادرات و بازاریابی بین‌المللی تأیید کرده‌اند، اما هنوز درک جامعی از چگونگی آمادگی، سازگاری و آینده‌پذیری شرکت‌ها در فضای دیجیتال جهانی به دست نیامده است.

پژوهش حاضر می‌کوشد با نگاهی آینده‌پژوهانه، چارچوبی منسجم برای پیش‌بینی روندها، فرصت‌ها و تهدیدهای دیجیتالی در بازاریابی صادراتی ارائه دهد و به این ترتیب، هم خلأ نظری موجود را پوشش دهد و هم برای مدیران و سیاست‌گذاران بین‌المللی راهنمای عملی فراهم آورد.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین، عوامل مؤثر بر صادرات را عمدتاً از منظر اقتصادی، نهادی و سیاستی بررسی کرده‌اند و کمتر به پیامدهای این عوامل بر راهبردها و قابلیت‌های بازاریابی صادراتی پرداخته شده است. این خلأ به‌ویژه در مطالعات آینده‌پژوهی مشهود است؛ جایی که پیشران‌های کلان‌شناسایی می‌شوند، اما سازوکار اثرگذاری آن‌ها بر تصمیم‌های بازاریابی بین‌المللی به روشنی تبیین نمی‌شود. پژوهش حاضر با تمرکز بر این بی‌پوند مغفول مانده، می‌کوشد نشان دهد چگونه پیشران‌های کلان‌آینده، مسیرهای متفاوتی از بازتعریف راهبردهای بازاریابی صادراتی را در قالب سناریوهای باورپذیر پیش‌روی بنگاه‌های ایرانی قرار می‌دهند.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

هدف اصلی پژوهش کنونی، شناسایی و تحلیل پیشران‌ها و نگارش سناریوهای آینده بازاریابی صادراتی می‌باشد. به این منظور در این پژوهش روش‌های دلفی‌فازی، کوکوسو و مصاحبه با گروه‌های کانونی مورد استفاده قرار گرفته است. در این پژوهش، از دو رویکرد کمی شامل تکنیک دلفی‌فازی و روش کوکوسو بهره‌گرفته شده است که هر دو بر پایه‌ی داده‌های قضاوتی و کمی برای تحلیل و ارزیابی عمل می‌کنند. علاوه بر این، مصاحبه با گروه‌های کانونی به‌عنوان یک روش کیفی در فرآیند تحقیق به کار رفته است. تکنیک دلفی‌فازی برای شناسایی و غربال پیشران‌ها و روش کوکوسو جهت ارزیابی و رتبه‌بندی آن‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. با توجه به ترکیب رویکردهای کمی و کیفی، این مطالعه از روش‌شناسی آمیخته پیروی می‌کند.

در این پژوهش، روش سناریونگاری با هدف تحلیل آینده‌های باورپذیر بازاریابی صادرات به کار گرفته شده است. بر این اساس، پیشران‌های شناسایی شده صرفاً به‌عنوان متغیرهای محیطی تلقی نشده‌اند، بلکه نقش آن‌ها در شکل‌دهی به تصمیم‌ها، ابزارها و راهبردهای بازاریابی صادراتی بنگاه‌ها مدنظر قرار گرفته است. به بیان دیگر، منطق تحلیل سناریوها بر این فرض استوار است که تغییر در عوامل کلان اقتصادی، سیاسی و فناورانه، نهایتاً خود را در سطح راهبردهای بازاریابی بین‌المللی، انتخاب بازار هدف، شیوه‌های ورود به بازار و تعامل با مشتریان خارجی نشان می‌دهد.

به‌منظور گردآوری داده‌ها، دو ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. پیشران‌های آینده بازاریابی صادرات از مطالعه و مرور پژوهش‌های پیشین مرتبط با عملکرد و بازاریابی صادرات

به‌دست آمده‌است. در مرحله بعدی برای ارزیابی پیشران‌های پژوهش از دو پرسشنامه خبره‌سنجی و اولویت‌سنجی کوکوسو استفاده گردید. برای تحلیل پرسشنامه‌های خبره‌سنجی از روش دلفی فازی و برای ارزیابی پرسشنامه‌های اولویت‌سنجی از تکنیک کوکوسو استفاده شده است. با توجه اینکه پیشران‌های آینده بازاریابی صادرات از مطالعه و مرور پیشینه و مقالات بین‌المللی و داخلی معتبر در زمینه بازاریابی صادراتی و مصاحبه با خبرگان تجارت بین‌الملل استخراج شده‌است، پرسشنامه‌های این پژوهش دارای روایی مناسب هستند. هم‌چنین با توجه به انتخاب تعداد کافی خبرگان (۱۰ نفر) و غربال پیشران‌ها توسط دلفی فازی، پرسشنامه اولویت‌سنجی دارای پایایی مطلوب و مناسب است. تعداد خبرگان در این پژوهش برابر با ده نفر بود که برای فنون خبره‌محور قضاوتی مانند دلفی فازی و کوکوسو تعداد مناسبی به شمار می‌آید.

خبرگان این پژوهش شامل اعضای اتاق بازرگانی و اساتید بازاریابی و تجارت بین‌الملل دانشگاه‌های دولتی بودند. شیوه نمونه‌گیری پژوهش، قضاوتی بوده و مبنای انتخاب خبرگان عضو اتاق بازرگانی بر اساس سابقه آن‌ها در زمینه صادرات و تجارت بین‌الملل و مبنای انتخاب خبرگان از اساتید سابقه پژوهشی آن‌ها و مرتبه آن‌ها بود که حداقل دارای مرتبه دانشجویی بودند.

پژوهش حاضر شامل چهار مرحله می‌باشد. در مرحله اول، پیشران‌های آینده بازاریابی صادرات از طریق مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش استخراج شد. در مرحله دوم، پرسشنامه‌های خبره‌سنجی در میان خبرگان توزیع شد و پس از جمع‌آوری پیشران‌ها با استفاده از روش دلفی فازی غربال و ارزیابی شدند. در مرحله سوم پیشران‌های باقی‌مانده از مرحله دوم با استفاده از روش کوکوسو اولویت‌بندی شدند. در مرحله آخر یا گام چهارم با استفاده از مصاحبه با گروه‌های کانونی سناریوهای آینده بازاریابی صادرات نگارش گردید و پرورش یافت.

در پژوهش حاضر، روش دلفی فازی برای شناسایی پیشران‌های آینده بازاریابی صادرات استفاده شده‌است. هنگام استفاده از تکنیک دلفی فازی، اولین گام ایجاد یک طیف فازی مناسب است که به تبدیل عبارات خبرگان به عبارات فازی کمک کند. برای این منظور، می‌توان از طیف‌های فازی رایج استفاده کرد. در این پژوهش، همانطور که در جدول شماره (۱) نمایان است، از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده‌است!

جدول شماره ۱. طیف روش دلفی فازی

متغیر کلامی	مقدار فازی	عدد فازی مثلثی
خیلی کم		(۰, ۰, ۰/۲۵)
کم		(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)

متغیر کلامی	مقدار فازی	عدد فازی مثلثی
متوسط		(۰/۷۵, ۰/۵, ۰/۲۵)
زیاد		(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)
خیلی زیاد		(۰/۷۵, ۱, ۱)

پس از غربال پیشران‌های توسط روش دلفی فازی به رتبه‌بندی پیشران‌ها می‌پردازیم. در مطالعه حاضر از روش کوکوسو برای تعیین رتبه و اولویت‌بندی پیشران‌ها استفاده شده‌است. این شیوه با بهره‌گیری از داده‌های دو تکنیک فازی بهترین-بدترین و فازی واسپاس به ارزیابی عوامل با دقت قابل قبولی می‌پردازد و به‌عنوان یکی از نوین‌ترین و معتبرترین روش‌های رتبه‌بندی به شمار می‌رود. مراحل پیاده‌سازی روش کوکوسو به شرح زیر می‌باشد:

**مرحله اول:** در این مرحله نظر خبرگان درباره‌ی اهمیت عوامل پژوهش در یک طیف ۱۰ تایی گردآوری می‌شود.

**مرحله دوم:** در این گام مقادیر ماتریس تصمیم با روش فازی نرمالایز می‌شوند.

**مرحله سوم:** در این گام بر اساس روابط زیر مقادیر جمع وزنی (S) و ضرب وزنی (P) برای هر گزینه محاسبه می‌شود در دو رابطه زیر  $W_j$  وزن معیارها می‌باشد که به‌عنوان ورودی وارد روش کوکوسو شده‌است.

$$S_i = \sum_{j=1}^n (W_j r_{ij}),$$

$$P_i = \sum_{j=1}^n (r_{ij})^{W_j},$$

**گام چهارم:** تعیین نمره ارزیابی گزینه‌ها بر اساس سه استراتژی

در این بخش امتیاز گزینه‌ها بر اساس سه استراتژی و از سه رابطه زیر حاصل می‌شود. رابطه اول میانگین حسابی امتیازات WSM و WPM را بیان می‌کند، در حالی که رابطه دوم در مقایسه با بهترین‌ها، نمرات نسبی WSM و WPM را بیان می‌کند. رابطه سوم مصالحه‌ای بین مدل‌های WSM و WPM است. در این رابطه  $\lambda$  توسط تصمیم‌گیرنده تعیین می‌شود اما در حالت ۰٫۵، انعطاف‌پذیری زیادی دارد.

$$k_{ia} = \frac{P_i + S_i}{\sum_{i=1}^m (P_i + S_i)},$$

$$k_{ib} = \frac{S_i}{\min_i S_i} + \frac{P_i}{\min_i P_i},$$

$$k_{ic} = \frac{\lambda(S_i) + (1 - \lambda)(P_i)}{(\lambda \max_i S_i + (1 - \lambda) \max_i P_i)}, \quad 0 \leq \lambda \leq 1$$

