




The Experience of Failure in the Export Process of Industrial Firms: Implicit and Informal Lessons

Yasser Emamian¹ 

¹ Assistant Professor, Department of Technology Development Studies (DTDS), Iranian Research Organization for Science and Technology (IROST), Tehran, Iran. Corresponding Author, Email: Yasser.emamian@gmail.com

Abstract

Purpose: Despite abundant scholarly attention to the drivers of export success, the phenomenon of export failure, particularly the experiential, informal, and tacit lessons that emerge from it, remains under-researched, especially in non-Western and high-risk contexts. This study addresses this gap by exploring how industrial firms in Iran, operating under volatile macroeconomic and geopolitical conditions, interpret, process, and learn from their export failures. The central aim is not merely to identify causes of failure but to uncover the hidden, implicit knowledge that arises from such experiences and to understand how this knowledge is—often inadequately—transmitted within organizations. By doing so, the research reframes failure not as a negative endpoint but as a critical, albeit underutilized, source of organizational learning and strategic resilience.

Design/Methodology/Approach: The study adopts a qualitative, interpretive research design grounded in social constructivism, recognizing that organizational reality, especially around sensitive topics like failure, is co-constructed through lived experiences, narratives, and social interactions. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 18 export managers and specialists from Iranian industrial firms active in sectors such as chemicals, industrial machinery, electromechanical equipment, and raw materials. Participants were selected via snowball sampling to ensure access to individuals with direct, reflective experience of export setbacks, including canceled orders, non-payment, customs delays, and contract terminations. The sample included senior executives, export unit managers, and international sales engineers, with an average of 12.4 years of export experience, ensuring rich, contextually grounded insights. Data analysis followed a hybrid thematic approach (Braun & Clarke, 2022), combining inductive and deductive coding to allow both the emergence of novel patterns and engagement with established theoretical concepts (e.g., tacit knowledge, organizational learning). The analytical process involved iterative reading, initial open coding, grouping codes into sub-themes, and developing eight overarching themes. Rigor was ensured through member checking (sharing summaries with participants for validation), audit trails (documenting all analytical decisions), peer debriefing with international business scholars, and data triangulation where internal documents were available.

Findings: The thematic analysis revealed eight interconnected dimensions shaping how export failure is experienced and learned from: Culture of Silence Toward Failure: Organizations often suppress discussion of failure due to fear of blame, reputational damage, or managerial disapproval. Failure is treated as a personal shortcoming rather than a collective learning opportunity. Oral Transmission of Knowledge: Lessons are rarely documented but instead shared informally through anecdotes, hallway conversations, or mentorship (“Always talk to Mr. Reza before signing with Arab clients”). Failure as an Experimental Phase: Some firms pragmatically accept early export attempts as necessary “learning investments,” viewing initial losses as the cost of market entry—akin to clinical trials in R&D. Informal Networks: Local intermediaries, former clients, and diaspora contacts serve as vital, albeit unofficial, sources of market intelligence, offering warnings and contextual insights absent in formal reports. Lack of Lesson Documentation: There is a systemic absence of mechanisms to codify or archive failure-related insights, leading to repeated errors when personnel change (“Two years later, another team made

the same mistake”). Neglect of Non-Technical Dimensions: Overemphasis on product quality blinds firms to critical non-technical requirements such as ESG standards, corporate social responsibility, or environmental packaging regulations, resulting in rejected shipments despite technical compliance. Weakness in Contractual and Legal Competencies: Misunderstandings of international trade terms (e.g., Incoterms), inadequate legal review, and vague contract language frequently lead to financial losses—highlighting a significant knowledge gap in legal literacy. External Environmental Factors: Uncontrollable macro-level forces—sanctions, sudden policy shifts, or banking restrictions—often trigger failure despite flawless internal execution, underscoring the limits of firm-level control in turbulent environments.

Discussion and Conclusion: These findings collectively demonstrate that export failure is not merely an operational misstep but a complex socio-organizational phenomenon embedded in culture, cognition, and institutional context. The study challenges the dominant success-oriented paradigm in international business literature by illuminating how failure, when acknowledged and processed, can fuel adaptive learning. It extends organizational learning theory (Argyris & Schön, 1978) by showing that most firms remain trapped in single-loop learning (e.g., “avoid that market”) rather than achieving double-loop reflection (e.g., “why was our market selection logic flawed?”). Critically, the research reveals a paradox: while valuable tacit knowledge is generated through failure, it remains fragile and ephemeral due to the lack of psychological safety and formal knowledge management systems. This aligns with Nonaka and Takeuchi’s (1995) theory of knowledge conversion but highlights a failure in the socialization-to-externalization process. In high-risk environments like Iran, where trial-and-error is often unavoidable, this knowledge loss represents a significant strategic vulnerability. The study also contributes to the internationalization literature by emphasizing the vital role of informal networks and intermediaries as repositories of “hidden market intelligence”—a reality especially pertinent in institutionally void or opaque markets. Moreover, it underscores the growing importance of non-technical competencies (e.g., legal literacy, ESG awareness) as determinants of export success, moving beyond traditional product-centric views. Firms must cultivate psychologically safe environments where failure can be openly discussed. They should institutionalize “failure post-mortems,” develop knowledge repositories for tacit insights, and integrate training on legal, cultural, and sustainability dimensions into export readiness programs. Policymakers and export promotion agencies should support peer-learning platforms that normalize failure as part of the internationalization journey. In conclusion, this study positions export failure not as a stigma but as a strategic asset if organizations are willing to listen, document, and learn from the unspoken. Future research could compare firms with formal learning systems versus those without, or develop standardized frameworks for “constructive failure documentation” in industrial contexts.

Keywords: Export failure, Organizational learning, Tacit knowledge, Culture of silence, International management, Industrial firms.

Citation: Emamian, Y. (2025). The Experience of Failure in the Export Process of Industrial Firms: Implicit and Informal Lessons. *Businesses Globalization and Export Development*, 11(3), 41-57. (In Persian)

Received: 2025-09-21
Revised: 2025-09-22
Accepted: 2025-09-23
Published Online: April 9, 2025

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
Article Type: Research Paper
doi: 10.22034/bged.2025.729530



©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/)

تجربه شکست در فرایند صادرات شرکت‌های صنعتی: درس‌های ضمنی و غیررسمی*

یاسر امامیان^۱ 

^۱ استادیار، گروه مدیریت تکنولوژی، سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران، تهران، ایران.

