

# صادرات پارتیزانی

## راهکار توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط ایرانی



صادرات پارتیزانی که بر پایه خلاقیت، سرعت، انعطاف پذیری و تمرکز بر بازارهای خاص (Niche Markets) استوار است، به شرکت های کوچک امکان می دهد تا با استفاده از زمان، انرژی و تخیل به جای سرمایه، موانع صادراتی را دور زده و در بازارهای بین المللی نفوذ کنند. یافته ها نشان می دهد که با به کارگیری استراتژی هایی چون خوشه های صادراتی، بازاریابی دیجیتال و پیروسی و دیپلماسی اقتصادی غیررسمی، SME های ایرانی می توانند عملکرد صادراتی خود را به طور چشمگیری بهبود بخشند.



امیرحسین تغه الاسلامی

مدرس و مشاور توسعه کسب و کار



/// کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) در ایران با وجود نقش حیاتی در اشتغال‌زایی و تولید ناخالص داخلی، در مواجهه با بازارهای جهانی با چالش‌های ساختاری متعددی از جمله تحریم‌های اقتصادی، محدودیت‌های مالی و کمبود منابع بازاریابی مواجه هستند. در این شرایط، عملاً اتخاذ استراتژی‌های صادراتی سنتی که متکی بر بودجه‌های کلان و شبکه‌های توزیع گسترده‌اند، برای این بنگاه‌ها غیرممکن است. این مقاله با هدف معرفی و تبیین رویکرد صادرات پارتیزانی (Guerrilla Exporting) به عنوان یک راه‌حل عملی و کم‌هزینه، به بررسی پتانسیل‌ها و استراتژی‌های عملیاتی آن برای SMEهای ایرانی می‌پردازد. صادرات پارتیزانی که بر پایه خلاقیت، سرعت، انعطاف‌پذیری و تمرکز بر بازارهای خاص (Niche Markets) استوار است، به شرکت‌های کوچک امکان می‌دهد تا با استفاده از زمان، انرژی و تخیل به‌جای سرمایه، موانع صادراتی را دور زده و در بازارهای بین‌المللی نفوذ کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که با به‌کارگیری استراتژی‌هایی چون خوشه‌های صادراتی، بازاریابی دیجیتال و ویروسی و دیپلماسی اقتصادی غیررسمی، SMEهای ایرانی می‌توانند عملکرد صادراتی خود را به‌طور چشمگیری بهبود بخشند.

**اهمیت و چالش‌های SMEها در صادرات ایران**  
 کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) ستون فقرات اقتصاد هر کشوری محسوب می‌شوند و در ایران نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. بر اساس آمار، این بنگاه‌ها بیش از ۹۰ درصد از کل صنایع کشور را تشکیل می‌دهند و سهم قابل‌توجهی در اشتغال‌زایی دارند [۱]. با این حال، سهم این بخش از صادرات غیرنفتی کشور، در مقایسه با پتانسیل عظیم تولیدی و نیروی کار متخصص، همچنان پایین‌تر از حد انتظار است. در دهه‌های اخیر، اقتصاد ایران تحت تأثیر شدید تحریم‌های بین‌المللی قرار گرفته است. این تحریم‌ها نه تنها دسترسی به سیستم‌های مالی جهانی و حمل‌ونقل بین‌المللی را محدود کرده‌اند، بلکه هزینه‌های مبادله و ریسک تجارت خارجی را برای شرکت‌های ایرانی به شدت افزایش داده‌اند. در چنین محیطی، شرکت‌های کوچک و متوسط که ذاتاً با محدودیت منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی مواجه هستند، توان رقابت با شرکت‌های بزرگ بین‌المللی یا حتی شرکت‌های بزرگ داخلی را در عرصه صادرات ندارند. استراتژی‌های سنتی صادرات، مانند حضور گسترده در نمایشگاه‌های بین‌المللی، تبلیغات پرهزینه در رسانه‌های جهانی و ایجاد شبکه‌های توزیع فیزیکی گسترده، نیازمند

سرمایه‌گذاری‌های کلانی هستند که از عهده SMEهای ایرانی خارج است. اینجاست که نیاز به یک رویکرد جدید، خلاقانه و کم‌هزینه برای صادرات احساس می‌شود؛ رویکردی که بتواند محدودیت‌ها را به فرصت تبدیل کند؛ این رویکرد، همان صادرات پارتیزانی یا صادرات گوریلابی است.