**گام پنجم:** تعیین امتیاز نهایی و رتبه بندی گزینه ها در این مرحله تعیین می شود. در این مرحله بر اساس رابطه زیر امتیاز نهایی محاسبه می شود در واقع این رابطه بیانگر جمع میانگین هندسی و میانگین حسابی سه استراتژی مرحله قبل می باشد. امتیاز (k) هر گزینه ای بزرگتر باشد نشان از برتری آن گزینه دارد.

$$k_i = (k_{ia}k_{ib}k_{ic})^{\frac{1}{3}} + \frac{1}{3}(k_{ia} + k_{ib} + k_{ic})$$

در مرحله بعدی و در گام آخر سناریوهای آینده بازاریابی صادرات با استفاده از مصاحبه با گروه های کانونی پرورش یافتند. یکی از روش های متداول آینده پژوهی مصاحبه با گروه های کانونی به منظور توسعه سناریوها و مبتنی بر مصاحبه مشارکتی می باشد. این شیوه که بر پایه ی مکالمه ی گروهی متمرکز است، هدفش استفاده از دیدگاه های افراد بدون هرگونه تهدید و فشاری می باشد؛ جایی که افراد درباره ی یک موضوع مشخص به تبادل نظر می پردازند<sup>۱</sup>. گروه کانونی، متشکل از ۶ تا ۱۲ نفر خبره است که در این پژوهش، ده خبره در هم اندیشی مشارکت داشته اند. جلسه تحت هدایت یک مدیر برگزار می شود که به عنوان راهنمای بحث عمل خواهد کرد. مسئولیت مدیر این است که از انحرافات بحث جلوگیری کند و فضایی مطلوب ایجاد کند تا افراد بتوانند به راحتی و بدون هیچ فشاری، نظرات خود را مطرح نمایند.

#### ۴. یافته های پژوهش

پیشران های اثرگذار بر موضوع با استفاده از مرور تحلیلی پیشینه و ادبیات استخراج گردید. این پیشران ها در جدول (۲) ارائه شده است. برای شناسایی این پیشران ها، مقالات مرتبط با بازاریابی صادرات، تجارت بین الملل و آینده پژوهی منتشر شده در پایگاه های علمی معتبر مورد مطالعه قرار گرفتند. در این مرحله تعداد ۲۸ عامل استخراج گردید.

جدول ۲- پیشران های آینده بازاریابی صادرات

ردیف	پیشران	منابع مرتبط
۱	دیجیتالی شدن فرآیندهای بازاریابی بین المللی	سیلوا و همکاران (۲۰۲۴)؛ کلاؤس و همکاران (۲۰۲۳)؛ راست (۲۰۲۰)
۲	گسترش هوش مصنوعی در بازاریابی و تحلیل بازار	مروی و همکاران (۲۰۲۵)؛ راست (۲۰۲۰)
۳	رشد تجارت الکترونیکی بین المللی	کیم و لیم (۲۰۲۱)؛ سیلوا و همکاران (۲۰۲۴)

ردیف	پیشران	منابع مرتبط
۴	زیرساخت‌های دیجیتال و لجستیکی ناکافی در ایران	نادری و خسروی (۱۴۰۳)؛ درخشنده و همکاران (۱۴۰۲)
۵	(افزایش رقابت منطقه‌ای (ترکیه، چین، امارات	سونگور (۲۰۲۳)؛ نادری و خسروی (۱۴۰۳)
۶	تغییر رفتار و ترجیحات مشتریان جهانی	راست (۲۰۲۰)؛ کاووسگیل و زو (۱۹۹۴)
۷	نیاز به برندسازی بین‌المللی قوی‌تر	مورگان و همکاران (۲۰۱۲)؛ اوبادیا و ویدا (۲۰۲۴)
۸	ضعف در نوآوری محصول متناسب با بازار هدف	کاووسگیل و زو (۱۹۹۴)؛ مورگان و همکاران (۲۰۱۲)
۹	ناتوانی در بازاریابی فرهنگی	یوسل (۲۰۱۹)؛ اوبادیا و ویدا (۲۰۲۴)
۱۰	ضعف در تحقیقات بازار بین‌المللی	مورگان و همکاران (۲۰۱۲)؛ درخشنده و همکاران (۱۴۰۲)
۱۱	وابستگی زیاد به صادرات سنتی و نفتی	نادری و خسروی (۱۴۰۳)؛ داده‌های بانک جهانی (۲۰۲۴)
۱۲	عدم تنوع در سبد محصولات صادراتی	درخشنده و همکاران (۱۴۰۲)؛ نادری و خسروی (۱۴۰۳)
۱۳	ضعف در شبکه‌های توزیع بین‌المللی	ساگلام و سردار (۲۰۱۹)؛ مورگان و همکاران (۲۰۱۲)
۱۴	تغییرات سریع فناوری و ضرورت سازگاری با آن	مروی و همکاران (۲۰۲۵)؛ راست (۲۰۲۰)
۱۵	کمبود نیروی انسانی متخصص در بازاریابی بین‌المللی	درخشنده و همکاران (۱۴۰۲)؛ نادری و خسروی (۱۴۰۳)
۱۶	ضعف در برنامه‌ریزی استراتژیک صادرات	عباسی‌شاهکوه و ثقفی (۱۳۸۹)؛ مورگان و همکاران (۲۰۱۲)
۱۷	تغییر ساختار بازارهای جهانی و منطقه‌ای	سونگور (۲۰۲۳)؛ خلمووینو (۲۰۲۵)
۱۸	نوسانات نرخ ارز و بی‌ثباتی اقتصادی	نادری و خسروی (۱۴۰۳)؛ فرجام و راهدار (۱۴۰۱)
۱۹	تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های بانکی	درخشنده و همکاران (۱۴۰۲)؛ نادری و خسروی (۱۴۰۳)
۲۰	ضعف در دیپلماسی اقتصادی و تجاری	نادری و خسروی (۱۴۰۳)؛ فرجام و راهدار (۱۴۰۱)
۲۱	وابستگی به واسطه‌ها و نبود زنجیره تأمین منسجم	مورگان و همکاران (۲۰۱۲)؛ ساگلام و سردار (۲۰۱۹)
۲۲	ضعف در برند ملی ایران	یوسل (۲۰۱۹)؛ اوبادیا و ویدا (۲۰۲۴)

ردیف	پیشران	منابع مرتبط
۲۳	تغییرات فرهنگی و اجتماعی در بازارهای هدف	راست (۲۰۲۰)؛ سیلوا و همکاران (۲۰۲۴)
۲۴	رشد بازاریابی سبز و پایداری زیست محیطی	راست (۲۰۲۰)؛ کلائوس و همکاران (۲۰۲۳)
۲۵	گسترش بازاریابی مبتنی بر داده <sup>۱</sup>	مروی و همکاران (۲۰۲۵)؛ سیلوا و همکاران (۲۰۲۴)
۲۶	تغییر در نقش دولت از تصدی‌گری به تسهیل‌گری	نادری و خسروی (۱۴۰۳)؛ فرجام و راهدار (۱۴۰۱)
۲۷	رشد استارت‌آپ‌ها و پلتفرم‌های صادرات دیجیتال	کیم و لیم (۲۰۲۱)؛ سیلوا و همکاران (۲۰۲۴)
۲۸	ضعف در هم‌افزایی بین بخش خصوصی و دولت	نادری و خسروی (۱۴۰۳)؛ درخشنده و همکاران (۱۴۰۲)

در مرحله بعدی تعداد ۲۸ عامل استخراج شده از مرور پیشینه با استفاده از تکنیک دلفی‌فازی غربال شدند. در این مرحله ۱۹ پیشران حذف شده و تعداد نه پیشران وارد مرحله اولویت‌بندی با کوکوسو شدند. با انجام دلفی‌فازی پیشران‌هایی که دارای عدد دیفازی بیشتر از ۰/۷ بودند وارد مرحله بعدی برای اولویت‌بندی شدند. در پژوهش حاضر، تعداد نه پیشران دارای عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ بودند. عدد ۰/۷ به‌عنوان یک حد آستانه برای ارزیابی و غربال پیشران‌ها در نظر گرفته می‌شود. در غالب تحقیقات، حد آستانه عددی بین ۰/۵ تا ۰/۷ است که در مطالعه حاضر، عدد ۰/۷ به‌عنوان حد آستانه در نظر گرفته شده است. جدول (۳)، لیست پیشران‌های آینده موثر بر بازاریابی صادراتی را به همراه عدد دیفازی آن‌ها نمایش می‌دهد.

### جدول ۳- عدد دیفازی پیشران‌های آینده بازاریابی صادرات

کد	پیشران‌های پژوهش	عدد دیفازی شده
A1	دیجیتالی‌شدن فرآیندهای بازاریابی بین‌المللی	۰٫۶۶
A2	گسترش هوش مصنوعی در بازاریابی و تحلیل بازار	۰٫۷۴
A3	رشد تجارت الکترونیکی بین‌المللی	۰٫۷۵
A4	زیرساخت‌های دیجیتال و لجستیکی ناکافی در ایران	۰٫۷۹
A5	(افزایش رقابت منطقه‌ای (ترکیه، چین، امارات	۰٫۶۵
A6	تغییر رفتار و ترجیحات مشتریان جهانی	۰٫۵۷
A7	نیاز به برندسازی بین‌المللی قوی‌تر	۰٫۶۴
A8	ضعف در نوآوری محصول متناسب با بازار هدف	۰٫۶۳
A9	ناتوانی در بازاریابی فرهنگی	۰٫۵۷

