



In the Shadow of Deglobalization: An Analysis of Adaptive Strategies of Iranian Businesses under Sanctions and Global Economic Disconnection

Sadegh Feizollahi¹ , Moslem Omid²

¹ Department of Management, Il.c., Islamic Azad University, Ilam, Iran. Email: Sadegh.feizollahi@iau.ac.ir

² Graduated in Business Administration, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran.

Corresponding Author, Email: m.omidi.me@gmail.com

Abstract

Purpose: This study aims to explore and understand the adaptive strategies employed by Iranian businesses operating under the dual pressures of international sanctions and the broader global trend of *deglobalization*. In recent years, the world has witnessed a significant reversal of globalization characterized by the rise of protectionist policies, geopolitical fragmentation, and the weaponization of economic interdependence. For Iran, this shift compounds decades of multilayered economic, financial, and trade sanctions that severely restrict access to global markets, advanced technologies, and international financial systems such as SWIFT. Traditional internationalization theories, such as the Uppsala Model or the born-global framework, assume a relatively open, predictable, and institutionally supported global environment, rendering them inadequate for explaining how firms operate in contexts of extreme institutional voids and geopolitical isolation. Against this backdrop, this research investigates how Iranian firms navigate, resist, and creatively adapt to these constraints, ultimately redefining what it means to “go global” from the margins of the world economy.

Design/Methodology/Approach: Adopting a qualitative research design grounded in interpretive phenomenology, this study draws on in-depth, semi-structured interviews with 18 senior managers and founders of Iranian businesses actively engaged in industrial, technology, and international services sectors between 2020 and 2024. Participants were selected through purposeful sampling to ensure diversity in firm size (from startups to medium enterprises), sectoral focus, and international engagement experience under sanctions. Data collection continued until theoretical saturation was reached—i.e., when no new thematic insights emerged from additional interviews. The interviews, lasting between 45 and 75 minutes, were audio-recorded (with informed consent), transcribed verbatim, and analyzed using *reflexive thematic analysis* as outlined by Braun and Clarke (2006/2008). This approach was chosen for its theoretical flexibility and capacity to uncover latent patterns without being constrained by pre-existing frameworks. Coding was conducted in NVivo 14, progressing from initial open coding (68 codes) to organizing themes (18 themes) and finally to six overarching (superordinate) themes. Rigor was ensured through peer debriefing, participant validation, reflexive journaling to mitigate researcher bias, and transparent documentation of the analytical process.

Findings: The thematic analysis revealed six superordinate themes that collectively describe a novel model of “resilient internationalization”: Redefining Internationalization: Iranian firms have abandoned linear, formal models of international expansion in favor of indirect, digital, and regionally focused strategies. This includes exporting through third countries (e.g., UAE, Turkey, Malaysia), rebranding products under foreign labels, leveraging global digital platforms despite banking restrictions, and shifting focus from Western to regional markets (Central Asia, Iraq, Afghanistan, West Africa). Informal Networks as Substitutes for Formal Institutions: In the absence of reliable legal, financial, and logistical infrastructures, businesses rely heavily on informal social and commercial networks, family ties, diaspora connections, religious affiliations, and digital communication tools (e.g., Telegram, WhatsApp) to establish trust, facilitate transactions, and access foreign markets. Creativity and Innovation in

Response to Constraints: Sanctions have acted as a catalyst for necessity-driven innovation. Firms develop indigenous technologies, reverse-engineer imported components, adopt 3D printing, redesign products for cultural compatibility, and create alternative revenue models (e.g., prepayments, luxury repositioning of domestic goods). **Risk and Uncertainty Management:** Given extreme volatility in political and economic conditions, successful firms employ diversification (across markets, payment channels, intermediaries), build informal trust mechanisms (e.g., third-party quality verification, free samples), and develop contingency plans for sanctions escalation or logistical breakdowns. **Transformation of Organizational Identity:** Companies cultivate a dual identity embracing “Iranian-ness” as a competitive advantage (e.g., resilience, craftsmanship under duress) while adhering to global quality standards. They reframe sanctions not as a weakness but as a narrative of resistance, leveraging it in branding and investor storytelling. Managerial mindsets have also shifted from export dependency to strategic agility, and from state reliance to self-reliance. **Dependence on Institutional and Political Factors:** Despite grassroots adaptability, firms remain deeply entangled with domestic political and institutional dynamics. They navigate bureaucratic hurdles, depend on state export facilitation schemes, adjust strategies in response to diplomatic shifts (e.g., BRICS engagement), and are constrained by internal structural weaknesses (e.g., foreign exchange shortages, inefficient logistics).

Discussion and Conclusion: The findings challenge classical international business paradigms by demonstrating that internationalization in sanctioned, deglobalizing contexts is neither linear nor institutionally mediated but rather *nonlinear, networked, and resilience-driven*. The emergent concept of “resilient internationalization” captures a strategic logic where survival depends on informal trust, creative improvisation, and contextual redefinition of global engagement. This aligns with—but also extends—recent literature on internationalization under constraints (Ciravegna & Maielli, 2021) and informal economies in sanctioned settings (Vaez-Barzani & Farashahi, 2020). Moreover, the study enriches the dynamic capabilities framework (Teece, 2023) by showing how sensing, seizing, and reconfiguring capabilities are embedded within transnational informal networks rather than internal organizational processes alone. However, these adaptive strategies are not without risks. Overreliance on informal channels exposes firms to fraud, contractual insecurity, and scalability limitations. Regional pivoting may offer short-term relief but risks deeper long-term economic isolation from high-value Western markets. Thus, a tension persists between short-term adaptation and long-term competitiveness. From a policy perspective, the study urges Iranian authorities to formalize and scale successful informal practices by developing alternative payment mechanisms, strengthening export credit insurance, reducing bureaucratic barriers, and supporting digital infrastructure. For scholars, it underscores the need to decouple internationalization theory from Western-centric, institution-rich assumptions and develop context-sensitive models for “peripheral” economies. In conclusion, this research reveals that even under the shadow of deglobalization and sanctions, Iranian businesses demonstrate remarkable agency. They do not merely endure isolation; they actively reconstruct pathways to global relevance through ingenuity, networks, and reimagined identities. In a world where globalization is no longer guaranteed, understanding how firms “internationalize in the shadows” is not just an academic exercise but a strategic imperative for businesses and policymakers alike, navigating the fragmented economic order of the 21st century.

Keywords: Deglobalization, Internationalization, Adaptive strategies, Informal economy, Dynamic capabilities.