رایانامه نویسنده مسئول: Yasser.emamian@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف درک عمیق از تجربه شکست در فرایند صادرات شرکت‌های صنعتی و شناسایی درس‌های ضمنی و غیررسمی حاصل از آن انجام شده است. با وجود تمرکز گسترده پژوهش‌ها بر عوامل موفقیت در صادرات، تجربه شکست و دانش ناشی از آن همچنان در حوزه سایه باقی مانده است. این مطالعه با رویکردی کیفی و بر اساس تحلیل تم و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ مدیر و کارشناس صادراتی شرکت‌های صنعتی ایرانی انجام شد. داده‌ها با استفاده از تحلیل تماتیک ترکیبی بررسی شدند و اعتبار یافته‌ها از طریق بررسی مشارکتی و ردپای داده تضمین شد. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج هشت تم اصلی شد: (۱) فرهنگ سکوت در برابر شکست، (۲) انتقال شفاهی دانش، (۳) شکست به عنوان مرحله آزمایشی، (۴) شبکه‌های غیررسمی، (۵) عدم ثبت درس‌ها، (۶) بی‌توجهی به ابعاد غیرفنی، (۷) ضعف در مهارت‌های قراردادی و (۸) عوامل برون‌سازمانی. یافته‌ها نشان می‌دهند درس‌های ارزشمند ناشی از شکست معمولاً به صورت غیررسمی، شفاهی و در شبکه‌های شخصی منتقل می‌شوند، اما به دلیل فقدان سیستم‌های یادگیری سازمانی، ناپایدار و در معرض فرسودگی هستند. شکست در صادرات، اگرچه به عنوان یک پدیده منفی پنهان می‌شود، می‌تواند به عنوان منبعی کلیدی برای یادگیری سازمانی عمل کند. برای جلوگیری از تکرار خطاها و ارتقای عملکرد صادراتی، لازم است شرکت‌ها فضایی ایمن برای صحبت از شکست ایجاد کنند، تجربیات ناگفته را مستندسازی کنند و از دانش ضمنی به عنوان سرمایه رقابتی استفاده کنند.

کلیدواژه‌گان: شکست صادراتی، یادگیری سازمانی، دانش ضمنی، فرهنگ سکوت، مدیریت بین‌المللی، شرکت‌های صنعتی.

استناد: امامیان، یاسر (۱۴۰۴). تجربه شکست در فرایند صادرات شرکت‌های صنعتی: درس‌های ضمنی و غیررسمی. *عجهانی سازی کسب و کارها و توسعه صادرات*، ۱۱(۳)، ۴۱-۵۷.

مقدمه

در عصر جهانی سازی و شبکه های تولید جهانی، صادرات به عنوان یکی از مهم ترین راهبردهای توسعه شرکت های صنعتی، به ویژه در اقتصادهای در حال توسعه، مورد توجه ویژه قرار گرفته است (Cavusgil & Knight, 2022; WTO, 2023). ورود به بازارهای بین المللی نه فقط فرصت های رشد درآمدی و تنوع بخشی به منابع درآمدی را فراهم می کند، بلکه با افزایش فشار رقابتی، انگیزه های قوی برای بهبود کیفیت محصولات، بهره وری عملیاتی و نوآوری فناورانه ایجاد می کند (Bernard et al., 2021). با این حال، فرایند صادرات، به ویژه برای شرکت های صنعتی با زنجیره های تأمین پیچیده و محصولات فنی، با چالش هایی متعدد همراه است که معمولاً منجر به شکست می شوند (Andersson et al., 2020).

پژوهش هایی گسترده در حوزه مدیریت بین المللی بر شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد موفق صادراتی متمرکز بوده اند. این عوامل شامل دانش بازار مقصد (Leonidou et al., 2021)، شبکه های تجاری (Johanson & Vahlne, 2009)، پشتیبانی دولتی (Freixanet, 2022)، راهبردهای ورود به بازار (Root, 1994) و ظرفیت نوآوری سازمانی (Zahra & George, 2002) می شوند. با این حال، ادبیات موجود به طرز جالب توجه بر موفقیت ها تمرکز دارد و تجربه شکست در فرایند صادرات، به ویژه از دیدگاه ذهنی و عملی مدیران، کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Ucbasaran et al., 2021; Wiklund et al., 2018). این نگرش مثبت گرا، که شکست را نه به عنوان بخشی طبیعی از یادگیری، بلکه به عنوان ناکامی قابل پنهان کردن می بیند، در بسیاری از فرهنگ های سازمانی، به ویژه در محیط هایی با تمایل به حفظ «چهره» سازمانی، ریشه دارد (Hmieleski & Corbett, 2006). در نتیجه، بسیاری از شرکت های صنعتی، به جای مستندسازی و تحلیل شکست های خود، ترجیح می دهند بر روی داستان های موفقیت تمرکز کنند. این رفتار، باعث ایجاد یک شکاف دانشی در سطح سازمانی و صنعتی می شود؛ شکافی که در آن درس هایی ارزشمند که از شکست ها به دست می آیند، از دست می روند (Sitkin, 1992). در این میان، مفهوم دانش ضمنی نقش محوری دارد. نوناکا و تاکوچی^۱ (۱۹۹۵) دانش ضمنی را دانشی تعریف می کنند که شخصی، مبتنی بر تجربه و دشوار انتقال است. این نوع دانش معمولاً در قالب «شهود»، «تجربه عملیاتی» یا «توصیه های شفاهی» جاری می شود و در سیستم های رسمی اطلاعاتی (مانند ERP یا CRM) ثبت نمی شود. در فرایند صادرات، بسیاری از درس های کلیدی - مانند نحوه مذاکره با مشتریان آسیایی، مدیریت تأخیر در گمرک ترکیه، یا تفسیر دقیق مشخصات فنی مشتری اروپایی - از طریق خطاهای عملی و شکست های اولیه به دست می آیند و به صورت غیررسمی درون تیم ها منتقل می شوند (Polanyi, 1966; von Krogh et al., 2012).

¹ Nonaka & Takeuchi

با این حال، این دانش غیررسمی، زمانی که کارشناسان تجربه‌دار بازنشسته می‌شوند یا تیم‌ها تغییر می‌کنند، عمدتاً فرسوده می‌شود. همچنین، در بسیاری از شرکت‌ها، سیستم‌های یادگیری سازمانی به گونه‌ای طراحی نشده‌اند که بتوانند این درس‌های پنهان را شناسایی و مستند کنند و به اشتراک بگذارند (Argyris & Schön, 1978). این امر به ویژه در شرکت‌های صنعتی که فرایندهای تولید و تأمین آنها پیچیده و وابسته به دقت زیاد است، می‌تواند منجر به تکرار خطاها و اتلاف منابع شود (Kotabe & Mol, 2023).

پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند شکست‌های صادراتی عمدتاً ناشی از عوامل غیرفنی هستند؛ سوءتفاهم فرهنگی، عدم شناخت از شبکه‌های قدرت محلی، ضعف در ارتباطات بین‌المللی یا انتخاب نادرست شریک تجاری (Prashantham & Kumar, 2020). برای مثال، یک شرکت صنعتی ممکن است محصولی با کیفیت زیاد تولید کند، اما به دلیل عدم توجه به الزامات بسته‌بندی محیط‌زیستی در اتحادیه اروپا، سفارش رد شود. یا یک تأخیر کوچک در حمل، به دلیل عدم انعطاف در قرارداد، منجر به لغو قرارداد شود. این تجربیات، اگرچه در گزارش‌های عملکرد ثبت نمی‌شوند، درس‌هایی عمیق برای تیم‌های فروش، تولید و لجستیک ایجاد می‌کنند. در این راستا، رویکردهای کیفی، به ویژه پدیدارشناسی و نظریه داده‌بنیاد، ابزارهایی قدرتمند برای درک «تجربه ذهنی» مدیران و کارشناسان از شکست هستند (Creswell & Poth, 2018). این رویکردها اجازه می‌دهند تا به جای تحلیل شکست به عنوان یک «نتیجه»، آن را به عنوان یک «فرایند یادگیریم درک کنیم (Crossan et al., 1999). به بیان دیگر، شکست فقط زمانی ارزشمند است که به عنوان منبع دانش شناخته شود، نه فقط برای فرد، بلکه برای کل سازمان. در بافت ایران و دیگر کشورهای غیرغربی، این موضوع اهمیتی مضاعف دارد. فضای تحریمی، نوسانات ارزی و محدودیت‌های دسترسی به بازارهای جهانی، شرکت‌های صنعتی را به سمت تلاش‌های پرریسک برای ورود به بازارهای جدید سوق داده‌اند (Ghorbani et al., 2022). در این شرایط، تجربه شکست نه فقط شایع است، بلکه ضروری است. با این حال، فرهنگ سازمانی غالب، عمدتاً از صحبت‌کردن درباره شکست دست برمی‌دارد و این امر مانع از ایجاد یک فرهنگ یادگیری مبتنی بر تجربه می‌شود (Etemad, 2021). بنابراین، این پژوهش با رویکردی کیفی و با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با مدیران صادراتی شرکت‌های صنعتی، به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی است: شرکت‌های صنعتی چگونه از شکست‌های صادراتی درس می‌گیرند و چه درس‌هایی در فرایندهای غیررسمی و ضمنی شکل می‌گیرند؟ هدف این مطالعه فراتر از شناسایی علل شکست است؛ هدف، نقشه‌برداری از درس‌های ناگفته، غیررسمی و ضمنی است که در روزمره فعالیت‌های صادراتی شکل می‌گیرند و می‌توانند به عنوان منبعی ارزشمند برای توسعه راهبردهای آموزشی، مشاوره صادراتی و سیاست‌گذاری‌های حمایتی استفاده شوند.

مبانی نظری

شکست در فضای بین المللی: فراتر از یک رویداد مالی

شکست در فعالیتهای بین المللی، به ویژه در زمینه صادرات، فقط نباید به عنوان یک «عدم دستیابی به هدف» یا خسارت مالی تعریف شود، بلکه باید آن را به عنوان پدیده‌ای چندبُعدی درک کرد که ابعاد سازمانی، روانی و فرهنگی دارد (Wiklund et al., 2018). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند شکست در بازارهای خارجی معمولاً با احساس ناامنی شغلی، ترس از قضاوت و تضعیف اعتبار حرفه‌ای همراه است (Ucbasaran et al., 2021). این امر باعث می‌شود مدیران صادراتی تمایلی به گزارش دقیق شکست‌ها نداشته باشند، حتی در محیط‌های داخلی سازمانی. در این راستا، مفهوم «شکست سازنده» توسط کاپور^۱ (۲۰۱۶) معرفی شد که برجسته می‌کند چگونه تجربه شکست در فرایندهای پیچیده، مانند ورود به بازارهای خارجی، می‌تواند منجر به یادگیری عمیق‌تر و خلاقیت سازمانی شود. اما این یادگیری فقط در صورتی رخ می‌دهد که فضای سازمانی ایمن از قضاوت وجود داشته باشد (Edmondson, 2019).

فرهنگ سازمانی و واکنش به شکست

فرهنگ سازمانی نقشی تعیین‌کننده در نحوه تفسیر و مدیریت شکست دارد. در سازمان‌هایی با فرهنگ تحت کنترل و سلسله‌مراتبی، شکست معمولاً به عنوان نقص فردی تلقی می‌شود و با عواقب منفی همراه است (Schein, 2017). در مقابل، در سازمان‌هایی با فرهنگ نوآوری محور و یادگیرنده، شکست به عنوان بخشی طبیعی از فرایند آزمون و خطا پذیرفته می‌شود. در شرکت‌های صنعتی که معمولاً ساختاری سنتی و مهندسی محور دارند، این تمایل به پرهیز از ریسک و کاهش خطاهای عملیاتی می‌تواند مانع از ایجاد فضایی برای صحبت درباره شکست شود (Kotabe & Mol, 2023). این امر به ویژه در بافت‌های فرهنگی غربی-غیرغربی تشدید می‌شود که «حفظ چهره» اهمیت زیادی دارد (Chen et al., 2020).

دانش ضمنی و انتقال غیررسمی درس‌ها

برخلاف دانش صریح که به راحتی مستند و منتقل می‌شود، دانش ضمنی ماهیتی شخصی و تجربی دارد و همراه با دشواری در انتقال است (Nonaka & Takeuchi, 1995). در فرایند صادرات، بسیاری از درس‌های مهم، مانند نحوه مذاکره با مشتریان عرب، مدیریت تأخیر در گمرک ترکیه یا تفسیر ظریف الزامات محیط‌زیستی در اروپا، از طریق تجربه عملی و شکست‌های اولیه به دست می‌آیند و به صورت شفاهی، غیررسمی و در قالب داستان منتقل می‌شوند (Polanyi, 1966; von Krogh et al., 2012). این نوع انتقال دانش، اگرچه سریع و انعطاف‌پذیر است، پایدار نیست.

^۱ Kapur

زمانی که کارشناس تجربه‌دار بازنشسته می‌شود یا تیم تغییر می‌کند، این دانش از دست می‌رود (Szulanski, 1996). بنابراین، بسیاری از شرکت‌ها بدون اینکه متوجه باشند، به وابستگی غیرمستقیم به افراد کلیدی دچار می‌شوند.