کد	پیشران‌های پژوهش	عدد دیفازی شده
A10	ضعف در تحقیقات بازار بین‌المللی	۰٫۷۸
A11	وابستگی زیاد به صادرات سنتی و نفتی	۰٫۴۸
A12	عدم تنوع در سید محصولات صادراتی	۰٫۲۱
A13	ضعف در شبکه‌های توزیع بین‌المللی	۰٫۴۱
A14	تغییرات سریع فناوری و ضرورت سازگاری با آن	۰٫۷۹
A15	کمبود نیروی انسانی متخصص در بازاریابی بین‌المللی	۰٫۳۷
A16	ضعف در برنامه‌ریزی استراتژیک صادرات	۰٫۶۲
A17	تغییر ساختار بازارهای جهانی و منطقه‌ای	۰٫۵۷
A18	نوسانات نرخ ارز و بی‌ثباتی اقتصادی	۰٫۶۸
A19	تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های بانکی	۰٫۸۱
A20	ضعف در دیپلماسی اقتصادی و تجاری	۰٫۷۹
A21	وابستگی به واسطه‌ها و نبود زنجیره تأمین منسجم	۰٫۶۲
A22	ضعف در برند ملی <sup>۱</sup> ایران	۰٫۵۵
A23	تغییرات فرهنگی و اجتماعی در بازارهای هدف	۰٫۵۸
A24	رشد بازاریابی سبز و پایداری زیست‌محیطی	۰٫۴۵
A25	گسترش بازاریابی مبتنی بر داده <sup>۲</sup>	۰٫۷۳
A26	تغییر در نقش دولت از تصدی‌گری به تسهیل‌گری	۰٫۵۰
A27	رشد استارت‌آپ‌ها و پلتفرم‌های صادرات دیجیتال	۰٫۷۳
A28	ضعف در هم‌افزایی بین بخش خصوصی و دولت	۰٫۴۳

در ادامه پیشران‌های به‌دست‌آمده از مرحله غربال که شامل ۹ عامل A2، A3، A4، A10، A14، A19، A20، A25 و A27 هستند با روش کوکوسو رتبه‌بندی می‌شوند. ابتدا باید خبرگان نظر خود را در مورد درجه اهمیت هر یک از پیشران‌ها در یک طیف ۱۰ تایی اظهار کنند. در این پژوهش ماتریس تصمیم بر مبنای نظرات ۱۰ خبره تشکیل شده است. این داده‌ها با به‌کارگیری روش فازی مطابق مرحله دوم روش کوکوسو نرمال شدند. داده‌های ماتریس نرمال پیشران‌های تحقیق در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴- ماتریس نرمال پیشران‌های آینده بازاریابی صادرات

پیشران‌های پژوهش	خبره شماره یک	خبره شماره دو	خبره شماره سه	خبره شماره چهار	خبره شماره پنج	خبره شماره شش	خبره شماره هفت	خبره شماره هشت	خبره شماره نه	خبره شماره ده
A۲	۰٫۱۶۷	۰٫۳۳۳	۰٫۲	۰٫۱۶۷	۰	۰٫۱۶۷	۰٫۲۸۶	۰٫۳۳	۰	۰
A۳	۰٫۱۶۷	۰٫۱۶۷	۰٫۲	۰٫۱۶۷	۰	۰	۰٫۱۴۳	۰٫۶۶۷	۰٫۳۳۳	۰٫۱۶۷
A۴	۰٫۵	۰٫۶۶۷	۰٫۴	۰٫۳۳۳	۰٫۵	۰٫۶۶۷	۰٫۲۶۸	۰٫۶۶۷	۰٫۳۳۳	۰٫۶۶۷
A۱۰	۰٫۵	۰٫۳۳۳	۰	۰	۰٫۵	۰٫۱۶۷	۰	۰٫۱۶۷	۰٫۱۶۷	۰٫۱۶۷
A۱۴	۰	۰٫۱۶۷	۰	۰٫۱۶۷	۰٫۵	۰٫۳۳۳	۰٫۲۸۶	۰	۰	۰٫۱۶۷
A۱۹	۱	۱	۰٫۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
A۲۰	۰٫۶۶۷	۰٫۵	۱	۰٫۸۳۳	۰٫۶۶۷	۰٫۶۶۷	۰٫۵۷۱	۱	۰٫۵	۰٫۸۳۳
A۲۵	۰٫۳۳۳	۰٫۳۳۳	۰٫۴	۰٫۳۳۳	۰٫۶۶۷	۰٫۵	۰٫۴۲۸	۰٫۳۳۳	۰	۰٫۳۳۳
A۲۷	۰٫۳۳۳	۰٫۳۳۳	۰	۰٫۳۳۳	۰٫۱۶۷	۰٫۳۳۳	۰٫۴۲۸	۰٫۱۶۷	۰٫۱۶۷	۰٫۳۳۳

براساس مقادیر موجود در ماتریس نرمال، داده‌های ماتریس جمع وزنی (S) و ضرب وزنی (P) با توجه به عبارات مرحله سوم روش کوکوسو محاسبه می‌شود. جدول (۵)، اطلاعات مربوط به ماتریس جمع وزنی را برای پیشران‌های آتی موثر بر بازاریابی صادراتی ارائه می‌دهد. مقادیر ماتریس جمع وزنی از طریق ضرب داده‌های ماتریس نرمال در وزن نظرات متخصصان به دست می‌آید. وزن نظرات تمامی متخصصان به‌طور یکنواخت معادل ۱/۰ در نظر گرفته شده‌است که این مقدار از تقسیم عدد یک بر ده به دست آمده‌است. نهایتاً، لازم است که داده‌های این ماتریس با بهره‌گیری از شاخص S ترکیب شوند. شاخص S معادل مجموع سطرهای داده‌های ماتریس جمع وزنی است. این شاخص به‌طور مشابه با مطلوبیت هر گزینه در تکنیک SAW استخراج می‌گردد.

جدول ۵- ماتریس جمع وزنی مربوط به پیشران‌های آتی بازاریابی صادراتی

پیشران‌های پژوهش	خبره شماره یک	خبره شماره دو	خبره شماره سه	خبره شماره چهار	خبره شماره پنج	خبره شماره شش	خبره شماره هفت	خبره شماره هشت	خبره شماره نه	خبره شماره ده	شاخص S
A۲	۰٫۱۷	۰٫۳۳	۰٫۲	۰٫۱۷	۰	۰٫۱۷	۰٫۲۹	۰٫۳۳	۰	۰	۰٫۱۶۶
A۳	۰٫۱۷	۰٫۱۷	۰٫۲	۰٫۱۷	۰	۰	۰٫۱۴	۰٫۶۷	۰٫۳۳	۰٫۱۷	۰٫۲۰۲
A۴	۰٫۵	۰٫۶۷	۰٫۴	۰٫۳۳	۰٫۵	۰٫۶۷	۰٫۲۹	۰٫۶۷	۰٫۳۳	۰٫۶۷	۰٫۵۰۳
A۱۰	۰٫۵	۰٫۳۳	۰	۰	۰٫۵	۰٫۱۷	۰	۰٫۱۷	۰٫۱۷	۰٫۱۷	۰٫۲۰۱

پیشران‌های پژوهش	خبره شماره یک	خبره شماره دو	خبره شماره سه	خبره شماره چهار	خبره شماره پنج	خبره شماره شش	خبره شماره هفت	خبره شماره هشت	خبره شماره نه	خبره شماره ده	شاخص S
A14	۰	۰٫۰۱۷	۰	۰	۰٫۰۲۹	۰٫۰۳۳	۰٫۰۵	۰٫۰۱۷	۰	۰٫۰۱۷	۰٫۱۶۳
A19	۰٫۰۱	۰٫۰۱	۰٫۰۱	۰٫۰۱	۰٫۰۱	۰٫۰۱	۰٫۰۱	۰٫۰۱	۰٫۰۱	۰٫۰۱	۰٫۰۹۸
A20	۰٫۰۶۷	۰٫۰۵	۰٫۰۱	۰٫۰۸۳	۰٫۰۶۷	۰٫۰۶۷	۰٫۰۵۷	۰٫۰۱	۰٫۰۵	۰٫۰۸۳	۰٫۷۲۴
A25	۰٫۰۳۳	۰٫۰۳۳	۰٫۰۴	۰٫۰۳۳	۰٫۰۶۷	۰٫۰۵	۰٫۰۴۳	۰٫۰۳۳	۰	۰٫۰۳۳	۰٫۳۶۵
A27	۰٫۰۳۳	۰	۰	۰٫۰۳۳	۰٫۰۱۷	۰٫۰۳۳	۰٫۰۴۳	۰٫۰۱۷	۰٫۰۱۷	۰٫۰۳۳	۰٫۲۲۶

به‌طور همزمان هنگامی که مقادیر ماتریس جمع وزنی محاسبه می‌شود، مقادیر ماتریس ضرب وزنی هم باید مورد محاسبه قرار گیرد. فرمول محاسبه این ماتریس با محاسبات روش واسپاس یکسان است. جهت محاسبه ماتریس ضرب وزنی باید هر یک از مقادیر ماتریس نرمال را به توان وزن نظرات خبرگان رساند. همانطور که بیان شد وزن نظرات کلیه خبرگان برابر با  $\frac{1}{n}$  در نظر گرفته شده است. مقادیر ماتریس ضرب وزنی در جدول (۶) نمایش داده شده است.