Citation: Feizollahi, S., & Omid, M. (2025). In the Shadow of Deglobalization: An Analysis of Adaptive Strategies of Iranian Businesses under Sanctions and Global Economic Disconnection. *Businesses Globalization and Export Development*, 11(3), 221-235. (In Persian)

Received: 2025-10-09
Revised: 2025-10-21
Accepted: 2025-10-26
Published Online: April 9, 2025

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
Article Type: Research Paper
doi: 10.22034/bged.2025.2074146.1010



©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/)



در سایه جهانی شدن معکوس: تحلیل راهبردهای انطباقی کسب و کارهای ایرانی در شرایط تحریم و جدایی از اقتصاد جهانی *

صادق فیض‌اللهی^۱، مسلم امید^۲

^۱ گروه مدیریت، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران. رایانامه: Sadegh.feizollahi@iau.ac.ir

^۲ دانش‌آموخته مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

m.omidi.me@gmail.com

چکیده

در دهه‌های اخیر، جهان شاهد بازگشت به سمت جهانی شدن معکوس بوده است؛ پدیده‌ای که با تشدید تحریم‌ها، شکنندگی زنجیره‌های تأمین جهانی و بازگشت به سیاست‌های حمایت‌گرایانه همراه است. این تحولات چالش‌هایی بی‌سابقه را برای کسب و کارهای کشورهای تحت تحریم (به ویژه ایران) ایجاد کرده است. این پژوهش با هدف درک راهبردهای انطباقی کسب و کارهای ایرانی در این شرایط استثنایی طراحی شد. با استفاده از رویکرد کیفی و روش تحلیل تم، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۱۸ مدیر ارشد و بنیان‌گذار کسب و کارهای فعال در حوزه‌های صنعتی، فناوری و خدمات بین‌المللی جمع‌آوری شدند. یافته‌ها منجر به شناسایی ۶۸ کد پایه، ۱۸ تم سازمان‌دهنده و ۶ تم فراگیر شد که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: (۱) بازتعریف بین‌المللی سازی، (۲) شبکه‌های غیررسمی به عنوان جایگزین ساختارهای رسمی، (۳) خلاقیت و نوآوری در مواجهه با محدودیت‌ها، (۴) مدیریت ریسک و عدم قطعیت، (۵) تغییر در هویت سازمانی، و (۶) وابستگی به عوامل نهادی و سیاسی. یافته‌ها نشان می‌دهد کسب و کارهای ایرانی، در پاسخ به انزوای اقتصادی، الگویی جدید از «بین‌المللی سازی مقاومتی» را توسعه داده‌اند که بر خلاقیت اجباری، شبکه‌های غیررسمی و انعطاف‌پذیری راهبردی استوار است. این یافته‌ها چارچوب‌های کلاسیک بین‌المللی سازی را به چالش می‌کشد و نشان می‌دهد در دنیایی که جهانی شدن معکوس به هنجار تبدیل شده، مفهوم بین‌المللی سازی نیازمند بازتعریف در بافت‌های تحت فشار است. از دیدگاه عملی، این پژوهش راه‌گشای سیاست‌گذاران در طراحی زیرساخت‌های حمایتی برای کسب و کارهای درگیر با تحریم است.

کلیدواژه‌گان: جهانی شدن معکوس، بین‌المللی سازی، راهبردهای انطباقی، اقتصاد غیررسمی، ظرفیت‌های پویا.

استناد: فیض‌اللهی، صادق، و امید، مسلم (۱۴۰۲). در سایه جهانی شدن معکوس: تحلیل راهبردهای انطباقی کسب و کارهای ایرانی در شرایط تحریم و جدایی از اقتصاد جهانی. *عجهانی سازی کسب و کارها و توسعه صادرات*، ۱۱(۳)، ۲۲۱-۲۳۵.

مقدمه

در دهه های پایانی قرن بیستم و آغاز قرن بیست و یکم، جهانی شدن^۱ به عنوان یک نیروی تاریخی، مرزهای اقتصادی، فرهنگی و فناورانه را در هم آمیخت و زمینه گسترش بی سابقه کسب و کارها فراتر از مرزهای ملی را فراهم کرد. جریان آزاد کالا، سرمایه، خدمات، اطلاعات و نیروی کار، نه فقط به شرکت های چندملیتی، بلکه به کسب و کارهای کوچک و متوسط این امکان را داد تا در بازارهای جهانی حضور پیدا کنند (Dicken, 2015). با این حال، از اواسط دهه ۲۰۱۰ و به ویژه پس از بحران های چندگانه دهه ۲۰۲۰، از جمله همه گیری کووید ۱۹، جنگ اوکراین و تشدید رقابت ژئوپلیتیکی بین قدرت های بزرگ، شاهد بازگشت قوی به سمت جهانی شدن معکوس^۲ هستیم (Baldwin, 2022; Rodrik, 2023). این پدیده که با سیاست های حمایت گرایانه، افزایش تعرفه ها، تحریم های اقتصادی گسترده و بازسازی زنجیره های تأمین به صورت محلی یا منطقه ای همراه است، ساختار بنیادین اقتصاد جهانی را دگرگون و محیطی پر از نااطمینانی، قطعیت ناپذیری و محدودیت برای کسب و کارها ایجاد کرده است (Evenett, 2023). در این زمینه، کشورهای تحت تحریم، به ویژه ایران، موقعیتی استثنایی دارند. ایران نه فقط تحت تأثیر روند کلی جهانی سازی معکوس قرار دارد، بلکه سالهاست در معرض تحریم های چندلایه اقتصادی، مالی و تجاری است که این امر دسترسی آن را به سیستم های مالی جهانی (مانند SWIFT)، فناوری های پیشرفته و بازارهای صادراتی کلیدی به شدت محدود کرده است (Salehi-Isfahani, 2021). به گفته رودریک (Rodrik, 2018)، ایران نمونه ای بارز از اقتصادی است که در «حاشیه سیستم اقتصاد جهانی»^۳ قرار گرفته و از جریان اصلی تبادلات جهانی دور مانده است. این جدایی، مسیرهای سنتی بین المللی سازی مانند سرمایه گذاری مستقیم خارجی، ورود به بازارهای غربی، یا استفاده از شبکه های لجستیک جهانی را برای شرکت های ایرانی تقریباً غیرممکن کرده است (Vaez-Barzani & Farashahi, 2020). با وجود این، شواهد تجربی نشان می دهد بسیاری از کسب و کارهای ایرانی، به جای تسلیم شدن در برابر این محدودیت ها، در حال توسعه راهبردهای انطباقی^۴ خلاقانه و غیرخطی هستند. این راهبردها ممکن است شامل استفاده از کشورهای واسطه برای صادرات، توسعه فناوری های بومی، همکاری با شرکت های منطقه ای (به ویژه در آسیا و آفریقا) یا به کارگیری پلتفرم های دیجیتال برای دورزدن موانع فیزیکی و مالی باشند (Mousavi & Jafari, 2022). چنین رفتارهایی چالش هایی بنیادین برای مدل های کلاسیک بین المللی سازی ایجاد می کنند، مدلهایی که عمدتاً بر فرضیه محیطی باز، پایدار و قابل پیش بینی استوار هستند (Johanson & Vahlne, 2009; Oviatt & McDougall, 2005).