مدیریت بحران و یادگیری از اختلالات زنجیره تأمین

در سال‌های اخیر، اختلالات جهانی، از جمله همه‌گیری کووید-۱۹، جنگ اوکراین و تحریم‌ها، باعث شده‌اند شرکت‌های صنعتی با بحران‌هایی پیچیده در زنجیره تأمین بین‌المللی مواجه شوند (Ivanov, 2023). این بحران‌ها عمدتاً منجر به شکست در تحویل، لغو سفارش یا قطع رابطه تجاری می‌شوند. اما پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند شرکت‌هایی که فرایندهای بازخورد سریع و تشخیص زودهنگام خطاها را دارند، قادر هستند از این بحران‌ها به عنوان فرصتی برای بازنگری در راهبردهای صادراتی استفاده کنند (Wieland et al., 2022). این فرایند به یادگیری تجدیدکننده شباهت دارد؛ یعنی تغییر در باورهای بنیادین درباره بازارهای خارجی، مشتریان یا ریسک‌های عملیاتی.

شبکه‌های اجتماعی و نقش واسطه‌ها در انتقال دانش شکست

در بسیاری از موارد، شرکت‌های صنعتی برای ورود به بازارهای خارجی به واسطه‌ها، نمایندگان محلی یا شرکای تجاری وابسته هستند. این افراد معمولاً دارای دانش ضمنی گسترده‌ای درباره شکست‌های قبلی، تله‌های قراردادی و شبکه‌های قدرت محلی هستند (Prashantham & Doh, 2021). با این حال، این دانش معمولاً قابل اعتماد اما غیرقابل تأیید است؛ یعنی مدیران صادراتی به آن اعتماد می‌کنند، اما نمی‌توانند آن را در گزارش‌های رسمی ثبت کنند. این پدیده، به «هوش غیررسمی بازار» معروف است و نقش کلیدی در جلوگیری از تکرار شکست دارد (Leonidou et al., 2023).

فرایند یادگیری سازمانی در محیط‌های پرتلاطم

نظریه یادگیری سازمانی ارگریس و شون^۱ (۱۹۷۸) بین یادگیری تک‌حلقه‌ای (اصلاح خطاهای سطحی) و یادگیری دو حلقه‌ای (بازنگری در اهداف و باورهای بنیادین) تمایز قائل می‌شود. در بسیاری از شرکت‌های صنعتی، پس از یک شکست صادراتی، فقط یادگیری تک‌حلقه‌ای رخ می‌دهد؛ برای مثال، «دیگر به این کشور سفارش ندهیم». اما یادگیری دو حلقه‌ای، برای مثال، «چرا راهبرد ما برای بازارهای آفریقایی نامناسب بود؟» نادر است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند برای دستیابی به یادگیری دو حلقه‌ای، به فرایندهای بازخورد ساختاریافته، فضای روانی امن و فرهنگ پرسشگری نیاز است (Fiol & Lyles, 1985; Easterby-Smith, 1997). بدون این شرایط، شکست‌ها به سادگی «فاجعه‌های گذشته» می‌مانند و به عنوان منبع دانش شناخته نمی‌شوند.

^۱ Argyris & Schön

این بخش نشان داد شکست در صادرات فقط یک رویداد عملیاتی نیست، بلکه یک پدیده پیچیده اجتماعی-سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ سازمانی، ساختار دانش، شبکه‌های اجتماعی و فرایندهای یادگیری شکل می‌گیرد. درس‌هایی که از این شکست‌ها به دست می‌آیند، عمدتاً ضمنی، غیررسمی و شخصی هستند و در سیستم‌های رسمی مدیریت دانش منعکس نمی‌شوند. بنابراین، برای درک کامل تجربه شکست، لازم است به این ابعاد نه فقط عملیاتی، بلکه انسانی و فرهنگی نیز توجه شود. این چارچوب نظری زمینه را برای تحلیل کیفی تجربه مدیران صادراتی فراهم می‌کند و این موضوع را تبیین می‌کند که چگونه شرکت‌های صنعتی، در عمل، از شکست‌های خود درس می‌گیرند - حتی وقتی این درس‌ها روی کاغذ نیستند.

روش پژوهش

این پژوهش با هدف درک عمیق از تجربه ذهنی مدیران و کارشناسان صادراتی در مواجهه با شکست و شناسایی درس‌های ضمنی و غیررسمی حاصل از این تجربیات، از رویکرد کیفی استفاده کرده است. این مطالعه از نوع پژوهش کیفی بنیادین است. هدف از این رویکرد، توسعه یک نظریه مبتنی بر داده است که پدیده «یادگیری از شکست در صادرات» را درک کند (Corbin & Strauss, 2015). برخلاف پژوهش‌های استنتاجی، این پژوهش با یک چارچوب نظری بسته آغاز نمی‌شود، بلکه اجازه می‌دهد مفاهیم و دسته‌ها از داده‌های جمع‌آوری شده ظهور یابند (Glaser & Strauss, 1967). این پژوهش در چارچوب واقع‌گرایی اجتماعی قرار می‌گیرد. این پارادایم بر این باور استوار است که واقعیت‌ها به طور مشترک از طریق تعاملات اجتماعی و تجربیات ذهنی ساخته می‌شوند (Creswell & Poth, 2018). بنابراین، «شکست» به عنوان یک پدیده عینی واحد تفسیر نمی‌شود، بلکه به عنوان تجربه‌ای چندوجهی، تحت تأثیر باورها، موقعیت‌ها و بافت‌های فرهنگی-سازمانی درک می‌شود. جامعه هدف این پژوهش مدیران ارشد و کارشناسان صادراتی شرکت‌های صنعتی ایرانی هستند که دست‌کم یک تجربه شکست در فرایند صادرات به بازارهای بین‌المللی داشته‌اند. این تجربه می‌تواند شامل لغو سفارش، عدم تأمین پرداخت، تأخیر طولانی در تحویل، قطع رابطه تجاری یا رد محصول توسط مشتری خارجی باشد. از نمونه‌گیری هدفمند نوع گلوله‌برفی استفاده شده است. ابتدا با استفاده از شبکه‌های حرفه‌ای و معرفی افراد خبره، چند شرکت صنعتی فعال در صادرات شناسایی شدند. سپس، از افراد مصاحبه‌شده خواسته شد تا افراد دیگری که تجربه شکست در صادرات داشته‌اند را معرفی کنند. این روش برای دسترسی به افراد با تجربه عمیق و معمولاً «ناپیدا» در فضای رسمی بسیار مؤثر است (Patton, 2015). حجم نمونه بر اساس روایت اشباع نظری تعیین شد؛ یعنی جمع‌آوری داده تا زمانی ادامه یافت که دیگر مفاهیم جدیدی از داده‌ها ظهور نکردند. این نقطه پس از مصاحبه با ۱۸ نفر حاصل شد (Saunders et al., 2019). داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. این نوع مصاحبه امکان پرسش‌های کلی (مانند «اولین باری که یک سفارش خارجی