#### جدول ۶- ماتریس ضرب وزنی برای پیشران‌های آتی بازاریابی صادراتی

پیشران‌های پژوهش	خبره شماره یک	خبره شماره دو	خبره شماره سه	خبره شماره چهار	خبره شماره پنج	خبره شماره شش	خبره شماره هفت	خبره شماره هشت	خبره شماره نه	خبره شماره ده	شاخص P
A2	۰٫۸۳۶	۰٫۸۹۶	۰٫۸۵۱	۰٫۸۳۶	۰	۰٫۸۳۶	۰٫۸۸۲	۰٫۸۹۶	۰	۰٫۳۳۳	
A3	۰٫۸۳۶	۰٫۸۳۶	۰٫۸۵۱	۰٫۸۳۶	۰	۰	۰٫۸۲۳	۰٫۹۶	۰٫۸۹۶	۰٫۸۳۶	
A4	۰٫۹۳۳	۰٫۹۶	۰٫۹۱۲	۰٫۸۹۶	۰٫۹۳۳	۰٫۹۶	۰٫۸۸۲	۰٫۹۶	۰٫۸۹۶	۰٫۹۶	
A10	۰٫۹۳۳	۰٫۸۹۶	۰	۰	۰٫۹۳۳	۰٫۸۳۶	۰	۰٫۸۳۶	۰٫۸۳۶	۰٫۸۳۶	
A14	۰	۰٫۸۳۶	۰	۰٫۸۳۶	۰٫۹۳۳	۰٫۸۹۶	۰٫۸۸۲	۰	۰	۰٫۸۳۶	
A19	۱	۱	۰٫۹۷۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
A20	۰٫۹۶	۰٫۹۳۳	۱	۰٫۹۸۲	۰٫۹۶	۰٫۹۶	۰٫۹۴۶	۱	۰٫۹۳۳	۰٫۹۸۲	
A25	۰٫۸۹۶	۰٫۸۹۶	۰٫۹۱۲	۰٫۸۹۶	۰٫۹۶	۰٫۹۳۳	۰٫۹۱۹	۰٫۸۹۶	۰	۰٫۸۹۶	
A27	۰٫۸۹۶	۰	۰	۰٫۸۹۶	۰٫۸۳۶	۰٫۸۹۶	۰٫۹۱۹	۰٫۸۳۶	۰٫۸۳۶	۰٫۸۹۶	

امتیاز نهایی پیشران‌های آتی بازاریابی صادراتی در روش کوکوسو با استفاده از شاخص  $K$  محاسبه می‌شود که در این راستا نیازمند به دست آوردن و محاسبه سه شاخص  $K_p$ ،  $K_s$  و  $K_c$  هستیم. از ترکیب دو شاخص  $K_p$  و  $K_s$  شاخص سوم یعنی  $K_c$  به دست می‌آید. با توجه به پژوهش‌های پیشین مقدار  $\lambda$  در این

پژوهش برابر با ۵/۰ در نظر گرفته شده است. در انتها شاخص K از تجمیع میانگین هندسی و حسابی سه شاخص نامبرده یعنی  $K_a$ ،  $K_b$  و  $K_c$  به دست می آید. مقدار هر ۴ شاخص  $K_a$ ،  $K_b$ ،  $K_c$  و  $K$  به همراه رتبه نهایی هر عامل در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷- شاخص های چهارگانه ارزیابی پیشران ها به دست آمده از روش کوکوسو

رتبه پیشران های پژوهش	K	Kc	Kb	Ka	پیشران های پژوهش
۸	۱,۴۱۵	۰,۵۶۶	۲,۱۷۴	۰,۰۸۶	گسترش هوش مصنوعی در (A۲) بازاریابی و تحلیل بازار
۶	۱,۶۴۵	۰,۶۴۶	۲,۵۵۶	۰,۰۹۸	رشد تجارت الکترونیکی (A۳) بین المللی
۳	۲,۸۰۵	۰,۸۹۴	۴,۸۶۶	۰,۱۳۶	زیرساخت های دیجیتال و (A۴) لجستیکی ناکافی در ایران
۷	۱,۵۱۸	۰,۵۷۵	۲,۴۰۳	۰,۰۸۸	ضعف در تحقیقات بازار (A۱۰) بین المللی
۹	۱,۲۷۴	۰,۴۹۱	۲	۰,۰۷۵	تغییرات سریع فناوری و ضرورت (A۱۴) سازگاری با آن
۱	۴,۰۸۹	۱	۷,۹۲۴	۰,۱۵۲	تحریم های اقتصادی و (A۱۹) محدودیت های بانکی
۲	۳,۴۱۱	۰,۹۴۷	۶,۲۹۲	۰,۱۴۴	ضعف در دیپلماسی اقتصادی و (A۲۰) تجاری
۴	۲,۲۷۸	۰,۷۸۲	۳,۸۱۱	۰,۱۱۹	گسترش بازاریابی مبتنی بر داده (A۲۵)
۵	۱,۷۳۱	۰,۶۶۱	۲,۷۳۰	۰,۱۰۱	رشد استارتاپ ها و پلتفرم های (A۲۷) صادرات دیجیتال

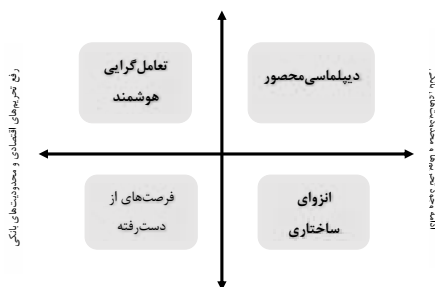
با توجه به شاخص K که در جدول (۷) نشان داده شده است، سه پیشران تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های بانکی، ضعف در دیپلماسی اقتصادی و تجاری و زیرساخت‌های دیجیتال و لجستیکی ناکافی در ایران به ترتیب دارای بالاترین اولویت و اهمیت هستند. هر چه مقدار شاخص K برای یک پیشران بیشتر باشد، آن پیشران اهمیت بیشتری خواهد داشت. سناریوهای باورپذیر آینده بازاریابی صادرات بر اساس دو پیشران اصلی نامبرده شده پرورش خواهند یافت.

نتایج تحلیل پیشران‌ها نشان می‌دهد عواملی نظیر تحریم‌های اقتصادی، وضعیت دیپلماسی اقتصادی و نوسانات ارزی، از طریق محدودسازی یا تسهیل دسترسی به بازارهای هدف، ابزارهای پرداخت بین‌المللی، شبکه‌های توزیع و فعالیت‌های برندسازی، تأثیر معناداری بر قابلیت‌های بازاریابی صادراتی بنگاه‌های ایرانی دارند. این یافته‌ها بیانگر آن است که اثرگذاری این پیشران‌ها ماهیتی غیرمستقیم و واسطه‌ای دارد و پیامد نهایی آن‌ها در سطح تصمیم‌های بازاریابی بین‌المللی و نحوه تعامل بنگاه‌ها با بازارهای خارجی بروز می‌یابد.

## ۵. سناریوهای پژوهش

سناریوهای آینده بازاریابی صادرات ایران اساس دو پیشران تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های بانکی و ضعف در دیپلماسی اقتصادی و تجاری و مصاحبه با گروه‌های کانونی تدوین شدند. هر عامل از دو حالت مخالف تشکیل شده است. حالات مخالف عامل اول عبارتند از: رفع تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های بانکی در مقابل ادامه تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های بانکی. همچنین دو بعد مخالف پیشران دوم عبارتند از: تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری در مقابل ضعف در دیپلماسی اقتصادی و تجاری. از تقابل این دو پیشران که به چهار بعد بسط داده شدند چهار سناریو پرورش یافت. از خبرگان تشکیل‌دهنده گروه کانونی درخواست شد تا دیدگاه خود را در مورد چهار سناریو ایجاد شده بیان کنند. نظرات خبرگان توسط رهبر گروه کانونی جمع‌آوری شد. سناریوهای آینده بازاریابی صادرات ایران در شکل یک بیان شده است. در ادامه در مورد هر یک از این سناریوها به‌طور مفصل بحث شده است.

تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری



ضعف در دیپلماسی اقتصادی و تجاری

## نمودار ۱- سناریوهای آینده بازاریابی صادراتی ایران

**الف) سناریوی دیپلماسی‌محصور (تلاش برای گشایش در سایه تداوم محدودیت):** در این سناریو، ایران با وجود تمرکز جدی بر تقویت دیپلماسی اقتصادی و فعال‌سازی روابط تجاری منطقه‌ای همچنان درگیر تداوم تحریم‌های مالی و بانکی بین‌المللی است. نهادهای سیاست‌گذار با توسعه پیمان‌های دو و چندجانبه تلاش می‌کنند مسیرهای جایگزین برای تبادلات تجاری ایجاد کنند و از ظرفیت سازمان‌های منطقه‌ای مانند اکو، شانگهای و بریکس بهره‌گیرند. با این حال عدم دسترسی به نظام بانکی جهانی و محدودیت‌های تراکنش ارزی، مانعی جدی در مسیر انتقال مالی، سرمایه‌گذاری خارجی و بیمه صادرات باقی می‌ماند.

در چنین فضایی، ذی‌نفعان اقتصادی، به‌ویژه بخش خصوصی و استارت‌آپ‌های صادراتی، به سمت نوآوری در روش‌های مبادله، ارزهای دیجیتال و قراردادهای مبادله‌ای سوق پیدا می‌کنند. دولت نیز با ایجاد پلتفرم‌های صادراتی منطقه‌ای و تقویت وابستگی متقابل با کشورهای همسایه می‌کوشد تا آثار محدودیت‌های بین‌المللی را کاهش دهد. بازاریابی صادراتی ایران در این دوره عمدتاً بر کشورهای هم‌مرز با ایران، کشورهای جنوب و شرق قاره آسیا و اقتصادهای غیرغربی متمرکز می‌شود و نقش دیپلماسی تجاری به‌عنوان عامل حفظ روابط اقتصادی موجود برجسته‌تر از عامل گشایش اقتصادی است. با وجود تلاش‌های گسترده، این سناریو با ضعف‌هایی ساختاری همراه است. محدودیت جریان‌های مالی باعث می‌شود ظرفیت‌های نوآوری و توسعه برندهای ایرانی به‌طور کامل بالفعل نشوند. بازارهای هدف محدود مانده و هزینه مبادلات افزایش می‌یابد. در نتیجه، هرچند دیپلماسی فعال می‌تواند از انزوای کامل جلوگیری کند و صادرات را در سطحی پایدار نگه دارد، اما بدون رفع تحریم‌ها، امکان جهش واقعی در بازاریابی صادراتی و حضور رقابتی در بازارهای جهانی فراهم نخواهد شد.