### مبانی نظری؛ صادرات پارتیزانی چیست؟

مفهوم بازاریابی پارتیزانی (Guerrilla Marketing) اولین بار توسط جی‌کنراد لوینسون در سال ۱۹۸۴ معرفی شد. لوینسون این استراتژی را به‌طور خاص برای کسب‌وکارهای کوچک طراحی کرد تا بتواند با بودجه‌های محدود، در برابر غول‌های صنعتی رقابت کنند [۲]. این استراتژی نام خود را از جنگ‌های چریکی (پارتیزانی) گرفته است که در آن نیروهای کوچک و متحرک، با استفاده از تاکتیک‌های غافلگیرانه و نامنظم، نیروهای بزرگ و مجهز را شکست می‌دهند. صادرات پارتیزانی، در واقع، انطباق اصول بازاریابی گوریلابی با فرایند تجارت بین‌الملل است. این رویکرد در مقایسه با صادرات سنتی به‌جای تکیه بر سرمایه (Money)، بر سه عنصر کلیدی زمان (Time)، انرژی (Energy) و تخیل (Imagination) تأکید دارد، جدول شماره (۱).

در زمینه صادرات، رویکرد پارتیزانی به

جدول شماره (۱) تفاوت‌های صادرات سنتی و صادرات پارتیزانی

ویژگی	صادرات سنتی (غول‌آسا)	صادرات پارتیزانی (گوریلابی)
بودجه	بالا، متکی بر سرمایه‌گذاری‌های کلان	پایین، متکی بر خلاقیت و نوآوری
استراتژی	مستقیم، گسترده، متمرکز بر سهم بازار	غیرمستقیم، متمرکز بر بازارهای نیچ (Niche)
تاکتیک	تبلیغات انبوه، شبکه‌های توزیع فیزیکی	بازاریابی ویروسی، تعاملات غافلگیرانه، شبکه‌های غیررسمی
هدف	افزایش حجم فروش و سهم بازار	ایجاد آگاهی عاطفی و وفاداری مشتری
مزیت رقابتی	مقیاس تولید و قدرت مالی	سرعت، انعطاف‌پذیری و شناخت عمیق مشتری

صادرات پارتیزانی، با تکیه بر خلاقیت و نوآوری به جای سرمایه، یک استراتژی حیاتی و عملی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط ایرانی است تا بتوانند در محیط پیچیده و محدودیت‌زای کنونی، سهم خود را از بازارهای جهانی کسب کنند. این رویکرد، محدودیت‌های مالی و تحریم‌ها را به یک مزیت رقابتی تبدیل می‌کند و به SMEها اجازه می‌دهد تا با تمرکز بر بازارهای نیچ و استفاده از تاکتیک‌های غافلگیرانه، در برابر رقبای بزرگ مقاومت کنند.



مقیاس کوچک آن‌ها است. خوشه‌های صادراتی به شرکت‌های کوچک اجازه می‌دهند تا با حفظ استقلال خود، منابع (مانند دانش بازاریابی، حمل‌ونقل و حضور در نمایشگاه‌ها) را به اشتراک بگذارند و به صورت جمعی در بازارهای خارجی حضور یابند [۳]. این همکاری، قدرت چانه‌زنی آن‌ها را افزایش داده و هزینه‌های ثابت صادرات را بین اعضا تقسیم می‌کند.

## ۲. بازاریابی دیجیتال پارتیزانی (Digital Guerrilla Marketing)

در عصر دیجیتال، اینترنت ارزان‌ترین و مؤثرترین ابزار برای صادرات پارتیزانی است. • **بازاریابی محتوایی (Content Marketing):** تولید محتوای باکیفیت و تخصصی به زبان مقصد که به جای تبلیغ مستقیم به حل مشکلات مشتریان خارجی می‌پردازد. این روش، اعتبار برند را با هزینه بسیار پایین افزایش می‌دهد.

(نیچ) توجه می‌کنند. SMEهای ایرانی می‌توانند با شناسایی این بازارهای خاص، مانند محصولات سنتی، صنایع دستی، یا خدمات تخصصی مهندسی که مزیت رقابتی منحصر به فردی دارند، بدون مواجهه با رقابت مستقیم، سهم بازار خود را تثبیت کنند. این تمرکز، امکان ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار بر اساس کیفیت و اصالت را فراهم می‌آورد.