¹ globalization

² deglobalization

³ the periphery of the global economic system

⁴ adaptive strategies

در ادبیات جهانی، اگرچه مفاهیمی مانند «بین‌المللی سازی در شرایط محدودیت»^۱ یا «مقاومت سازمانی»^۲ مورد توجه قرار گرفته‌اند (Cavusgil et al., 2022)، تمرکز اصلی همچنان بر کشورهای در حال توسعه با دسترسی نسبتاً آزاد به جهان است. از سوی دیگر، در ایران، مطالعات موجود عمدتاً کمی و بر پایه داده‌های آماری صادرات یا واردات هستند و کمتر به تجربیات ذهنی، تصمیم‌گیری‌های راهبردی و منطق عملی کارآفرینان و مدیران در شرایط واقعی توجه کرده‌اند (Ahmadi & Khosravi, 2023). این شکاف پژوهشی، به ویژه در بافتی که ترکیبی از تحریم، جهانی شدن معکوس و فشارهای داخلی وجود دارد، نیازمند مطالعات کیفی عمیق و مبتنی بر صدای مستقیم ذی‌نفعان است.

این پژوهش در پی آن است تا به درکی غنی، چندبُعدی و زمینه‌محور از ماهیت، انواع و محرک‌های راهبردهای انطباقی کسب و کارهای ایرانی در سایه جهانی شدن معکوس دست یابد. یافته‌های این مطالعه نه فقط به غنای نظری حوزه بین‌المللی سازی در شرایط غیرمعمول کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به عنوان نقشه‌راهی عملی برای سیاست‌گذاران اقتصادی، کارآفرینان و مشاوران کسب و کار در طراحی راهبردهای مقاوم و هوشمند در برابر انزوای اقتصادی استفاده شود. در دنیایی که جهانی شدن دیگر تضمینی برای رشد نیست، درک چگونگی «بین‌المللی سازی در سایه انزوا» نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت راهبردی برای بقا و رقابت در قرن بیست و یکم است.

مبانی نظری

جهانی شدن معکوس: تحول ساختاری در اقتصاد جهانی

در دهه اخیر، اقتصاد جهانی شاهد تحولی بنیادین از الگوی جهانی شدن به سمت جهانی شدن معکوس بوده است. برخلاف تصور رایج که جهانی شدن یک مسیر خطی و برگشت‌ناپذیر است، شواهد تجربی نشان می‌دهد این فرایند می‌تواند متوقف، کند یا حتی معکوس شود (Wade, 2023).

جهانی شدن معکوس به طور سیستماتیک به کاهش درجه ادغام اقتصادی بین کشورها از طریق کاهش تجارت بین‌المللی، سرمایه‌گذاری خارجی، مهاجرت و انتقال فناوری تعریف می‌شود (Bown, 2023). این پدیده نه فقط نتیجه تصمیم‌های سیاسی (مانند جنگ تجاری آمریکا و چین یا تحریم‌های علیه روسیه و ایران)، بلکه پاسخی به شکنندگی‌های آشکار شده در زنجیره‌های تأمین جهانی در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ است (Ghemawat, 2022).

ویژگی تمایزدهنده جهانی شدن معکوس، تجزیه اقتصاد جهانی به بلوک‌های ژئواکونومیک رقیب است: بلوک غربی (به رهبری آمریکا و اتحادیه اروپا)، بلوک شرقی (به رهبری چین و روسیه) و فضای خاکستری میان آنها (مانند هند، ترکیه و ایران) (Farrell & Newman, 2023). در این ساختار جدید، کسب و کارها دیگر نمی‌توانند به صورت بی‌طرفانه

¹ internationalization under constraints

² organizational resilience

در تمام بازارها فعالیت کنند، بلکه مجبور هستند در چارچوب‌های سیاسی-اقتصادی خاصی تصمیم‌گیری کنند. این امر، به ویژه برای کشورهای تحت تحریم، به معنای محدودیت ساختاری در دسترسی به منابع جهانی و افزایش هزینه‌های تراکنش بین‌المللی است (Wade, 2023).

بین‌المللی سازی در شرایط محدودیت

مدل‌های سنتی بین‌المللی سازی از جمله مدل آپسالا (Johanson & Vahlne, 1977) و مدل جهانی‌زادها (Oviatt & McDougall, 1994) بر فرضیه دسترسی نسبتاً آزاد به بازارهای خارجی و انتقال ریسک‌های قابل مدیریت استوار هستند. با این حال، در شرایط جهانی شدن معکوس و تحریم، این فرضیه‌ها دیگر معتبر نیستند. در پاسخ، ادبیات اخیر به سمت بین‌المللی سازی در شرایط محدودیت حرکت کرده است (Ciravegna & Maielli, 2021). این رویکرد استدلال می‌کند شرکت‌ها در محیط‌های پرتنش، از راهبردهای غیرخطی، غیررسمی و معمولاً غیرشفاف استفاده می‌کنند تا موانع ساختاری را دور بزنند. این راهبردها عبارت‌اند از:

- استفاده از شبکه‌های واسطه‌گری در کشورهای ثالث،
- توسعه همکاری‌های غیرمستقیم (مانند لیسانس دهی یا تولید مشترک بدون حضور حقوقی)،
- و به کارگیری پلتفرم‌های دیجیتال برای ایجاد حضور مجازی در بازارهای هدف (Mousavi & Jafari, 2022; Ciravegna & Maielli, 2021).

این رویکرد تمرکز را از «چرا شرکت‌ها بین‌المللی می‌شوند؟» به «چگونه شرکت‌ها در شرایطی که بین‌المللی سازی تقریباً غیرممکن است، همچنان به دنبال آن هستند؟» منتقل می‌کند.