در این سناریو، وضعیت بازاریابی بین‌المللی صادرکنندگان ایران تحت تأثیر محدودیت‌های ساختاری و محیطی قرار دارد. بخش قابل توجهی از شرکت‌ها به زنجیره‌های ارزش جهانی متصل نیستند؛ در نتیجه امکان همکاری با برندهای بین‌المللی، دسترسی به شبکه‌های توزیع معتبر، بهره‌گیری از استانداردهای جهانی و ارتقای کیفیت مبتنی بر نیاز بازارهای بین‌المللی برای آن‌ها فراهم نمی‌شود. عدم اتصال به GVC همچنین باعث می‌شود صادرکنندگان در جریان روندهای جدید بازار جهانی قرار نگیرند و نتوانند از الگوهای موفق رقبا الگوبرداری کنند.

از نظر مهارتی نیز بسیاری از صادرکنندگان با دانش روز بازاریابی بین‌المللی آشنایی کافی ندارند؛ توان تحلیل بازار، بخش‌بندی مشتریان، قیمت‌گذاری رقابتی، مطالعات رفتار مصرف‌کننده و تطبیق محصول با نیاز بازارهای هدف در سطح مطلوب توسعه نیافته است. ضعف تسلط به زبان‌های بین‌المللی و ناآشنایی با فرهنگ تجاری کشورهای هدف، ارتباط‌گیری، مذاکره، تولید محتوای بازاریابی چندزبانه و مدیریت ارتباط با مشتریان خارجی را دشوار می‌کند. همچنین آشنایی ناکافی با فنون بازاریابی و تبلیغات تخصصی-اعم از سئو، تبلیغات دیجیتال، بازاریابی شبکه‌ای، کمپین‌های چندزبانه، بازاریابی محتوایی و

تبلیغات فرهنگی سازگار- باعث می‌شود برندهای ایرانی کمتر در بازارهای جهانی دیده شوند. از طرف دیگر، بسیاری از شرکت‌ها به دلیل نبود حمایت مالی و محدودیت در دسترسی به نظام بانکی جهانی، سرمایه‌گذاری کافی در بازاریابی بین‌المللی انجام نمی‌دهند. بودجه ناکافی برای شرکت در نمایشگاه‌های جهانی، ایجاد نمایندگی در بازار مقصد، اجرای کمپین‌های تبلیغاتی هدفمند، سفارشی‌سازی محصول و توسعه برند، موجب می‌شود حضور ایران در بازارهای بین‌المللی محدود و کوتاه‌مدت باقی بماند. علاوه بر این، اتصال ضعیف به تأمین‌کنندگان و شرکای بین‌المللی مانع ایجاد شبکه‌های پایدار همکاری و کاهش هزینه‌های مبادله می‌شود.

جمع‌بندی این سناریو نشان می‌دهد که بازاریابی صادراتی ایران در شرایط دیپلماسی فعال اما تحریم‌محور، ماهیتی تطبیقی، محدود و رابطه‌محور پیدا می‌کند. در چنین فضایی، تمرکز راهبردهای بازاریابی بین‌المللی از توسعه برند جهانی به حفظ بازارهای موجود، مدیریت روابط بلندمدت با شرکای منطقه‌ای و انطباق حداقلی آمیخته بازاریابی معطوف می‌شود. انتخاب بازار هدف، قیمت‌گذاری، کانال‌های توزیع و ارتباطات بازاریابی همگی تحت تأثیر محدودیت‌های مالی و نهادی قرار دارند و بازاریابی صادراتی بیش از آنکه نقش توسعه‌ای ایفا کند، نقش بقا و تثبیت موقعیت را بر عهده می‌گیرد.

**ب) سناریوی تعامل‌گرایی هوشمند(آینده بازاریابی صادراتی ایران در بستر دیپلماسی اقتصادی فعال و رفع تحریم‌ها):** این سناریو از محل تلاقی دو پیشران تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری و رفع تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های بانکی پدید آمده است و ایده‌آل‌ترین سناریوی ممکن است. در این سناریو چشم‌انداز آینده ایران بر مبنای شکل‌گیری یک الگوی نوین دیپلماسی اقتصادی و تجاری ترسیم می‌شود که طی آن، روابط بین‌المللی کشور از حالت تدافعی و محدود خارج شده و به سمت تعامل‌گرایی هوشمند حرکت می‌کند. در نتیجه، با کاهش تدریجی تحریم‌ها و بازگشایی کانال‌های مالی بین‌المللی، ایران مجدداً به شبکه تجارت جهانی متصل می‌شود. سیاست‌گذاران با اتخاذ رویکرد تسهیل‌گرانه و استفاده از دیپلماسی چندلایه شرایطی را فراهم می‌کنند که بخش خصوصی بتواند در محیطی باثبات و قابل پیش‌بینی فعالیت کند. این تحول موجب افزایش شفافیت، بهبود روابط بانکی، جذب سرمایه‌گذاری خارجی و بازتعریف نقش نهاد‌های تجاری در سطح منطقه‌ای می‌شود.

در چنین آینده‌ای، ذی‌نفعان اصلی از جمله دولت، صادرکنندگان، بانک‌ها و استارت‌آپ‌های فناوری‌محور در موقعیتی جدید قرار می‌گیرند. دولت از نقش تصدی‌گری فاصله گرفته و به تسهیل‌گر جریان تجارت تبدیل می‌شود در حالی که بخش خصوصی به نیروی اصلی رشد صادرات بدل می‌گردد. اتصال مجدد نظام بانکی به شبکه‌های جهانی فرایند پرداخت‌ها و نقل و انتقال ارزی را شفاف‌تر و سریع‌تر می‌سازد و فین‌تک‌های داخلی در کنار بانک‌های بین‌المللی بستر خدمات مالی نوآورانه را توسعه می‌دهند. در همین راستا، شرکت‌های ایرانی با بهره‌گیری از هوش مصنوعی، بازاریابی داده‌محور و پلتفرم‌های دیجیتال صادراتی محصولات خود را متناسب با ترجیحات فرهنگی و استانداردهای جهانی عرضه می‌کنند. افزایش ارتباطات منطقه‌ای و امضای پیمان‌های تجارت آزاد موجب گسترش برندهای ایرانی در بازارهای خاورمیانه، آسیای مرکزی و اروپا می‌شود. در مجموع، این سناریو آینده‌ای را ترسیم

می‌کند که در آن ایران، با اتکا بر دیپلماسی اقتصادی کارآمد و رهایی از محدودیت‌های بانکی به یکی از بازیگران فعال تجارت بین‌الملل تبدیل می‌شود. ساختار بازاریابی صادراتی کشور از الگوی سنتی به الگوی دیجیتالی محور و شبکه‌ای تغییر می‌یابد؛ جایی که داده، نوآوری و اعتماد بین‌المللی به‌عنوان عناصر کلیدی رقابت عمل می‌کنند. هرچند تحقق کامل این چشم‌انداز نیازمند ثبات سیاسی، اصلاحات نهادی و استمرار روابط بین‌المللی سازنده است، اما در صورت وقوع، می‌تواند نقطه عطفی در مسیر توسعه پایدار و بازآفرینی برند ملی ایران در اقتصاد جهانی باشد.

در این سناریو، توانمندی بازاریابی بین‌المللی صادرکنندگان ایرانی جهشی چشمگیر پیدا می‌کند، زیرا با رفع تحریم‌ها و باز شدن کانال‌های مالی، شرکت‌ها قادر می‌شوند به‌طور مستقیم به زنجیره‌های ارزش جهانی و شبکه‌های تامین‌کنندگان معتبر بین‌المللی متصل شوند. این اتصال، علاوه بر ارتقای استانداردهای تولید و بسته‌بندی، امکان مشارکت در پروژه‌های مشترک، برندینگ بین‌المللی و حضور در بازارهای رده‌بالا را فراهم می‌سازد. دسترسی به بازارهای گسترده‌تر همچنین موجب می‌شود بنگاه‌ها در معرض رقابت جهانی قرار گرفته و رویکردهای بازاریابی خود را به الگوهای پیشرفته مبتنی بر داده و تحلیل رفتار مشتریان ارتقا دهند.

از سوی دیگر، رفع محدودیت‌های ارتباطی و مالی زمینه‌ای فراهم می‌کند تا صادرکنندگان به دانش روز بازاریابی جهانی، دوره‌های تخصصی بین‌المللی و شبکه‌های حرفه‌ای مارکتینگ جهانی دسترسی یابند. آشنایی با زبان‌های بین‌المللی و فرهنگ کسب‌وکار کشورهای مقصد تقویت می‌شود و شرکت‌ها می‌توانند محتوای بازاریابی چندزبانه، کمپین‌های تبلیغاتی متناسب با هر بازار و استراتژی‌های ورود اختصاصی برای اروپا، آسیای مرکزی، شرق آسیا و خاورمیانه طراحی کنند. همچنین افزایش تعاملات خارجی و حضور در نمایشگاه‌ها و انجمن‌های تخصصی، توان بنگاه‌ها را برای تبلیغات پیشرفته، بازاریابی دیجیتال، و تحلیل رقبا افزایش می‌دهد.

هم‌زمان با بهبود محیط نهادی، شرکت‌ها امکان می‌یابند سرمایه‌گذاری قابل‌توجهی در بازاریابی بین‌المللی انجام دهند؛ از جمله ایجاد دفاتر فروش خارجی، توسعه برند ملی، به‌کارگیری مشاوران بین‌المللی، و اجرای کمپین‌های تبلیغاتی هدفمند. تقویت زیرساخت‌های بانکی و مالی نیز فرآیند قیمت‌گذاری، مدیریت ریسک ارزی و خدمات پس از فروش جهانی را تسهیل می‌کند. در نتیجه، بازاریابی صادراتی ایران از وضعیتی واکنشی و محدود، به وضعیتی پیش‌نگر، داده‌محور، زبان‌محور و استاندارد شده تبدیل شده و شرکت‌ها قادر می‌شوند در کنار بازیگران بزرگ جهانی در بازارهای رقابتی حضور پیدا کنند.