## استراتژی‌های عملیاتی صادرات پارتیزانی برای SMEهای ایرانی

اجرای موفق صادرات پارتیزانی نیازمند یک برنامه عملیاتی دقیق و خلاقانه است. در اینجا به برخی از مؤثرترین استراتژی‌ها برای SMEهای ایرانی اشاره می‌شود:

### ۱. خوشه‌های صادراتی و کنسرسیوم‌ها (Export Clusters and Consortia)

یکی از بزرگ‌ترین محدودیت‌های SMEها،

معنای شناسایی دقیق شکاف‌های بازار جهانی است که شرکت‌های بزرگ به دلیل مقیاس فعالیت خود، از آن‌ها غافل مانده‌اند. این رویکرد، SMEها را قادر می‌سازد تا با تمرکز بر یک محصول یا خدمت خاص و یک منطقه جغرافیایی محدود، به جای رقابت مستقیم، از طریق نوآوری در فرایند بازاریابی و فروش نفوذ کنند.

### ضرورت اتخاذ رویکرد پارتیزانی در شرایط تحریم

برای SMEهای ایرانی، صادرات پارتیزانی نه تنها یک گزینه، بلکه یک ضرورت است. محدودیت‌های خاص محیط کسب و کار ایران، این رویکرد را به مؤثرترین راهکار تبدیل کرده است: • **محدودیت‌های مالی و ریسک بالا:** شرکت‌های کوچک ایرانی به سختی می‌توانند وام‌های کلان برای سرمایه‌گذاری در بازاریابی بین‌المللی دریافت کنند. صادرات پارتیزانی با تأکید بر تاکتیک‌های کم‌هزینه مانند بازاریابی محتوایی، استفاده از اینفلوئنسرهای کوچک و شبکه‌های اجتماعی، ریسک مالی را به حداقل می‌رساند. • **دور زدن موانع لجستیکی و بانکی:** تحریم‌ها، فرایندهای انتقال پول و حمل‌ونقل کالا را پیچیده و پرهزینه کرده‌اند. رویکرد پارتیزانی اغلب بر صادرات خدمات، محصولات دیجیتال یا کالاهای با ارزش افزوده بالا و حجم کم تمرکز می‌کند که نیاز کمتری به زیرساخت‌های لجستیکی و بانکی سنتی دارند. همچنین، استفاده از روش‌های غیرمعارف پرداخت و شبکه‌های مالی جایگزین، بخشی از این استراتژی است. • **تمرکز بر بازارهای نیچ و مزیت‌های منطقه‌ای:** شرکت‌های بزرگ جهانی به ندرت به بازارهای کوچک یا نیازهای بسیار خاص



### • بازاریابی ویروسی (Viral Marketing):

ایجاد کمپین‌های خلاقانه و غافلگیرکننده در شبکه‌های اجتماعی که به سرعت توسط کاربران به اشتراک گذاشته می‌شوند. این روش، آگاهی از برند را به صورت ارگانیک و با حداقل هزینه تبلیغاتی افزایش می‌دهد.

• استفاده از پلتفرم‌های B2B تخصصی؛ به جای پلتفرم‌های عمومی و پرهزینه، تمرکز بر پلتفرم‌های تخصصی و منطقه‌ای که خریداران خاص محصول موردنظر در آن حضور دارند.

### ۳. دیپلماسی اقتصادی غیررسمی و شبکه‌های مهاجران

شبکه‌های غیررسمی، بویژه ایرانیان مقیم خارج (Diaspora) می‌توانند به عنوان یک پل ارتباطی حیاتی عمل کنند. این افراد نه تنها به فرهنگ و زبان کشور مقصد آشنایی دارند، بلکه به سیستم‌های مالی و حقوقی بین‌المللی نیز دسترسی دارند. استفاده از این شبکه‌ها برای شناسایی خریداران، اعتبارسنجی و حتی انجام معاملات اولیه، یک تاکتیک پارتیزانی کم‌هزینه و بسیار مؤثر است.

### ۴. حضور هدفمند و غافلگیرانه (Presence Marketing)

به جای اجاره غرفه‌های بزرگ در نمایشگاه‌های عمومی، SMEها می‌توانند:

- حضور در رویدادهای تخصصی کوچک؛ تمرکز بر کنفرانس‌ها و سمینارهای تخصصی که خریداران واقعی در آن حضور دارند.
- نمایش محصول در محل مشتری؛ به جای انتظار برای بازدید مشتری، محصول را به صورت هدفمند و غافلگیرانه در محل کار یا زندگی مشتری بالقوه به نمایش بگذارند.