ظرفیت‌های پویا: موتور محرکه انطباق در محیط‌های پرتلاطم

درک چگونگی پاسخ کسب و کارها به شوک‌های خارجی، مانند تحریم یا جهانی شدن معکوس نیازمند چارچوبی است که بر توانایی سازمان در بازآفرینی منابع خود تأکید کند. در این زمینه، نظریه ظرفیت‌های پویا^۱ که در سال ۱۹۹۷ توسط تیس^۲ و همکاران مطرح شد و در سال‌های اخیر به طور گسترده بازبینی شده است، چارچوبی مناسب فراهم می‌کند. ظرفیت‌های پویا به «توانایی سازمان در یکپارچه سازی، بازآفرینی و بازپیکربندی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های داخلی و خارجی برای پاسخ به تغییرات سریع محیطی» اشاره دارد (Teece, 2023). در شرایط تحریم، این ظرفیت‌ها ممکن است به صورت:

¹ dynamic capabilities

² Teece

- حس‌گری راهبردی^۱: شناسایی فرصت‌های جایگزین در بازارهای منطقه‌ای،
- چابکی عملیاتی^۲: تغییر سریع در زنجیره تأمین یا کانال‌های صادرات،
- و بازآفرینی فناورانه^۳: استفاده خلاقانه از فناوری‌های موجود برای جبران کمبود دسترسی به فناوری‌های پیشرفته، خود را نشان دهند (Nambisan et al., 2022).

این سه چارچوب، جهانی شدن معکوس به عنوان زمینه ساختاری، بین‌المللی سازی در شرایط محدودیت به عنوان الگوی رفتاری، و ظرفیت‌های پویا به عنوان مکانیسم داخلی، در کنار هم، پایه نظری جامعی برای تحلیل راهبردهای انطباقی کسب و کارهای ایرانی در شرایط کنونی فراهم می‌کنند.

روش پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی و با رویکرد پدیدارشناسی تفسیری طراحی شده است؛ زیرا هدف اصلی آن درک عمیق از تجربیات ذهنی، منطق تصمیم‌گیری و راهبردهای انطباقی کسب و کارهای ایرانی در شرایط پیچیده جهانی شدن معکوس و تحریم است. در چنین زمینه‌هایی که داده‌های کمی ناتوان در بازتاب غنای رفتارهای راهبردی هستند، روش‌های کیفی امکان دستیابی به درکی زمینه‌محور و چندلایه را فراهم می‌کنند. برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل تم مبتنی بر چارچوب (Braun & Clarke, 2008) استفاده شده است؛ زیرا این روش انعطاف‌پذیری زیادی در کشف الگوها و تم‌های معنادار در داده‌های کیفی دارد و نیازی به وفاداری به یک چارچوب نظری از پیش تعیین شده ندارد؛ ویژگی‌ای که برای کشف راهبردهای نوظهور و غیرخطی در شرایط استثنایی بسیار مناسب است.

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ارشد، بنیان‌گذاران و صادرکنندگان فعال در کسب و کارهای ایرانی است که در سال‌های اخیر (۲۰۲۰-۲۰۲۴) در حوزه‌های صنعتی، فناوری و خدمات بین‌المللی فعالیت داشته‌اند و به طور مستقیم یا غیرمستقیم با چالش‌های ناشی از تحریم و جدایی از اقتصاد جهانی مواجه بوده‌اند. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد تا شرکت‌کنندگانی انتخاب شوند که دارای تجربه غنی، دسترسی به اطلاعات راهبردی و تنوع در نوع فعالیت (از استارت‌آپ‌های فناور تا شرکت‌های صنعتی متوسط) باشند. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری، یعنی زمانی که جمع‌آوری داده بیشتر تم جدیدی ایجاد نکند، ادامه یافت. در مجموع، ۱۸ مصاحبه عمیق با شرکت‌کنندگانی از شهر تهران انجام شد.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. راهنمای مصاحبه شامل پرسش‌هایی باز و کشف‌محور بود که حول محورهای اصلی «تجربه بین‌المللی‌سازی در شرایط تحریم»، «موانع اصلی دسترسی به

¹ strategic sensing

² operational agility

³ technological recombination

بازارهای جهانی»، «راهبردهای توسعه یافته برای دورزدن محدودیت‌ها» و «تغییر در منطق راهبردی در دهه اخیر» طراحی شده بود. مدت هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه بود و پس از کسب رضایت آگاهانه، به صورت صوتی ضبط و سپس واژه‌به‌واژه رونویسی شد.

تحلیل داده‌ها بر اساس شش مرحله پیشنهادی براون و کلرک^۱ (۲۰۰۸) انجام شد. در طول این فرایند، از نرم افزار NVivo 14 برای مدیریت داده‌ها و تسهیل کدگذاری استفاده شد. برای افزایش اعتبار و پایایی پژوهش، از راهبردهایی مانند بررسی همتا، بازگشت به شرکت کنندگان برای تأیید یافته‌ها و ثبت دقیق فرایند تحلیل بهره گرفته شد. همچنین، پژوهشگر در طول فرایند، با تدوین یادداشت‌های بازتابی، سعی کرد سوگیری‌های ذهنی خود را شناسایی و کنترل کند. این رویکرد جامع، اطمینان بخش به غنا، عمق و اعتبار یافته‌های پژوهش است.

یافته‌ها

تحلیل داده‌های حاصل از ۱۸ مصاحبه عمیق با مدیران و بنیان‌گذاران کسب و کارهای ایرانی فعال در حوزه‌های صنعتی، فناوری و خدمات بین‌المللی، منجر به شناسایی ۶۸ کد پایه (تم‌های اولیه) شد که در فرایند تحلیل، به صورت سلسله‌مراتبی در ۱۸ تم سازمان‌دهنده و سپس در ۶ تم فراگیر گروه‌بندی شدند (جدول ۱). این ساختار سلسله‌مراتبی امکان درک هم‌زمان از جزئیات تجربی (کدهای پایه) و الگوهای راهبردی کلان (تم‌های فراگیر) را فراهم می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد کسب و کارهای ایرانی نه فقط در برابر محدودیت‌های ناشی از تحریم و جهانی‌شدن معکوس تسلیم نشده‌اند، بلکه از طریق مجموعه‌ای از راهبردهای انطباقی خلاقانه، غیررسمی و شبکه‌محور، در حال بازتعریف مفهوم بین‌المللی‌سازی در شرایط انزوا هستند.