در این سناریو، بازاریابی صادراتی ایران از یک فعالیت محدود و واکنشی به یک نظام راهبردی، داده‌محور و پیش‌نگر تبدیل می‌شود. بنگاه‌ها قادر خواهند بود بر اساس تحلیل بازارهای جهانی، بخش‌بندی دقیق مشتریان، توسعه برند بین‌المللی و طراحی آمیخته بازاریابی متناسب با هر بازار هدف عمل کنند. بازاریابی دیجیتال، مدیریت تجربه مشتری خارجی، برندسازی ملی و حضور فعال در کانال‌های رسمی توزیع بین‌المللی به ارکان اصلی رقابت‌پذیری صادراتی تبدیل می‌شوند. به این ترتیب،

این سناریو آینده‌ای را ترسیم می‌کند که در آن بازاریابی صادراتی به موتور اصلی خلق مزیت رقابتی ایران در بازارهای جهانی بدل می‌شود.

**ج) سناریوی فرصت‌های ازدست‌رفته (گشایش اقتصادی در غیاب دیپلماسی مؤثر):** در سناریوی سوم، با رفع بخش عمده‌ای از تحریم‌های اقتصادی و بازگشت ایران به نظام بانکی بین‌المللی بسترهای مالی و تجاری برای گسترش صادرات فراهم می‌شود اما ضعف در دیپلماسی اقتصادی و ناهماهنگی میان نهادهای سیاست‌گذار موجب می‌گردد تا از این فرصت به‌طور کامل بهره‌برداری نشود. نبود استراتژی منسجم تجاری، ضعف در شبکه‌سازی بین‌المللی و فقدان نهادهای فعال در بازاریابی صادراتی سبب می‌شود که مزیت‌های ناشی از گشایش اقتصادی به‌صورت پراکنده و کوتاه‌مدت در بخش‌های مختلف بروز کند و به رشد پایدار منجر نشود.

در چنین وضعیتی، هرچند شرکت‌های ایرانی به‌طور موقت از تسهیل تبادلات مالی و کاهش هزینه صادرات منتفع می‌شوند اما به‌دلیل نبود روابط نهادمند با بازارهای هدف و کم‌تحرکی سفارتخانه‌ها و رایزنان اقتصادی مزیت رقابتی پایدار شکل نمی‌گیرد. تعاملات تجاری بیشتر حالت واکنشی و مقطعی دارد و بازارهای بین‌المللی به‌دلیل نبود سیاست خارجی اقتصادی منسجم نگاه محتاطانه‌ای به همکاری با ایران دارند. در نتیجه این سناریو نمایانگر آینده‌ای است که در آن گشایش اقتصادی رخ می‌دهد اما بدون پشتوانه دیپلماسی فعال، فرصت‌های ارزشمند توسعه صادرات و ارتقای برند ملی به‌آهستگی از دست می‌روند.

در این سناریو، با وجود رفع تحریم‌ها، صادرکنندگان ایرانی هنوز به‌طور مؤثر به زنجیره‌های ارزش جهانی متصل نمی‌شوند، زیرا نهادهای متولی تجارت خارجی فاقد برنامه مشخص برای شبکه‌سازی بین‌المللی و ایجاد پیوندهای ساختاری با شرکت‌های بزرگ جهانی هستند. در نتیجه، بنگاه‌ها به جای ورود هدفمند به شبکه‌های تأمین بین‌المللی، تنها از فرصت‌های پراکنده صادراتی بهره‌مند می‌شوند. علاوه بر این، نبود سیاست جامع آموزش بازاریابی بین‌المللی و ضعف نهادهای توانمندساز باعث می‌شود که بسیاری از صادرکنندگان همچنان از دانش روز بازاریابی، تحلیل بازارهای خارجی و مهارت‌های زبان بین‌المللی برخوردار نباشند و نتوانند استراتژی‌های ورود به بازارهای مختلف را به‌طور علمی طراحی کنند.

از سوی دیگر، به دلیل فقدان برنامه ملی توسعه برند و نبود سازوکارهای روشن برای حمایت از شرکت‌ها، سرمایه‌گذاری بنگاه‌ها در تبلیغات حرفه‌ای، بازاریابی دیجیتال، تحقیقات بازار و تولید محتوای متناسب با فرهنگ کشورها بسیار محدود باقی می‌ماند. شرکت‌ها نه تنها پیوند پایدار با عرضه‌کنندگان و توزیع‌کنندگان مهم جهانی برقرار نمی‌کنند، بلکه حتی از ظرفیت ارتباطی ایجادشده پس از رفع تحریم‌ها برای شکل دادن به شبکه‌های بازاریابی چندزبانه و چندفرهنگی استفاده کافی نمی‌برند. در چنین وضعیتی، علی‌رغم گشایش اقتصادی، ناتوانی در ارتقای مهارت‌های بازاریابی و فقدان سرمایه‌گذاری هدفمند در بازاریابی بین‌المللی موجب می‌شود فرصت ورود پایدار به بازارهای بزرگ جهانی از دست برود و صادرات همچنان حالت ناپایدار، کوتاه‌مدت و غیررقابتی داشته باشد.

پیامد اصلی این سناریو برای بازاریابی صادراتی ایران، شکل‌گیری وضعیتی ناپایدار و غیرسیستماتیک است که در آن فرصت‌های بازار به راهبردهای پایدار بازاریابی تبدیل نمی‌شوند. هرچند دسترسی مالی و تجاری بهبود می‌یابد، اما نبود دیپلماسی اقتصادی منسجم باعث می‌شود تصمیم‌های بازاریابی بین‌المللی فاقد جهت‌گیری بلندمدت باشند. در این شرایط، انتخاب بازار هدف، سرمایه‌گذاری در برند، توسعه کانال‌های توزیع و طراحی ارتباطات بازاریابی بیشتر حالت مقطعی و پروژه‌ای پیدا می‌کند و بازاریابی صادراتی قادر به خلق مزیت رقابتی پایدار برای بنگاه‌های ایرانی نخواهد بود.

#### د) انزوای ساختاری (فروکاست بازاریابی صادراتی در سایه تحریم و رکود دیپلماسی):

آینده باورپذیر، که بدبینانه‌ترین سناریو است، نه‌تنها تحریم‌ها و محدودیت‌های بانکی ادامه دارند بلکه ضعف دیپلماسی اقتصادی موجب می‌شود ایران از روندهای تجاری و فناورانه جهانی بیش از پیش فاصله بگیرد. تعاملات بین‌المللی به حداقل رسیده و بخش خصوصی با انبوهی از موانع مالی، حقوقی و لجستیکی مواجه است. به دلیل عدم دسترسی به نظام بانکی بین‌المللی، مبادلات عمدتاً از مسیرهای غیررسمی یا واسطه‌ای انجام می‌شود که هزینه صادرات را افزایش و اعتماد تجاری را کاهش می‌دهد. در غیاب راهبردهای دیپلماسی مؤثر بازارهای هدف سنتی یکی پس از دیگری از دست می‌روند و شرکت‌های ایرانی ناچارند بر صادرات محدود به چند کشور همسایه یا معاملات تهاتری تکیه کنند.

در چنین شرایطی روندهای جهانی مانند دیجیتالی‌شدن بازاریابی، گسترش هوش مصنوعی و رشد تجارت الکترونیکی بین‌المللی نیز عملاً از دسترس ایران خارج می‌ماند. ضعف زیرساخت‌های دیجیتال، کمبود سرمایه انسانی متخصص و عدم هم‌افزایی میان دولت و بخش خصوصی موجب می‌شود بازاریابی صادراتی کشور به الگوی سنتی و غیررقابتی محدود شود. پیامد این وضعیت کاهش سهم ایران از تجارت جهانی، افت برند ملی، خروج بنگاه‌های کوچک از عرصه صادرات و وابستگی مجدد به منابع خام است. در این سناریو، آینده بازاریابی صادرات در ایران با تداوم رکود، کاهش انگیزه نوآوری و از دست رفتن فرصت‌های همگرایی منطقه‌ای مشخص می‌شود.

در این سناریو، قطع ارتباط پایدار با زنجیره‌های ارزش جهانی پیامدهای عمیق‌تری برای بازاریابی صادراتی به دنبال دارد. شرکت‌های ایرانی نه‌تنها از شبکه تأمین‌کنندگان و خریداران استراتژیک جهانی حذف می‌شوند، بلکه به دلیل عدم دسترسی به استانداردهای روز، داده‌های بازار و نظام‌های مدیریت برند بین‌المللی، توان رقابت در بازارهای پیچیده‌تر را نیز از دست می‌دهند. نبود پلتفرم‌های مشترک تجاری و مشارکت‌های فرامرزی باعث می‌شود فرآیندهای بازاریابی، از تحقیقات بازار گرفته تا مدیریت کانال‌های توزیع، مبتنی بر حدس و تجربه‌های محدود بومی باقی بماند. این گسست ساختاری موجب می‌شود حتی در صورت ایجاد فرصت‌های مقطعی در بازارهای کوچک‌تر، شرکت‌های ایرانی نتوانند جایگاه پایدار یا مزیت قابل اتکا به دست آورند.

از سوی دیگر، تداوم تحریم و رکود دیپلماسی اقتصادی موجب می‌شود سرمایه‌گذاری در ابزارهای نوین بازاریابی به‌طور چشمگیری کاهش یابد. شرکت‌ها به دلیل ریسک‌های بالا، ناپایداری مقررات و محدودیت‌های مالی از ورود به تبلیغات دیجیتال بین‌المللی، بازاریابی مبتنی بر تحلیل داده، و حضور در

نمایشگاه‌های جهانی باز می‌مانند. نبود دسترسی به زبان‌های بین‌المللی، متدولوژی‌های نوین ارتباط با مشتری، و فناوری‌های نسل جدید مانند هوش مصنوعی در مدیریت کمپین‌های بین‌المللی، شکاف ایران با رقبای هر سال عمیق‌تر می‌کند. در نتیجه، بازاریابی صادراتی کشور نه تنها توان گسترش بازارهای جدید را از دست می‌دهد بلکه حتی در حفظ جایگاه حداقلی خود نیز با چالش روبه‌رو می‌شود. این عقب‌ماندگی فناورانه به تدریج به فرسایش تصویر برند ملی و کاهش اعتماد تجاری در سطح منطقه‌ای و جهانی منتهی می‌شود.