لغو شد، چه اتفاقی افتاد؟» و همچنین پیگیری عمیق بر اساس پاسخ‌های افراد را می‌دهد. هر مصاحبه به مدت ۴۵ تا ۷۰ دقیقه انجام و با اجازه افراد ضبط شد. مصاحبه‌ها به صورت حضوری، تلفنی یا از طریق پلتفرم‌های مجازی انجام شدند. ابزار اصلی، دستورالعمل مصاحبه است که شامل پرسش‌های کلیدی زیر است:

- لطفاً داستان یکی از تجربیات ناموفق خود در فرایند صادرات را تعریف کنید.
- در آن شرایط، چه تصمیم‌هایی گرفته شدند و چه کسانی درگیر بودند؟
- پس از آن اتفاق، چه درسی برای شما یا تیم شما ایجاد شد؟
- آیا این درس ثبت یا به اشتراک گذاشته شد؟ چگونه؟
- چه عواملی باعث شدند این تجربه به یک «درس» تبدیل شود (یا نشود)؟

این پرسش‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به درک فرایند یادگیری غیررسمی و انتقال دانش ضمنی کمک کنند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای ظاهری و معنایی ترکیبی انجام شد (Braun & Clarke, 2022).

این روش شامل مراحل زیر است:

۱. آشنایی اولیه: گوش دادن مجدد به ضبط‌ها و مطالعه متن مصاحبه‌ها.
۲. کدگذاری اولیه: شناسایی کدهای معنادار در داده‌ها.
۳. تولید تم‌ها: گروه‌بندی کدها در تم‌های بزرگ‌تر (برای مثال، «دانش منتقل نشده»، «فرهنگ سکوت»، «یادگیری شفاهی»).

۴. مرور تم‌ها: بررسی سازگاری تم‌ها با داده‌ها.

۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: توصیف دقیق هر تم و ارتباط آن با پرسش پژوهش.

۶. گزارش نهایی: ارائه تم‌ها با نقل قول‌های مستقیم از افراد.

هم‌زمان با جمع‌آوری داده، از نوشتارهای میانی استفاده شد تا فرایند ظهور مفاهیم سند شود (Charmaz, 2014).

برای تضمین اعتبار، اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری و قطعیت، از راهکارهای زیر استفاده شده است:

- بررسی مشارکتی: متن خلاصه‌شده مصاحبه‌ها به افراد بازگردانده می‌شود تا از صحت تفسیر اطمینان حاصل شود.
- ثبات داده: استفاده از منابع متعدد (مدیران، کارشناسان، اسناد داخلی، در صورت دسترسی).
- بررسی هم‌تا: بررسی فرایند پژوهش توسط دو پژوهشگر دیگر در حوزه مدیریت بین‌المللی.
- ثبت مداوم فرایند: ثبت دقیق تمام مراحل پژوهش شامل کدگذاری، تم‌ها و تصمیم‌های تحلیلی

(Corbin & Strauss, 2015; Lincoln & Guba, 1985).

یافته‌ها

جامعه پژوهش حاضر را ۱۸ مدیر و کارشناس فعال در حوزه صادرات شرکت‌های صنعتی ایرانی تشکیل می‌دادند که از طریق روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. از نظر جنسیت، ۱۵ نفر (۸۳/۳ درصد) مرد و ۳ نفر (۱۶/۷ درصد) زن بودند که این تناسب با ساختار جنسیتی مدیریتی در صنایع ایران هم‌خوانی دارد. میانگین سنی افراد نمونه ۴۲/۶ سال (با دامنه ۳۴ تا ۵۷ سال) بود. از نظر تحصیلات، ۱۰ نفر (۵۵/۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۶ نفر (۳۳/۳ درصد) دکتری و ۲ نفر (۱۱/۱ درصد) کارشناسی بودند. سابقه فعالیت در حوزه صادرات بین ۵ تا ۲۲ سال متغیر بود که میانگین آن ۱۲/۴ سال ثبت شد. از نظر موقعیت سازمانی، ۸ نفر مدیر عامل یا مدیر ارشد بودند، ۶ نفر مدیر واحد صادرات و ۴ نفر کارشناس یا مهندس فروش بین‌المللی. شرکت‌های مورد مطالعه در حوزه‌های صنایع شیمیایی (۷ مورد)، ماشین‌آلات صنعتی (۶ مورد)، تجهیزات الکترومکانیکال (۳ مورد) و مواد اولیه صنعتی (۲ مورد) فعالیت می‌کردند و بازارهای صادراتی آنها عمدتاً شامل کشورهای خاورمیانه (مانند امارات، عراق و عربستان)، آسیای جنوب شرقی (ترکیه، افغانستان)، آفریقا (سودان، کنیا) و اروپای شرقی (روسیه، آذربایجان) بودند. تمام افراد نمونه دست‌کم یک تجربه شکست جالب توجه در فرایند صادرات (مانند لغو سفارش، عدم دریافت پرداخت، رد محصول یا قطع رابطه تجاری) را گزارش کردند.

بر اساس تحلیل تماتیک داده‌ها، پنج تم اصلی استخراج شدند که در **جدول ۱** خلاصه شده‌اند. این تم‌ها بازتابی از فرایند ظهور دانش ضمنی در پی شکست‌های صادراتی هستند.