### چالش‌ها و موانع پیش روی SMEهای ایرانی

با وجود پتانسیل‌های صادرات پارتیزانی، SMEهای ایرانیان در مسیر اجرای آن با موانعی روبرو هستند که باید موردتوجه قرار گیرند:

• کمبود دانش تخصصی بازاریابی بین‌المللی؛ بسیاری از مدیران SMEها با وجود تخصص

فنی بالا، فاقد دانش کافی در زمینه بازاریابی بین‌المللی، قوانین تجارت جهانی و تکنیک‌های بازاریابی پارتیزانی هستند. این کمبود دانش، مانع از اجرای خلاقانه و مؤثر استراتژی‌های کم‌هزینه می‌شود.

• موانع قانونی و بروکراسی داخلی؛ پیچیدگی‌های اداری، قوانین متغیر صادرات و واردات و فرایندهای طولانی اخذ مجوزها، سرعت عمل و انعطاف‌پذیری موردنیاز در صادرات پارتیزانی را کاهش می‌دهند. در جنگ پارتیزانی، سرعت تصمیم‌گیری و اجرا حیاتی است، اما بروکراسی داخلی این سرعت را از بین می‌برد.

• عدم اعتماد به شبکه‌های غیررسمی؛ اتکای بیش از حد به شبکه‌های غیررسمی و واسطه‌های کوچک، در صورت عدم اعتبارسنجی دقیق، می‌تواند ریسک کلاهبرداری یا عدم پایبندی به تعهدات را افزایش دهد. مدیریت ریسک در این نوع صادرات نیازمند دقت و هوشمندی بالایی است.

صادرات پارتیزانی، با تکیه بر خلاقیت و نوآوری به جای سرمایه، یک استراتژی حیاتی و عملی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی است تا بتوانند در محیط پیچیده و محدودیت‌زای کنونی، سهم خود را از بازارهای جهانی کسب کنند. این رویکرد، محدودیت‌های مالی و تحریم‌ها را به یک مزیت رقابتی تبدیل می‌کند و به SMEها اجازه می‌دهد تا با تمرکز بر بازارهای نیچ و استفاده از تاکتیک‌های غافلگیرانه، در برابر رقبای بزرگ مقاومت کنند.



### پیشنهادها برای SMEها

- سرمایه‌گذاری بر خلاقیت؛ به جای استخدام تیم‌های بزرگ بازاریابی، بر جذب افراد خلاق و نوآور که توانایی تولید محتوای ویروسی و کمپین‌های کم‌هزینه را دارند، تمرکز کنید.
- تشکیل کنسرسیوم‌های کوچک؛ با شرکت‌های هم‌صنف یا مکمل، خوشه‌های صادراتی کوچک و متمرکز تشکیل دهید تا هزینه‌ها و ریسک‌ها را به اشتراک بگذارید.
- استفاده حداکثری از ابزارهای دیجیتال؛ تمام فرایندهای بازاریابی و فروش را تا حد امکان به پلتفرم‌های دیجیتال منتقل کنید تا هزینه‌های فیزیکی و لجستیکی کاهش یابد.

### پیشنهادها برای سیاست‌گذاران

- تسهیل قوانین؛ فرایندهای اداری و قانونی صادرات برای SMEها را به شدت ساده‌سازی کنید تا سرعت عمل آن‌ها افزایش یابد.
- حمایت از خوشه‌های صادراتی؛ مشوق‌های مالی و آموزشی برای تشکیل و توسعه خوشه‌های صادراتی فراهم کنید.
- آموزش تخصصی؛ دوره‌های آموزشی متمرکز بر «صادرات پارتیزانی» و «بازاریابی دیجیتال بین‌المللی» برای مدیران SMEها برگزار کنید.

با پذیرش این واقعیت که در جنگ اقتصادی کنونی، قواعد بازی تغییر کرده است، SMEهای ایرانی می‌توانند با اتخاذ رویکرد پارتیزانی، از محدودیت‌ها پلی برای عبور به بازارهای جهانی بسازند و به موتور محرک توسعه صادرات غیرنفتی کشور تبدیل شوند. III

### منابع

- [1] عسگری، م. (۱۳۹۸). رقابت‌پذیری و صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط ایران. مجله توسعه اقتصادی. (منبع بر اساس جستجوی SID).
- [2] Levinson, J. C. (1984). Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business. Houghton Mifflin.
- [3] Semnani, S. S. Dadfar, H. & Brege, S. (2015). The Role of Export Clusters in Export.