در این سناریو، بازاریابی صادراتی ایران به پایین‌ترین سطح کارکردی خود تنزل می‌یابد و عملاً از یک فعالیت راهبردی به مجموعه‌ای از کنش‌های محدود، غیررسمی و کم‌اثر فروکاسته می‌شود. نبود دسترسی به بازارهای جهانی، داده‌های بازاریابی، فناوری‌های نوین و شبکه‌های توزیع بین‌المللی باعث می‌شود تصمیم‌های بازاریابی بر پایه حدس، تجربه شخصی و روابط محدود شکل گیرد. در نتیجه، بازاریابی صادراتی نه تنها توان توسعه بازارهای جدید را از دست می‌دهد، بلکه در حفظ بازارهای موجود نیز ناکام می‌ماند و این امر به تضعیف برند ملی و کاهش نقش ایران در تجارت منطقه‌ای و جهانی منجر می‌شود.

## ۶. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، مطالعه حاضر تلاشی برای عبور از تحلیل‌های توصیفی و رفتن به سوی نگاهی آینده‌نگر به بازاریابی صادرات ایران است. در حالی که اغلب تحقیقات داخلی و بین‌المللی بیشتر بر تأثیر فناوری، دیجیتالی‌شدن و هوش مصنوعی بر بازاریابی علی‌الخصوص در زمان حال تمرکز داشته‌اند این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد آینده‌پژوهی و ترکیب روش‌های دلفی‌فازی، کوکوسو و گروه‌های کانونی به ترسیم سناریوهای باورپذیر آینده پرداخته است. نوآوری اصلی این تحقیق در آن است که با شناسایی پیشران‌های کلیدی همچون تحریم‌های اقتصادی، دیپلماسی تجاری و زیرساخت‌های دیجیتال چارچوبی بومی برای تحلیل و پیش‌بینی آینده بازاریابی صادرات ایران ارائه می‌دهد. در واقع، هدف آن ایجاد پلی میان نظریه و عمل و کمک به سیاست‌گذاران و مدیران برای تصمیم‌گیری آگاهانه در مسیر توسعه پایدار صادرات کشور است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ساختار بازاریابی صادرات ایران به واسطه محدودیت‌های بین‌المللی، ضعف زیرساخت‌های فناورانه و کمبود نیروی انسانی متخصص، عمدتاً در چارچوب الگوهای سنتی باقی مانده و در بسیاری از موارد، فرصت همگرایی با روندهای جهانی همچون تجارت الکترونیک بین‌الملل، بازاریابی دیجیتال و هوش مصنوعی را از دست داده است. این وضعیت، نه تنها مانع توسعه برند ملی و دستیابی به بازارهای جدید می‌شود، بلکه زمینه خروج تدریجی بنگاه‌های کوچک و متوسط از عرصه صادرات و کاهش سهم ایران از تجارت جهانی را نیز فراهم می‌کند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که آینده صادرات ایران را نمی‌توان صرفاً از منظر متغیرهای اقتصادی یا سیاسی تحلیل کرد، بلکه فهم مسیرهای پیش‌روی کشور مستلزم تمرکز بر پیامدهای این متغیرها در سطح بازاریابی صادراتی است. سناریوهای تدوین‌شده بیانگر آن هستند که تحریم‌ها،

دیپلماسی اقتصادی و محدودیت‌های نهادی، از طریق اثرگذاری بر تصمیم‌های بازاریابی بین‌المللی بنگاه‌ها از جمله انتخاب بازار هدف، طراحی آمیخته بازاریابی، برندسازی بین‌المللی، کانال‌های توزیع و شیوه‌های ارتباط با مشتریان خارجی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری آینده بازاریابی صادرات ایران ایفا می‌کنند. بر این اساس، تمرکز این پژوهش بر تبیین آینده‌های باورپذیر بازاریابی صادراتی است، نه شناسایی صرف موانع یا محرک‌های کلان صادرات.

تحقق سناریوی تعامل‌گرایی هوشمند در گرو ایجاد یک نظام منسجم دیپلماسی اقتصادی و تجاری است. پیشنهاد می‌شود ساختار سیاست خارجی ایران با تأکید بر منافع اقتصادی بازرگانی شود و رایزنان بازرگانی و سفارتخانه‌ها به مراکز فعال توسعه بازار تبدیل گردند. رایزنان بازرگانی می‌بایست بر اساس شاخص‌های عملکردی مشخص ارزیابی شده و مکانیسمی رسمی برای تبادل اطلاعات بازار میان سفارتخانه‌ها، اتاق بازرگانی و بنگاه‌های صادراتی ایجاد شود. این بازرگانی باید به تقویت مذاکرات تجاری، گسترش پیمان‌های دوجانبه و چندجانبه و ایجاد کانال‌های مالی امن برای کاهش اثر محدودیت‌های بانکی منجر گردد. انعقاد پیمان‌های دوجانبه تجارت آزاد، مشارکت مؤثر در سازمان‌های منطقه‌ای مانند شانگهای و بریکس، و تأسیس "شورای عالی دیپلماسی اقتصادی" با حضور وزارتخانه‌های کلیدی، می‌تواند مسیر سیاست‌گذاری واحدی را برای ارتقای جایگاه ایران در تجارت جهانی ترسیم کند. این تحول باید با اصلاح قوانین صادرات، کاهش بوروکراسی تجاری و ایجاد مشوق‌های مالی برای صادرکنندگان همراه باشد تا فضای تعامل بین‌المللی به شکلی پایدار تقویت گردد.

در گام دوم، لازم است زیرساخت‌های دیجیتال و هوشمند بازاریابی صادراتی توسعه یابند. دولت می‌تواند با حمایت از استارت‌آپ‌ها و پلتفرم‌های B۲B و B۲C، بستر بازاریابی داده‌محور و تجارت الکترونیک بین‌المللی را گسترش دهد. راه‌اندازی «پایگاه داده ملی بازارهای هدف»، استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل روند مصرف جهانی و ایجاد سامانه‌های فین‌تک و پرداخت‌های بین‌المللی امن، امکان حضور پایدار و شفاف شرکت‌های ایرانی در بازارهای خارجی را فراهم می‌کند. این زیرساخت‌ها تنها هزینه مبادلات را کاهش می‌دهند بلکه مزیت رقابتی کشور را در عرصه دیجیتال تقویت خواهند کرد. در کنار این اقدام، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و لجستیکی شرط لازم برای ورود فعال کشور به زنجیره ارزش جهانی است. سرمایه‌گذاری هدفمند در حمل‌ونقل هوشمند، مراکز تجمع صادرات، سردخانه‌های استاندارد و سامانه‌های ردیابی کالا، همراه با ایجاد یک پلتفرم ملی تجارت الکترونیک صادراتی، می‌تواند دسترسی بنگاه‌ها به بازارهای جهانی را تسهیل کرده و هزینه مبادلات را کاهش دهد. علاوه بر آن، توسعه راه‌کارهای پرداخت بین‌المللی مبتنی بر فناوری‌های نوین نظیر فین‌تک، امکان دور زدن محدودیت‌های بانکی و ایجاد مسیرهای امن ترانکشن‌های خارجی را فراهم می‌آورد.

سومین پیشنهاد، تمرکز بر توانمندسازی سرمایه انسانی و سازمانی در حوزه بازاریابی بین‌الملل است. ایجاد دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه بازاریابی صادرات، مذاکره بین‌المللی، تحلیل فرهنگی بازار و استفاده از فناوری‌های نوین بازاریابی، می‌تواند ظرفیت رقابتی بنگاه‌های ایرانی را افزایش دهد. همکاری نزدیک میان دانشگاه‌ها، اتاق‌های بازرگانی و مراکز رشد صادراتی باید نهادینه شود تا آموزش، پژوهش و

عمل در مسیر مشترک حرکت کنند. همچنین حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط در حوزه برندسازی بین‌المللی و توسعه محصول متناسب با بازارهای هدف از الزامات کلیدی این مسیر است.

از سوی دیگر، ضعف تحقیقات بازار و فقدان اطلاعات معتبر درباره بازارهای هدف، مانعی اساسی در مسیر توسعه بازاریابی صادرات ایران محسوب می‌شود. بنابراین، ایجاد یک نظام یکپارچه هوش تجاری جهت پیش‌بینی روندهای تقاضا، رفتار مشتریان، استانداردهای فنی و ریسک‌های ژئوپلیتیکی ضروری است. این نظام می‌تواند در قالب پایگاه داده ملی هوش بازار و انتشار منظم گزارش‌های چشم‌انداز صادرات، مبنای مهمی برای تصمیم‌گیری سیاستی و برنامه‌ریزی بنگاهی فراهم سازد.

نهایتاً، تحقق این آینده مطلوب مستلزم حکمرانی هوشمند و هم‌افزایی میان دولت، بخش خصوصی و نهادهای علمی است. ایجاد نظام‌های ارزیابی عملکرد صادرات، شفافیت در تصمیم‌گیری‌های تجاری، و تمرکز بر اصول پایداری زیست‌محیطی و بازاریابی سبز، می‌تواند تصویر برند ملی ایران را در بازارهای جهانی ارتقا دهد. تجربه کشورهای موفق نشان می‌دهد که ترکیب دیپلماسی فعال، فناوری پیشرفته و سرمایه انسانی ماهر، زیربنای توسعه صادرات پایدار است. بنابراین، حرکت به سوی تعامل‌گرایی هوشمند نیازمند سیاست‌گذاری بلندمدت، تعهد نهادی و رویکردی آینده‌نگر است تا ایران بتواند جایگاهی شایسته در زنجیره ارزش جهانی به دست آورد.