جدول ۱) ساختار سلسله‌مراتبی کدها، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدهای اولیه	نقل قول مستقیم
۱. فرهنگ سکوت؛ ناگفته‌های شکست در محیط سازمانی	فرهنگ سکوت در برابر شکست	ترس از قضاوت مدیریت مسئولیت انفرادی از شکست احساس شرم	وقتی سفارش لغو شد، مدیرعامل گفت: «دیگه اسمش رو نیارید تو جلسه... انگار که فراموش کنیم.»
	ترس از عواقب سازمانی و شغلی	«پنهان کردن خبر لغو سفارش» «سراسر سکوت شد» «گفتند فراموشش کنیم»	
	انگیزه پنهان کردن شکست	«اسم تیم رو نیاوردن» «حسابی تحت فشار بودیم»	
	انتقال شفاهی دانش	«با آقای رضایی صحبت کن»	«ما یه قانون داریم: قبل از امضای قرارداد با عرب‌ها، با آقای رضایی

<p>صحبت کن. او به سال پیش به سفارش رو از دست داد، ولی الان می‌دونه چطور باید مذاکره کرد.»</p>	<p>«همکار سابق یه نکته مهم گفت» «حرفای طاقچه آشپزخونه» «این رو فقط از بزرگ‌ترها می‌تونم یاد بگیرم»</p>	<p>یادگیری از طریق داستان و حرف‌های جانبی</p>	<p>۲. انتقال شفاهی دانش: داستان‌ها به‌جای گزارش‌ها</p>
<p>«ما می‌دونستیم اولین سه سفارش رو احتمالاً از دست می‌دیم، مهم این بود که چه چیزی یاد بگیریم، مثل یه آزمایش بالینی بود.»</p>	<p>«می‌دونستیم اولین سه سفارش رو از دست می‌دیم» «اولین سال آموزشی بود» «ما بهش می‌گیم دوره شکست»</p>	<p>وابستگی به افراد کلیدی</p>	<p>۳. شکست به عنوان «مرحله آزمایشی»: یادگیری ناخواسته اما ضروری</p>
<p>«یه واسطه در امارات به من گفت: «اگه پول پیش‌پرداخت رو کمتر از ۴۰ درصد بگیری، دیگه اینجا کسی باهات کار نمی‌کنه.» این رو هیچ‌جا دستورالعمل نبود.»</p>	<p>«مثل یه آزمایش بالینی بود» «هزینه ورود به بازار نوظهور» «هر شکست یه نقشه راه می‌ساخت»</p>	<p>پذیرش خطای اولیه به عنوان سرمایه‌گذاری</p>	<p>۴. شبکه‌های غیررسمی: نقش واسطه‌ها در جلوگیری از تکرار شکست</p>
	<p>«باید یه چیزی از دست بدی تا یاد بگیری» «اگه نمی‌خواستیم شکست بخوریم، هرگز شروع نمی‌کردیم»</p>	<p>تحول نگرش: از ترس به پذیرش</p>	<p>«واسطه گفت پیش‌پرداخت کم نگیر» «نماینده محلی یه هشدار داد» «مشتری سابق یه»</p>

	نکته گفت»		
	«واسطه گفت: «اینجا با پول نقد کار می‌کنن»» «نماینده ما به شبکه داشت»	هوش غیررسمی بازار	
	«واسطه می‌فهمید کجا باید رشوه بدی» «بدون واسطه، حتی وارد کشور هم نمی‌شدی» «واسطه یعنی دروازه بازار»	شبکه‌های قدرت محلی	
«ما به بار به مشخصات فنی رو اشتباه ترجمه کردیم و محصول رد شد. دو سال بعد، به تیم دیگه دقیقاً همون اشتباه رو تکرار کرد. چون کسی ثبت نکرده بود.»	«دو سال بعد همون اشتباه تکرار شد» «کسی ثبت نکرده بود» «اصلاً نمی‌دونستن چه اتفاقی افتاده»	عدم ثبت تجربیات	۵. عدم ثبت درس‌ها؛ فقدان سیستم‌های یادگیری سازمانی
	«همه چیز توی ذهن به نفر بود» «وقتی آقای حسنی رفت، همه چیز گم شد» «هیچ آرشیوی وجود نداشت»	فرسودگی دانش پس از تغییر تیم	
	«فقط توی حافظه بود»	وابستگی به افراد کلیدی	
«ما تمام تمرکزمون روی کیفیت بود، اما مشتری گفت: «ما فقط با شرکت‌های دارای گواهی اجتماعی کار می‌کنیم.» ما حتی نمی‌دونستیم چنین چیزی وجود داره!»	«مشتری گفت ما فقط با شرکت‌های دارای ISO کار می‌کنیم» «نفهمیدیم الزامات CE چیه» «قانون جدید محیط‌زیستی رو نمی‌دونستیم»	بی‌توجهی به الزامات غیرفنی	۶. شکست ناشی از بی‌توجهی به ابعاد غیرفنی صادرات

	<p>تمرکز انحصاری بر کیفیت فنی</p> <p>«فکر می‌کردیم فقط کیفیت مهمه»</p> <p>«شرکت ما فقط به فنی فکر می‌کرد»</p>	
	<p>ناآگاهی از استانداردهای بین‌المللی غیرمحصولی</p> <p>«گفتند بسته‌بندی زباله»</p> <p>«محیط‌زیستی داره»</p> <p>«استانداردهای انسانی رو نادیده گرفتیم»</p> <p>«CSR رو یه تبلیغاتی بدون اهمیت می‌دونستیم»</p>	
<p>۷. شکست ناشی از ضعف در مهارت‌های قراردادی و حقوقی بین‌المللی</p>	<p>ضعف در مهارت‌های قراردادی</p> <p>«قرارداد رو یه وکیل داخلی نوشت»</p> <p>«قرارداد رو عجله‌ای امضا کردیم»</p>	<p>«یه کلمه توی قرارداد بود: "Delivered Duty Unpaid" ما فکر می‌کردیم مشتری مسئول گمرکه، اما بعد فهمیدیم ما باید پرداخت کنیم. ۳۰۰ میلیون تومان ضرر کردیم.»</p>
	<p>ناآگاهی از اصطلاحات بین‌المللی تجاری</p> <p>«از Incoterms چیزی نمی‌دونستیم»</p> <p>«تحویل رو FOB فرض کردیم»</p> <p>«توی قرارداد یه کلمه کوچیک همه چی رو عوض کرد»</p>	
	<p>عدم مشاوره حقوقی تخصصی</p> <p>«گفتند شما باید بیمه بگیرید»</p> <p>«شرح کالا رو اشتباه نوشتیم»</p> <p>«اختلاف تفسیر در شرایط پرداخت»</p>	
<p>۸. شکست ناشی از عوامل برون‌سازمانی: تحریم، سیاست و ناپایداری</p>	<p>عدم پیش‌بینی تغییرات سیاسی</p> <p>«همه چیز عادی بود، ناگهان تحریم شدید»</p> <p>«ناگهان بانک مقصد روابطش قطع شد»</p> <p>«سفارش رو نتونستیم بفرستیم»</p>	<p>«همه چیز عادی بود، دولت اعلام کرد این کشور تحت تحریم جدید. یه سفارش ۲ میلیاردی رو از دست دادیم. هیچ کس اشتباهی نکرده بود، فقط دنیا تغییر کرده بود.»</p>
	<p>ناتوانی در مدیریت ریسک‌های ماکرو</p> <p>«ناگهان مشتری گفت دیگه نمی‌تونه پرداخت کنه»</p> <p>«یه روز قرارداد معتبر بود، روز بعد باطل شد»</p>	