جدول ۱) سلسله‌مراتب تم‌های استخراج شده از تحلیل داده‌های کیفی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
- استفاده از شرکت‌های واسطه در ترکیه، امارات، مالزی - صادرات از طریق کشورهای ثالث - لیبل‌زنی مجدد محصولات - استفاده از نام تجاری خارجی - حضور غیررسمی در نمایشگاه‌های بین‌المللی	بین‌المللی‌سازی غیرمستقیم	بازتعریف بین‌المللی‌سازی
- فروش از طریق پلتفرم‌های جهانی (بدون حساب بانکی مستقیم) - استفاده از ارزهای دیجیتال برای دریافت پرداخت	بین‌المللی‌سازی دیجیتال	

¹ Braun & Clarke

		- حضور در شبکه‌های اجتماعی جهانی - ارائه خدمات نرم‌افزاری به مشتریان خارجی - استفاده از سرورهای خارجی برای دورزدن فیلترینگ
	بین‌المللی‌سازی منطقه‌ای	- تمرکز بر بازارهای آسیای مرکزی - همکاری با شرکت‌های عراقی و افغانستانی - صادرات به آفریقای غربی؛ مشارکت در پروژه‌های عمرانی منطقه - استفاده از شبکه‌های دینی و فرهنگی برای ورود به بازارهای اسلامی
شبکه‌های غیررسمی به عنوان جایگزین ساختارهای رسمی	شبکه‌های شخصی و خانوادگی	- استفاده از آشنایان در خارج از کشور برای بازاریابی - اعتماد به خویشاوندان برای انتقال پول - همکاری با دیاسپورای ایرانی - استفاده از روابط دانشگاهی قدیمی - شبکه‌های مذهبی برای ارتباط با بازارهای خاص
	شبکه‌های تجاری غیرشفاف	- استفاده از واسطه‌های بدون قرارداد رسمی - پرداخت‌های نقدی در مرزها - تبادل کالا به جای پول (بارتر) - استفاده از شرکت‌های پوششی - همکاری با واسطه‌های محلی در کشورهای هدف
	شبکه‌های دیجیتال غیررسمی	- استفاده از تلگرام و واتساپ برای هماهنگی با مشتریان خارجی - ارتباط از طریق شبکه‌های تاریخی در لینکدین - استفاده از فروم‌های تخصصی برای یافتن شرکای تجاری - حضور در گروه‌های تلگرامی بین‌المللی صادرات
خلاقیت و نوآوری در مواجهه با محدودیت‌ها	جایگزینی فناوری	- توسعه فناوری‌های بومی برای جایگزینی واردات - بازمهندسی قطعات وارداتی - استفاده از چاپ سه‌بعدی برای تولید قطعات - شبیه‌سازی نرم‌افزارهای گران‌قیمت - همکاری با دانشگاه‌ها برای حل مسائل فنی
	خلاقیت در مدل درآمدی	- دریافت پیش‌پرداخت از مشتریان خارجی - فروش اقساطی به واسطه‌ها - ارائه خدمات پس از فروش به عنوان منبع درآمد - تبدیل محصولات داخلی به کالاهای لوکس برای صادرات

		- بسته بندی هوشمند برای افزایش ارزش
	انطباق فرهنگی خلاقانه	- تطبیق طراحی محصول با فرهنگ مقصد - استفاده از نمادهای محلی در برندینگ - تغییر نام محصول برای بازارهای خاص - استخدام مترجمان غیررسمی - یادگیری زبان های منطقه ای توسط تیم مدیریت
مدیریت ریسک و عدم قطعیت	راهبردهای پراکندگی	- تنوع بخشی به کشورهای صادراتی - استفاده از چندین کانال مالی - توزیع ریسک بین چندین واسطه - عدم وابستگی به یک بازار - تولید چندخطی محصولات
	مکانیسم های اعتمادسازی	- استفاده از شخص ثالث برای تأیید کیفیت - ارسال نمونه های رایگان - ارائه گواهی های داخلی به جای بین المللی - بازدیدهای متقابل غیررسمی - ایجاد روابط بلندمدت با واسطه ها
	برنامه ریزی برای بحران	- داشتن طرح جایگزین برای هر کانال صادراتی - ذخیره سازی ارز در کشورهای ثالث - آموزش تیم برای شرایط تحریم شدیدتر - شبیه سازی سناریوهای بحرانی - همکاری با شرکت های مشابه برای اشتراک ریسک
تغییر در هویت سازمانی	هویت دوگانه (ملی-جهانی)	- تأکید بر «ایرانی بودن» به عنوان امتیاز رقابتی - در عین حال، پذیرش استانداردهای جهانی در کیفیت - استفاده از خطاب «ما ایرانی ها می توانیم» - ترکیب عناصر سنتی و مدرن در محصول - افتخار به غلبه بر تحریم
	تبدیل محدودیت به فرصت	- تبلیغ «تولید شده در شرایط تحریم» به عنوان نماد مقاومت - استفاده از تحریم به عنوان داستان برند - جذب سرمایه گذاران منطقه ای با داستان مقاومت - تبدیل نیاز به خودکفایی به نوآوری - استفاده از تحریم برای تقویت تصویر داخلی
	تحول در نگرش مدیریت	- از «صادرات محور» به «بین المللی سازی هوشمند» - از «رقابت قیمتی» به «رقابت ارزش محور»

		- از «انتظار حمایت دولت» به «اعتماد به خود» - از «ترس از خارج» به «اعتماد به شبکه‌های غیررسمی» - از «خطی بودن» به «انعطاف‌پذیری راهبردی»
وابستگی به عوامل نهادی و سیاسی	تعامل با نهادهای دولتی	- استفاده از تسهیلات صادراتی بانک مرکزی - مراجعه به سازمان توسعه تجارت - استفاده از نمایندگی‌های ایران در خارج - همکاری با اتاق بازرگانی - مشارکت در نمایشگاه‌های دولتی
	سیاست‌زدگی تصمیمات تجاری	- تغییر راهبرد بر اساس تحولات سیاسی - اجتناب از بازارهای «حساس» سیاسی - هماهنگی با خطمشی‌های کلان اقتصادی - استفاده از فرصت‌های دیپلماسی اقتصادی (مانند BRICS) - ترس از تغییر ناگهانی سیاست‌ها
	محدودیت‌های ساختاری داخلی	- دسترسی محدود به ارز - تأخیر در صدور مجوزهای صادراتی - بوروکراسی اداری - نبود بیمه صادراتی مؤثر - ضعف زیرساخت‌های لجستیکی