#### دسترسی به داده‌ها

داده‌های استفاده شده یا تولید شده در این پژوهش در متن مقاله ارائه شده است.

#### تضاد منافع نویسندگان

نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تضاد منافی در رابطه با نویسندگی یا انتشار این مقاله ندارند.

## منابع

- اقبال صفت، فریبا، مجاوریان، سیدمجتبی، شیرزادی لسکوکلایه، سمیه و اسدپور، حسن (۱۴۰۳). اثر مداخلات سیاستی بر روی کارایی و پتانسیل صادرات دو محصول اصلی صادراتی کشاورزی (پسته و زعفران). پژوهشنامه بازرگانی. ۱-۴۲، ۲۸ (۱۱۲). <https://doi.org/10.22034/https://doi.org>.
- باوان‌پور، جلیل، نیکروان، محمد و یکتایار، مظفر (۱۴۰۲). آینده‌پژوهی پیشران‌های کلیدی حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در افق ۱۴۱۴. نشریه مدیریت ورزشی، ۳۳-۳۳۳، ۱۵-۳۵۱ (۳).
- <https://doi.org/10.22059/jsm.2023.354429.3111>.
- درخشنده، محبوبه، کامالی، کامل و علیقلی، منصوره (۱۴۰۲). چارچوب مفهومی قابلیت‌های بازاریابی صادرات مبتنی بر مزیت رقابتی. مدیریت کسب و کار، شماره ۵۷، ۱۳۹-۱۵۶. <https://civilica.com/doc/2091941/doc>.
- ذاکری، امیر، سبحانی‌فرد، یاسر و انصاری، ویدا (۱۴۰۴). بررسی نقش نهاده‌های وارداتی در توسعه صادرات شرکت‌های تولیدی ایران. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۱۱۵، دوره ۲۹، ۳۳-۱.
- <https://doi.org/10.22034/ijts.2025.2049182.4087>.
- رشیدی‌نیا، مریم، کریمی، فرزاد و قربانی‌دینانی، حسن (۱۴۰۲). توسعه صادرات محصولات پتروشیمی ایران به کشورهای عضو موافقت‌نامه تجاری اکوتا با استفاده از مدل پشتیبان تصمیم و رویکرد پیچیدگی اقتصادی. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۱۰۸، ۱۶۹-۱۲۱. <https://doi.org/10.22034/https://doi.org>.
- <https://doi.org/10.22034/https://doi.org>. ۲۰۲۳/۱۹۹۹۹۳۳/۳۸۲۹.ijts
- عباسی شاهکوه، کلثوم، ثقفی، فاطمه (۱۳۸۷). کاربرد قابلیت‌های آینده‌نگاری در اثربخشی مدیریت فرایند نوآوری، سومین کنفرانس مدیریت تکنولوژی ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/84314>.
- فرجام، سعید، راهدار لیلیا (۱۴۰۲). شناسایی عوامل موثر بر بازاریابی شغلی کارکنان بازاریابی در بخش صادرات شرکت زرماکارون. بررسی‌های بازرگانی، شماره ۱۲۱، ۸۹-۱۰۷.
- <https://doi.org/10.22034/https://doi.org>. ۲۰۲۲/۱۹۷۱۳۲۱/۲۶۶۳.bs/۱۰۲۲۰۳۴/https://doi.org
- نادری، نادر، خسروی، احسان (۱۴۰۳). آینده‌پژوهی توسعه صادرات کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین (مورد مطالعه: واحدهای صنایع غذایی در شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه). مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، شماره ۳، ۱-۱۸.
- <https://civilica.com/doc/2090850>
- Abbasi Shahkouh, Kolsoom and Saghafi, Fatemeh. (2008). Application of Foresight Capabilities in the Effectiveness of Innovation Process Management, Third Iranian Technology Management Conference, Tehran, <https://civilica.com/doc/84314>. [In Persian]
- Derakhshandeh, Mahboobeh; Kamali, Kamel; Aligholi, Mansoureh. (2014) Conceptual Framework of Export Marketing Capabilities Based on Competitive Advantage, <https://>

- civilica.com/doc/2091941. [In Persian].
- Eghbalsefat, fariba; Mojaverian, Seyed Mojtaba; Shirzadi Laskookalayeh, Somayeh; Asadpour, Hassan. (2024). The Effect of Policy Interventions on Export Efficiency and Potential of Two Main Agricultural Export Products (Pistachio & Saffron). *Iranian Journal of Trade Studies*. (112), 1-42. <https://doi.org/10.22034>. [In Persian]
- Bawanpour, Jalil ; Nikravan, Mohammad; Yektayar, Mozaffar. (2024). Future study of key drivers of network governance of Iranian sports In *Horizon 1414. Sports Management*,3,333-351. <https://doi.org/10.22059/jsm.2023.354429.3111>. [In Persian]
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market. *ventures Journal of marketing*, 58(1), 1-21.
- Coudounaris, D. N. (2022). A future research agenda on export marketing and international marketing themes: a Delphi approach. *International Journal of Export Marketing*, 5(2), 229-260.  
<https://doi.org/10.1504/IJEXPORTM.2022.128751>.
- Dušanić–Gačić, M. M. S. INTERNATIONAL TRADE OPERATIONS IN THE ERA OF MARKETING 6.0.
- Fahrezi, M. R. A., & Ibrahim, J. T. (2025). Marketing Strategy To Increase Exports Sales Volume Gum Damar. *INDONESIAN JOURNAL OF SMALL SCALE FARMING*, 1(2), 78-90.  
<https://doi.org/10.24843/ijoss.2025.v01.i02.p02>.
- Farjam, Saeid; Rahdar, Leila. (2022). Identifying Factors Affecting the job Crafting of Marketing Employees in the Export Department of Zar Macaroon Company. *Commercial Surveys*. 21(121), 89-107. <https://doi.org/10.22034/bs.2022.1971321.2663>. [In Persian]
- Kholmuminov, Z. (2025). The Importance of Export Development for National Economic Growth. In *CONFERENCE ON THE ROLE AND IMPORTANCE OF SCIENCE IN THE MODERN WORLD* (Vol. 2, No. 1, pp. 176-178).
- Kim, K., & Lim, G. G. (2021). Supporting cross-border e-commerce of micro entrepreneurs in developing countries: Export marketing strategy.
- Klaus, Meyer & Li, Jiatao & Brouthers, Keith & Jean, Ruey-Jer. (2023). International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. *Journal of International Business Studies*. 54. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00618-x>.
- Marvi, R., Foroudi, P., & Cuomo, M. T. (2025). Past, present and future of AI in marketing and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 29(11), 1-31. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2023-0634>.
- Morgan, N.A., Katsikeas, C.S. & Vorhies, D.W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 40, 271–289 (2012). <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>.
- Naderi, Nader and Khosravi, Ehsan, 2014, Future Research on Export Development of

- Entrepreneurial Small and Medium Businesses (Case Study: Food Industry Units in Kermanshah Province Industrial Towns Company), <https://civilica.com/doc/2090850>. (In Persian)
- Norouzi, H. (2025). The effect of export dependence and organizational structure on export market orientation with the moderating role of export experience and environmental turbulence. *Quantitative and Qualitative Studies in Business and Management (QQSBM)* ISSN 2982-2963, 3(1), 4-4. <https://civilica.com/doc/2327565>.
- Obadia, Claude; Vida, Irena. (2024). Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*, 33(2). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102229>.
- Rashidinia, Maryam; Karimi, Farzad; Ghorbani Dinani, Hasan. (2023). Development of Iranian Petrochemical Products Exports to ECOTA Trade Agreement Member Countries Using Decision Support Model and Economic Complexity Approach. *Iranian Journal of Trade Studies.*, 27(108), 121-169. <https://doi.org/10.22034/ijts.2023.1999933.3829>. [In Persian]
- Rust, R. T. (2020). The future of marketing. *International journal of research in marketing*, 37(1), 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>.
- Sağlam, M., & Serdar, P. (2019). The Impact of International Marketing Mix Strategies on Export Performance: A Comparison Between Sectors. *Istanbul Commerce University Journal of Social Sciences*, 18(35), 433-459.
- Silva, Anabela, Catarina Lourenço, Lídia leitão, Renato Marques, Marco Proença, Fabiane, Meneses. (2024). Digitalization and International Digital Marketing: A Review and Resear. *ch Agenda, European Review of Business Economics IV(1): 77-94*. DOI: <https://doi.org/10.26619/ERBE-204.4.1.4>.
- Songur, A., (2019), Export performance: A resource-based perspective. *Hiper yayın*.
- Songur, Ahmet. (2023). Turkey's 100th Anniversary of Export Marketing: Strategies, Opportunities, Challenges and Future Directions 100. *Yılında Türkiye İhracat Pazarlaması: Stratejiler, Fırsatlar, Zorluklar ve Vizyoner*. <http://dx.doi.org/10.21076/vizyoner.1333994>
- Wang, Z. (2024). The Road of International Marketing of Foreign Trade Enterprises. *Financial Engineering and Risk Management*, 7(2), 131–138. Canada: Clausius Scientific Press. [https://www.clausiuspress.com/assets/default/article/2024/05/04/article\\_1714809039](https://www.clausiuspress.com/assets/default/article/2024/05/04/article_1714809039).
- Yücel, A. (2019). The relationship between export marketing strategies and firm performance. *Firat University Journal of Social Sciences* 5th, 29(1), 205–225.
- Zakery, Amir; Sobhanifard, Yaser; Ansari, Vida. (2025). Examining the Role of Imported Inputs in Export Development of Manufacturing Companies in Iran. *Iranian Journal of Trade Studies*. 29(115), 1-33. <https://doi.org/10.22034/ijts.2025.2049182.4087>. (In Persian)
- Zou, S., Kim, D., & Cavusgil S. T. (2009). *Export Marketing*. Business Expert Press.