<p>«تحت فشار سیاسی قرار گرفتیم» «تصمیمها از ما خارج بود» «احساس می کردیم دیگه کنترلی نداریم»</p>	<p>احساس ناامنی در فعالیت بین المللی</p>	
--	--	--

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند تجربه شکست در فرایند صادرات شرکت‌های صنعتی فراتر از یک رویداد عملیاتی یا مالی است و در واقع یک پدیده چندبعدی اجتماعی-سازمانی محسوب می‌شود که تحت تأثیر فرهنگ سازمانی، شبکه‌های غیررسمی، ساختار دانش و عوامل ماکرو محیطی شکل می‌گیرد. این یافته‌ها نه فقط با ادبیات موجود در حوزه مدیریت بین‌المللی و یادگیری سازمانی هم‌سو هستند، بلکه آن را توسعه می‌دهند و تعمیق می‌بخشند.

۱. فرهنگ سکوت و فقدان فضای ایمن روانی

تم اول (فرهنگ سکوت) نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های صنعتی فضایی رسمی برای صحبت درباره شکست ندارند. این یافته با مفهوم فضای ایمن روانی در تیم‌های کاری مرتبط است (Edmondson, 1999). در سازمان‌هایی که «شکست» به عنوان نقص فردی تفسیر می‌شود، انگیزه برای اشتراک تجربیات کاهش می‌یابد. این موضوع در فرهنگ‌های سازمانی سنتی و سلسله‌مراتبی، مانند بسیاری از شرکت‌های صنعتی ایرانی، تشدید می‌شود (Schein, 2017). بدون ایجاد فضایی ایمن، سازمان‌ها نمی‌توانند به یادگیری دوحلقه‌ای (Argyris & Schön, 1978) دست یابند.

۲. انتقال شفاهی دانش: دانش ضمنی و خطر فرسودگی آن

یافته‌های مربوط به تم دوم (انتقال شفاهی دانش) به وضوح نشان می‌دهند بسیاری از درس‌های ارزشمند از طریق تعاملات غیررسمی و شبکه‌های شخصی منتقل می‌شوند. این پدیده با نظریه دانش ضمنی نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) هم‌خوانی دارد، اما در عین حال، برجسته می‌کند که این نوع انتقال دانش ناپایدار است. زمانی که یک کارشناس تجربه‌دار بازنشسته می‌شود، دانش او عمدتاً از دست می‌رود؛ پدیده‌ای که شولانسکی^۱ (۱۹۹۶) آن را فرسودگی دانش می‌نامد.

۳. شکست به عنوان مرحله آزمایشی: تحول در نگرش

تم سوم (شکست به عنوان مرحله آزمایشی) نشان می‌دهد برخی از شرکت‌ها به تدریج از نگرش پرهیز از ریسک به نگرش یادگیری از ریسک حرکت می‌کنند. این تحول با مفهوم شکست سازنده در ادبیات نوآوری (Kapur, 2016)

¹ Szulanski

هم‌سو است. این یافته مهم است، زیرا نشان می‌دهد فرهنگ یادگیری را می‌توان در سازمان‌های صنعتی توسعه داد، حتی در محیط‌های پرتلاطم.

۴. شبکه‌های غیررسمی و هوش بازار پنهان

وجود تم چهارم (شبکه‌های غیررسمی) نشان می‌دهد واسطه‌ها، نمایندگان محلی و حتی مشتریان سابق، نقش مخزن هوش غیررسمی بازار را ایفا می‌کنند (Leonidou et al., 2023). این دانش معمولاً دقیق‌تر از اطلاعات رسمی است، اما به دلیل غیررسمی بودن، قابلیت ثبت و انتقال سیستماتیک ندارد.

۵. عدم ثبت درس‌ها: ضعف در سیستم‌های یادگیری سازمانی

تم پنجم (عدم ثبت درس‌ها) برجسته می‌کند که بسیاری از شرکت‌ها سیستمی رسمی برای مستندسازی شکست‌ها ندارند. این یافته با پژوهش‌های اندرسون^۱ و همکاران (۲۰۲۰) درباره شکست صادراتی SMEها هم‌خوانی دارد. بدون سیستم‌های یادگیری سازمانی، سازمان‌ها در معرض تکرار خطاها قرار دارند.

۶. بی‌توجهی به ابعاد غیرفنی: تمرکز انحصاری بر کیفیت

تم ششم (بی‌توجهی به ابعاد غیرفنی) نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های صنعتی فرض می‌کنند کیفیت فنی کافی است. اما در دنیای امروز، استانداردهای ESG، CSR و الزامات محیط‌زیستی (WTO, 2023) به معیارهای کلیدی تصمیم‌گیری تبدیل شده‌اند. این یافته لزوم آموزش جامع‌تر مدیران صادراتی را برجسته می‌کند.

۷. ضعف در مهارت‌های قراردادی: شکاف دانش حقوقی

تم هفتم (ضعف در مهارت‌های قراردادی) نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌ها از اصطلاحات بین‌المللی تجاری (مانند Incoterms) و قوانین تجاری بین‌المللی بی‌اطلاع هستند. این شکاف دانش منجر به تفسیرهای نادرست و خسارت‌های مالی می‌شود. این یافته با یافته‌های کاووسگیل و نایت^۲ (۲۰۲۲) درباره چالش‌های نوپایان در بازارهای بین‌المللی هم‌سو است.

۸. عوامل برون‌سازمانی: ریسک‌های ماکرو غیرقابل کنترل

تم هشتم (عوامل برون‌سازمانی) نشان می‌دهد شکست‌هایی وجود دارند که هرگز ناشی از خطای داخلی نیستند. تحریم‌ها، تغییرات سیاسی و بحران‌های جهانی، معمولاً منجر به شکست می‌شوند، حتی وقتی تمام فرایندها به‌درستی انجام شده باشند. این یافته با مفهوم ریسک ماکرو محیطی در مدیریت بین‌المللی مرتبط است (Henisz, 2000).