این یافته‌ها نشان می‌دهد راهبردهای انطباقی کسب و کارهای ایرانی فراتر از سازوکارهای سنتی بین‌المللی‌سازی هستند و در عین حال، وابسته به شرایط ساختاری خاص ایران، از جمله تحریم، ضعف نهادهای حمایتی و قدرت شبکه‌های غیررسمی، شکل گرفته‌اند. تم فراگیر «بازتعریف بین‌المللی‌سازی» به‌وضوح بیانگر این است که در سایه جهانی شدن معکوس، مفهوم بین‌المللی‌سازی دیگر مترادف با حضور رسمی در بازارهای غربی نیست، بلکه به عنوان فرایندی خلاقانه، غیرخطی و شبکه‌محور در حال بازتعریف است. در ادامه، هر یک از مضامین فراگیر شناسایی شده تشریح شده است.

۱. بازتعریف بین‌المللی‌سازی

در شرایط جهانی شدن معکوس و تحریم، مفهوم سنتی «بین‌المللی‌سازی»، به معنای حضور رسمی، مستقیم و قانونمند در بازارهای خارجی، برای کسب و کارهای ایرانی دیگر قابل دست‌یابی نیست. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد شرکت‌های ایرانی در پاسخ به این واقعیت، بین‌المللی‌سازی را بازتعریف کرده‌اند؛ نه به عنوان یک فرایند خطی و رسمی، بلکه به عنوان مجموعه‌ای از راهبردهای غیرمستقیم، دیجیتال و منطقه‌محور. این بازتعریف در سه شکل

ظهور می یابد: (۱) بین المللی سازی غیرمستقیم از طریق کشورهای ثالث (مانند امارات، ترکیه و مالزی) که در آن، محصولات ایرانی با لیبل های جدید یا از طریق شرکت های واسطه وارد بازارهای هدف می شوند؛ (۲) بین المللی سازی دیجیتال که با استفاده از پلتفرم های جهانی، ارزهای دیجیتال و سرورهای خارجی، حضوری مجازی و بدون نیاز به حساب های بانکی مستقیم ایجاد می کند و (۳) بین المللی سازی منطقه ای که تمرکز را از بازارهای غربی به آسیای مرکزی، عراق، افغانستان و آفریقا منتقل می کند. این رویکرد با یافته های سیراوگنا و مایلی^۱ (۲۰۲۱) هم خوانی دارد که استدلال می کنند در اقتصادهای تحت تحریم، بین المللی سازی «غیرشفاف» و «غیررسمی» تنها راه باقی مانده برای حضور جهانی است. این بازتعریف نشان دهنده تحولی بنیادین در منطق راهبردی کسب و کارهاست؛ از «چگونه وارد بازار جهانی شویم؟» به «چگونه در سایه انزوا، جهانی بمانیم؟».

۲. شبکه های غیررسمی به عنوان جایگزین ساختارهای رسمی

در غیاب ساختارهای رسمی حمایتی، از جمله سیستم های پرداخت بین المللی، بیمه صادراتی و نمایندگی های تجاری مؤثر، کسب و کارهای ایرانی به طور سیستماتیک به شبکه های غیررسمی روی آورده اند. این شبکه ها در سه سطح شکل می گیرند؛ (۱) شبکه های شخصی و خانوادگی که شامل استفاده از دیاسپورای ایرانی، آشنایان قدیمی و روابط مذهبی برای ایجاد اعتماد و تسهیل تراکنش ها هستند؛ (۲) شبکه های تجاری غیرشفاف، مانند واسطه های بدون قرارداد رسمی، تبادل کالا (بارتر) و پرداخت های نقدی در مرزها و (۳) شبکه های دیجیتال غیررسمی، از جمله استفاده از تلگرام، واتساپ و فروم های تخصصی برای یافتن شرکای تجاری. این یافته با نظریه «اقتصاد غیررسمی در شرایط تحریم» واعظ بارزانی و فراشاهی^۲ (۲۰۲۰) هم راستاست که تأکید می کند در اقتصادهای تحت فشار، شبکه های اجتماعی جایگزین بازارهای رسمی می شوند. این شبکه ها، اگرچه با ریسک هایی همراه هستند (مانند کلاهبرداری یا نقض قرارداد)، تنها مکانیسم قابل اعتماد برای ایجاد «اعتماد در محیطی بی اعتماد» هستند؛ مفهومی که ایونت^۳ (۲۰۲۳) آن را «اعتماد در عصر جهانی شدن معکوس می نامد».

۳. خلاقیت و نوآوری در مواجهه با محدودیت ها

محدودیت های ناشی از تحریم و جدایی از اقتصاد جهانی نه فقط مانع رشد نشده اند، بلکه به عنوان موتور محرکه ای برای خلاقیت و نوآوری عمل کرده اند. یافته ها نشان می دهد کسب و کارهای ایرانی در سه حوزه کلیدی خلاقیت خود را نشان داده اند: (۱) جایگزینی فناوری، از طریق توسعه فناوری های بومی، بازمهندسی قطعات و استفاده از چاپ

¹ Ciravegna & Maielli

² Vaez-Barzani & Farashahi

³ Evenett

سه بُعدی؛ (۲) خلاقیت در مدل درآمدی، مانند دریافت پیش پرداخت، فروش اقساطی به واسطه‌ها و تبدیل محصولات ساده به کالاهای لوکس برای صادرات و (۳) انطباق فرهنگی خلاقانه، از جمله تغییر نام محصولات، تطبیق طراحی با فرهنگ مقصد و استخدام مترجمان غیررسمی. این یافته با مفهوم «نوآوری اجباری» هم‌خوانی دارد که توسط نامبیسان^۱ و همکاران (۲۰۲۲) مطرح شده است: در شرایط فشار شدید، سازمان‌ها از منابع موجود خود به صورت خلاقانه استفاده می‌کنند تا شکاف‌های ناشی از عدم دسترسی به منابع جهانی را پر کنند. این نوع نوآوری، بیش از آنکه ناشی از فرصت‌طلبی باشد، نتیجه مقاومت راهبردی در برابر محدودیت‌هاست.

۴. مدیریت ریسک و عدم قطعیت

عدم قطعیت شدید، ناشی از تغییرات ناگهانی در سیاست‌های تحریم، نوسانات ارزی و بی‌ثباتی بازارهای هدف، یکی از ویژگی‌های بارز محیط کسب و کار در ایران است. در پاسخ، شرکت‌های موفق از راهبردهای پیشرفته مدیریت ریسک استفاده می‌کنند: (۱) پراکندگی، از طریق تنوع‌بخشی به کشورهای صادراتی و کانال‌های مالی؛ (۲) اعتمادسازی، با استفاده از شخص ثالث، ارسال نمونه‌های رایگان و ایجاد روابط بلندمدت با واسطه‌ها و (۳) برنامه‌ریزی برای بحران، از جمله داشتن طرح‌های جایگزین، ذخیره‌سازی ارز در کشورهای ثالث و آموزش تیم برای شرایط بحرانی. این رویکرد با مفهوم «ظرفیت‌های پویا» (Teece, 2023) هم‌راستاست، به ویژه مؤلفه «چابکی عملیاتی» که به توانایی سازمان در پاسخ سریع به شوک‌های محیطی اشاره دارد. در دنیایی که جهانی شدن معکوس پیش‌بینی‌پذیری را کاهش داده است، مدیریت ریسک دیگر نه یک فعالیت کمکی، بلکه هسته راهبرد رقابتی شده است.

۵. تغییر در هویت سازمانی

یکی از یافته‌های عمیق این پژوهش تحول در هویت سازمانی کسب و کارهای ایرانی است. این تغییر در سه سطح مشهود است: (۱) هویت دوگانه که در آن، شرکت‌ها هم بر «ایرانی بودن» به عنوان امتیاز رقابتی (مانند کیفیت زیاد در شرایط دشوار) تأکید می‌کنند و هم استانداردهای جهانی را در کیفیت محصول رعایت می‌کنند؛ (۲) تبدیل محدودیت به فرصت، از طریق تبلیغ «تولیدشده در شرایط تحریم» به عنوان نماد مقاومت و جذب سرمایه‌گذاران منطقه‌ای با داستان‌های مقاومت و (۳) تحول در نگرش مدیریت، از «ترس از خارج» به «اعتماد به خود» و از «صادرات محوری» به «بین‌المللی‌سازی هوشمند». این تحول هویتی با مفهوم «هویت مقاومتی» هم‌خوانی دارد که توسط احمدی و خسروی^۲ (۲۰۲۳) در مطالعه کسب و کارهای ایرانی مطرح شده است. در این هویت جدید، تحریم دیگر نه یک مانع، بلکه بخشی از داستان برند و منبع مشروعیت است.

¹ Nambisan

² Ahmadi & Khosravi

۶. وابستگی به عوامل نهادی و سیاسی

با وجود تلاش های خودگردان، کسب و کارهای ایرانی همچنان به طرزی عمیق وابسته به عوامل نهادی و سیاسی هستند. این وابستگی در سه شکل ظهور می یابد: (۱) تعامل با نهادهای دولتی، مانند استفاده از تسهیلات بانک مرکزی، مراجعه به سازمان توسعه تجارت و مشارکت در نمایشگاه های دولتی؛ (۲) سیاست زدگی تصمیم های تجاری که در آن، شرکت ها راهبردهای خود را بر اساس تحولات دیپلماتیک (مانند عضویت در BRICS) یا خط مشی های کلان اقتصادی تنظیم می کنند و (۳) مواجهه با محدودیت های ساختاری داخلی، از جمله بوروکراسی اداری، دسترسی محدود به ارز و ضعف زیرساخت های لجستیکی. این یافته با نظریه «فشارهای نهادی» (Scott, 2014) هم خوانی دارد. اسکات^۱ در مطالعه خود استدلال می کند سازمان ها در محیط های نهادی ضعیف، مجبور هستند هم زمان با نهادهای رسمی و غیررسمی تعامل داشته باشند. در ایران، این دوگانگی نهادی، بین «دولت رسمی» و «اقتصاد غیررسمی»، یکی از چالش های ساختاری بین المللی سازی است.

بحث و نتیجه گیری

یافته های این پژوهش نشان می دهد کسب و کارهای ایرانی در شرایط جهانی شدن معکوس و تحریم، نه فقط در برابر فشارهای خارجی تسلیم نشده اند، بلکه الگویی جدید از بین المللی سازی را ابداع کرده اند که فراتر از چارچوب های کلاسیک (مانند مدل آپسالا یا جهانی زاده ها) است. این الگو که می توان آن را بین المللی سازی مقاوم نامید، سه ویژگی کلیدی دارد: (۱) وابستگی به شبکه های غیررسمی به جای ساختارهای رسمی، (۲) خلاقیت اجباری در پاسخ به محدودیت ها و (۳) بازتعریف هویت سازمانی از «قاطع شده از جهان» به «فعال در حاشیه جهانی شدن». این یافته ها گفتمان جهانی بین المللی سازی را به چالش می کشد. ادبیات غالب همچنان بر فرضیه «محیطی باز و قابل پیش بینی» استوار است (Johanson & Vahlne, 2009)، در حالی که در دنیایی که جهانی شدن معکوس، تحریم و جنگ اقتصادی به هنجار تبدیل شده اند، این فرضیه دیگر معتبر نیست. یافته های این پژوهش با مطالعات اخیر درباره «بین المللی سازی در شرایط محدودیت» (Ciravegna & Maielli, 2021) و «اقتصاد غیررسمی در اقتصادهای تحت تحریم» (Vaez-Barzani & Farashahi, 2020) هم خوانی دارد، اما بافت ایران، به دلیل ترکیب منحصربه فرد تحریم، انزوای نسبی و فعالیت گسترده کسب و کارهای کوچک و متوسط، فرصتی منحصربه فرد برای درک چگونگی بازتولید راهبرد در شرایط غیرمعمول فراهم می کند.

همچنین، این پژوهش نشان می دهد ظرفیت های پویا (Teece, 2023) در شرایط تحریم، دیگر صرفاً یک مفهوم داخلی سازمانی نیست، بلکه به طور سیستماتیک با شبکه های اجتماعی خارجی گره خورده است. به عبارت دیگر،

¹ Scott

توانایی یک شرکت ایرانی در «حس گری راهبردی» یا «بازآفرینی منابع»، به شدت به دسترسی آن به شبکه‌های شخصی، دیاسپورا و واسطه‌های منطقه‌ای وابسته است. این یافته نظریه ظرفیت‌های پویا را گسترش می‌دهد و آن را در بافت‌هایی با نهادهای ضعیف و اقتصاد غیررسمی قابل کاربرد می‌کند.