این پژوهش با رویکردی کیفی و بر اساس تحلیل عمیق تجربه مدیران صادراتی، نشان داد شکست در فرایند صادرات فقط یک رویداد منفی نیست، بلکه یک منبع ارزشمند دانش ضمنی و غیررسمی است که معمولاً «روی کاغذ

¹ Andersson

² Cavusgil & Knight

نیست». این درس‌ها از طریق داستان‌ها، هشدارهای شفاهی و شبکه‌های شخصی منتقل می‌شوند، اما به دلیل عدم ثبت و مستندسازی، در معرض فرسودگی قرار دارند. یافته‌ها برجسته می‌کنند که:

- فرهنگ سازمانی غالب در بسیاری از شرکت‌های صنعتی، بر سکوت و پنهان‌کردن شکست تأکید دارد، نه یادگیری از آن.
- دانش ضمنی نقش حیاتی در جلوگیری از تکرار خطاها دارد، اما بدون سیستم‌های یادگیری سازمانی، این دانش ناپایدار است.
- بسیاری از شرکت‌ها به اشتباه تصور می‌کنند که کیفیت فنی کافی است، در حالی که الزامات غیرفنی (ESG، CSR، استانداردهای اجتماعی) امروزه تعیین‌کننده هستند.
- واسطه‌ها و شبکه‌های غیررسمی معمولاً تنها منبع واقعی هوش بازار هستند.
- تحریم‌ها و تغییرات سیاسی از عوامل برون‌سازمانی مهمی هستند که کنترلی بر آنها وجود ندارد.

پیشنهاد‌های عملی

- شرکت‌ها باید سیستم‌های یادگیری سازمانی رسمی ایجاد کنند تا تجربیات شکست ثبت و به اشتراک گذاشته شوند.
- فضایی ایمن روانی برای صحبت از شکست فراهم شود تا از سکوت سازمانی کاسته شود.
- آموزش‌های تخصصی در حوزه Incoterms، قراردادهای بین‌المللی و استانداردهای غیرفنی ضروری هستند.
- دولت و نهادهای حمایتی باید شبکه‌های دانش شکست را تسهیل کنند، نه فقط موفقیت‌ها را تشویق کنند.

پیشنهاد‌های پژوهشی آینده

- مطالعه مقایسه‌ای بین شرکت‌های دارای سیستم یادگیری و شرکت‌های سنتی.
 - بررسی نقش جنسیت، نسل و سابقه در نحوه درک و مدیریت شکست.
 - توسعه چارچوبی برای «مستندسازی شکست» در شرکت‌های صنعتی.
- این پژوهش به درکی عمیق‌تر از فرایند یادگیری در فضای بین‌المللی دست یافته و نشان داده است شکست، اگر به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند به یک مزیت رقابتی تبدیل شود.

سپاسگزاری

از همه مشارکت‌کنندگان مقاله حاضر که در آماده‌سازی مقاله همکاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

تعارض منافع

مقاله حاضر تعارض منابع ندارد.

References

1. Andersson, S., Kumar, V., & Yaghoubi, H. (2020). Export failure in SMEs: A review and research agenda. *International Business Review*, 29(3), 101685. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101685>
2. Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
3. Bernard, A.B., Jensen, J.B., Redding, S.J., & Schott, P.K. (2021). Globalization, employment, and productivity: Evidence from firm-level data. *Annual Review of Economics*, 13, 39–65. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-081919-100357>
4. Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
5. Cavusgil, S.T., & Knight, G. (2022). *International business: The new realities* (5th ed.). Pearson.
6. Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Sage.
7. Chen, M.-J., Su, K.-H., & Tsai, W.-C. (2020). Face and organizational behavior in Asia: A review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(1), 1–28. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09657-3>
8. Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage.
9. Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
10. Crossan, M.M., Lane, H.W., & White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
11. Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085–1113. <https://doi.org/10.1177/001872679705000903>
12. Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
13. Etemad, H. (2021). Born globals from emerging markets: The case of Iranian exporters. *Journal of World Business*, 56(1), 101145. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101145>
14. Fiol, C.M., & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258251>
15. Freixanet, J. (2022). Government support and export performance: The moderating role of institutional quality. *Journal of International Marketing*, 30(1), 45–62. <https://doi.org/10.1177/1069031X211064821>
16. Ghorbani, A., Ghauri, P.N., & Khan, Z. (2022). Exporting under sanctions: Challenges and strategies of Iranian firms. *Thunderbird International Business Review*, 64(4), 589–603. <https://doi.org/10.1002/tie.22278>
17. Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
18. Henisz, W.J. (2000). The institutional environment for multinational investment. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 16(2), 334–361. <https://doi.org/10.1093/jleo/16.2.334>

19. Hmieleski, K.M., & Corbett, A.C. (2006). Determinants of new venture performance: An analysis of owner-manager cultural values and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), 531–552. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00135.x>
20. Ivanov, D. (2023). Supply chain viability and resilience: Concepts, frameworks, and research directions. *International Journal of Production Research*, 61(12), 4045–4061. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2136552>
21. 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>
22. Kapur, M. (2016). Examining productive failure, productive success, unproductive failure, and unproductive success in learning. *Educational Psychologist*, 51(2), 289–299. <https://doi.org/10.1080/00461520.2016.1198185>
23. Kotabe, M., & Mol, M.J. (2023). *Global operations and supply chain management* (2nd ed.). Wiley.
24. Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., & Morgan, N.A. (2021). Drivers and outcomes of export performance: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 178–204. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00718-w>
25. Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Zeriti, A., & Conduit, D. (2023). Informal market intelligence in international marketing strategy: Conceptualization and research propositions. *Journal of International Marketing*, 31(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/1069031X221138542>
26. Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
27. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
28. Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
29. Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
30. Prashantham, S., & Doh, J.P. (2021). Born globals and international business: The role of informal institutions and social networks. *Journal of World Business*, 56(4), 101202. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101202>
31. Prashantham, S., & Kumar, V. (2020). Born global firms and international business: A conceptual framework. *Management International Review*, 60(1), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00406-8>
32. Root, F.R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Jossey-Bass.
33. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., ..., & Jinks, C. (2019). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
34. Schein, E.H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
35. Sitkin, S.B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231–266.
36. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>

37. Ucbasaran, D., Shepherd, D.A., Lockett, A., & Lyon, S.J. (2021). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 47(1), 191–213. <https://doi.org/10.1177/0149206320920903>
38. von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2012). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press.
39. Wieland, A., Durach, C.F., Kembro, J., & Christopher, M. (2022). Overcoming the blind spots in risk management: Toward a broader conceptualization of supply chain resilience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 52(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2021-0178>
40. Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. (2018). Bridging potential entrepreneurship across the Atlantic: A comparison of drivers of necessity and opportunity entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 188–212. <https://doi.org/10.1111/etap.12284>
41. WTO. (2023). *World trade report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive, and sustainable future*. World Trade Organization. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf
42. Zahra, S.A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>