با این حال، این راهبردهای انطباقی بدون چالش نیستند. وابستگی به شبکه‌های غیررسمی، ریسک‌هایی مانند کلاهبرداری، نقض قرارداد و عدم پایداری بلندمدت را به همراه دارد. همچنین، تمرکز بر بازارهای منطقه‌ای، اگرچه در کوتاه‌مدت راه‌حلی هوشمندانه است، ممکن است در بلندمدت منجر به انزوای اقتصادی عمیق‌تر شود. این تناقض، بین «انطباق کوتاه‌مدت» و «رقابت بلندمدت»، یکی از چالش‌های بنیادین کسب و کارهای ایرانی است.

این پژوهش با بررسی تجربیات ۱۸ کسب و کار ایرانی فعال در شرایط تحریم و جهانی شدن معکوس، نشان داد بین‌المللی‌سازی دیگر مترادف با حضور رسمی در بازارهای غربی نیست، بلکه به عنوان فرایندی خلاقانه، شبکه‌محور و مقاومتی در حال بازتعریف است. شش تم فراگیر، از «بازتعریف بین‌المللی‌سازی» تا «وابستگی به عوامل نهادی»، نشان می‌دهند کسب و کارهای ایرانی در سایه انزوا، راهبردهای انطباقی پیچیده‌ای را توسعه داده‌اند که ترکیبی از خلاقیت، اعتماد غیررسمی و انعطاف‌پذیری راهبردی است.

از دیدگاه نظری، این مطالعه به غنای ادبیات بین‌المللی‌سازی در شرایط غیرمعمول کمک می‌کند و نشان می‌دهد مدل‌های کلاسیک نیازمند بازنگری در بافت‌های تحت فشار هستند. از دیدگاه عملی، یافته‌ها راه‌گشای سیاست‌گذاران برای تقویت زیرساخت‌های رسمی (مانند بیمه صادراتی، سیستم‌های پرداخت جایگزین و تسهیل‌های لجستیک) و کمک به کسب و کارها برای انتقال از شبکه‌های غیررسمی به ساختارهای نیمه‌رسمی پایدار است.

محدودیت‌های این پژوهش شامل تمرکز بر کسب و کارهای موفق (که ممکن است دیدگاهی خوش‌بینانه ارائه دهند) و محدودیت جغرافیایی (تمرکز بر شهر تهران) هستند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی کسب و کارهای ناموفق، مقایسه بین کشورهای تحت تحریم (مانند روسیه یا ونزوئلا)، و تحلیل کمی اثر این راهبردها بر عملکرد صادراتی اهتمام ورزند.

در نهایت، این پژوهش پیامی امیدوارکننده دارد: حتی در سایه تاریک‌ترین محدودیت‌ها، کارآفرینی و خلاقیت می‌توانند راه‌هایی برای جهانی‌ماندن باز کنند. در دنیایی که مرزهای اقتصادی دوباره در حال بسته شدن هستند، درک «چگونگی بین‌المللی‌سازی در سایه انزوا» نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی برای بقا در قرن بیست و یکم است.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله از همه کسانی که در تکمیل این مقاله همکاری داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌کنند.

تعارض منافع

مقاله حاضر تعارض منابع ندارد.

References

1. Ahmadi, A., & Khosravi, P. (2023). Internationalization barriers of Iranian SMEs: A qualitative study. *Journal of International Entrepreneurship*, 21(2), 145–167. <https://doi.org/10.1007/s10843-022-00331-8>
2. Baldwin, R. (2022). *The globotics upheaval: Globalization, robotics, and the future of work*. Oxford University Press.
3. Bown, C.P. (2023). *Deglobalization and the new era of trade policy*. Peterson Institute for International Economics. <https://www.piie.com/research/piie-charts/deglobalization-and-new-era-trade-policy>
4. Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
5. Cavusgil, S.T., Knight, G., & Riesenberger, J.R. (2022). *International business: The new realities* (5th ed.). Pearson.
6. Ciravegna, L., & Maielli, G. (2021). Internationalization under constraints: The role of informal networks in sanctioned economies. *Journal of International Business Studies*, 52(8), 1425–1449. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00383-5>
7. Dicken, P. (2015). *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy* (7th ed.). SAGE Publications.
8. Evenett, S.J. (2023). Deglobalisation? The global trade slowdown and policy responses. In R. Baldwin & B. Weder di Mauro (Eds.), *Economic policy responses to the pandemic and war* (pp. 89–112). CEPR Press.
9. Farrell, H., & Newman, A.L. (2023). The new globalization of fragmentation: Geoeconomics and the weaponization of interdependence. *International Organization*, 77(1), 1–28. <https://doi.org/10.1017/S002081832200033X>
10. Ghemawat, P. (2022). *The globalization backlash: Reassessing the data*. Harvard Business Review Press.
11. 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>
12. Mousavi, S., & Jafari, M. (2022). Digital platforms as enablers of internationalization under sanctions: Evidence from Iranian tech startups. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 601–615. <https://doi.org/10.1002/tie.22289>
13. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2022). Dynamic capabilities in the digital age: An integrative perspective. *Strategic Management Journal*, 43(11), 2439–2465. <https://doi.org/10.1002/smj.3487>
14. Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00093.x>

15. Rodrik, D. (2018). *Straight talk on trade: Ideas for a sane world economy*. Princeton University Press.
16. Rodrik, D. (2023). *The future of globalization after the pandemic and war*. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/articles/the-future-of-globalization-after-the-pandemic-and-war/>
17. Salehi-Isfahani, D. (2021). Sanctions and Iran's political economy. In *The Oxford handbook of the Iranian economy* (pp. 45–67). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190129086.013.3>
18. Scott, W.R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications.
19. Teece, D.J. (2023). Dynamic capabilities and strategic management in the 21st century: A retrospective and prospective view. *Industrial and Corporate Change*, 32(1), 1–22. <https://doi.org/10.1093/icc/dtac056>
20. Vaez-Barzani, M., & Farashahi, M. (2020). Internationalization of firms in a sanctioned economy: The case of Iran. *International Journal of Emerging Markets*, 15(6), 1123–1145. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2019-0042>
21. Wade, R.H. (2023). The slowdown of globalization and the return of economic nationalism. *New Political Economy*, 28(2), 189–205. <https://doi.org/10.1080/13563467.2022.2053101>

