

ĐỊNH HƯỚNG HỌC HỎI, SỰ ĐỔI MỚI VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

TS. Võ Thị Quý¹

TÓM TẮT

Bài viết này giới thiệu một số kết quả nghiên cứu về mối tương quan giữa định hướng học hỏi và sự đổi mới của 103 doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy định hướng học hỏi có tác động cùng chiều đến sự đổi mới của doanh nghiệp. Hay nói cách khác mức độ cam kết học hỏi, chia sẻ tầm nhìn và xu hướng thoáng trong doanh nghiệp càng cao thì khả năng và mức độ đổi mới của doanh nghiệp càng lớn. Kết quả này tương đồng với kết quả các nghiên cứu trước đây về vấn đề này tại nhiều nước trên thế giới. Điều này cho thấy định hướng học hỏi có tác động đến sự đổi mới – một yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh và phát triển của doanh nghiệp, không chỉ đúng với doanh nghiệp tại các nước trên thế giới mà cũng có cơ sở và xác thực đối với doanh nghiệp tại Việt Nam.

Từ khóa: định hướng học hỏi, đổi mới, xu hướng thoáng, năng lực cạnh tranh.

ABSTRACT

This research studied the relationship between learning orientation and the innovation of 103 firms located in Hochiminh City. Its results showed that learning orientation has a significant positive impact on firm's innovation. In other words, the higher commitment to learning, vision sharing and open mindedness, the higher the ability and level of the firm's innovation. These results are consistent with the previous researches with the same topic in many countries in the world. The result also showed that learning orientation impacting on firms' innovation – a critical factor impacting on firm's competitive capacity and development, is true not only in the developed countries, but also in Vietnam.

Key words: learning orientation, innovation, open mindedness, competitive capacity.

Giới thiệu vấn đề

Từ khi nước ta trở thành thành viên WTO áp lực cạnh tranh trên thị trường ngày càng tăng do môi trường kinh doanh thay đổi. Để tồn tại, doanh nghiệp cần phải năng động và tích cực đổi mới, luôn có những sản phẩm, dịch vụ mới để đáp ứng những yêu cầu liên tục thay đổi của thị trường. Theo Hurtle và Hurt (1998) ngày nay gần như không thể tìm thấy một ngành nào tồn tại mà không liên tục đổi mới sản phẩm, dịch vụ của mình. Bởi lẽ, sự đổi mới có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Han & ctg, 1996; Baker & Sinkula, 1999; Calantone & ctg, 2002; Tajeddini, 2009). Vì vậy, nhiều nghiên cứu đã được thực hiện dưới nhiều

khía cạnh khác nhau nhằm tìm ra các nhân tố tạo nên hoặc có sức ảnh hưởng đến sự đổi mới trong doanh nghiệp.

Lý thuyết định hướng học hỏi

Lý thuyết doanh nghiệp cho rằng định hướng học hỏi là một dạng năng lực động, là một trong các yếu tố giúp doanh nghiệp tạo nên lợi thế cạnh tranh và duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn (Slater & Narver, 1995). Do đó, nhiều nghiên cứu đã được thực hiện nhằm tìm hiểu về định hướng học hỏi cũng như cách thức tạo ra lợi thế cạnh tranh hay cách thức tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp của định hướng học hỏi. Kết quả của các nghiên cứu này chỉ ra rằng định hướng học hỏi tác động trực tiếp lẫn gián tiếp đến kết quả kinh doanh thông qua

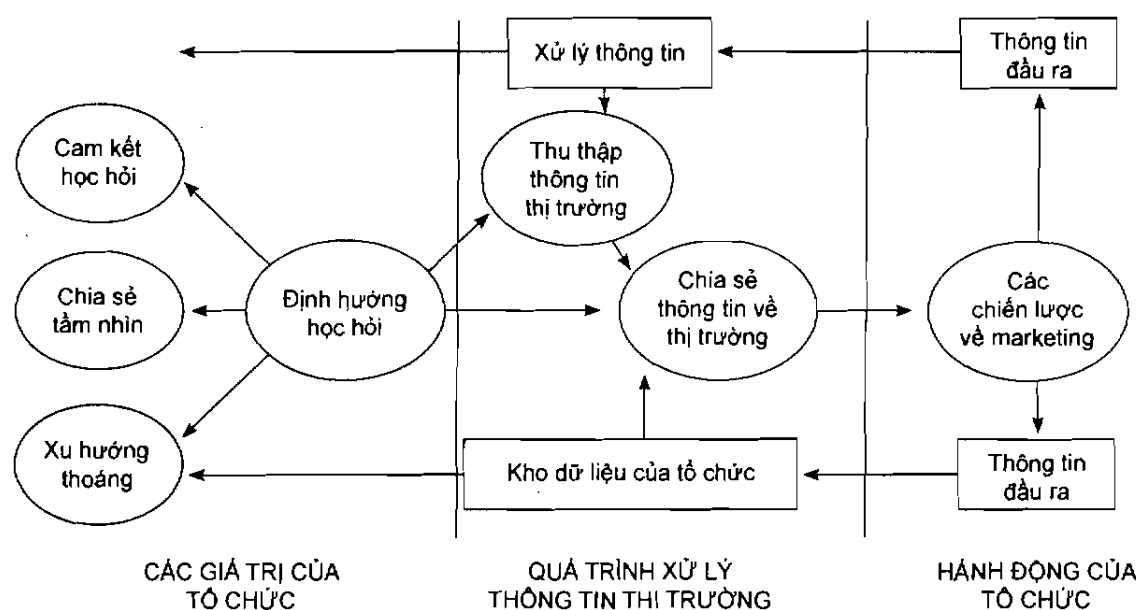
¹ Giảng viên Trường Đại học Kinh tế Tp.HCM.

năng lực marketing, và chất lượng mối quan hệ kinh doanh. Trong đó, các nghiên cứu như của Farrell (1999), Tajeddini (2009) và Calantone & ctg (2002) cho thấy định hướng học hỏi là một đầu vào, một tiền đề của sự đổi mới. Tuy nhiên, lại chưa có nhiều nghiên cứu được thực hiện để kiểm định mối quan hệ giữa định hướng học hỏi và sự đổi mới của doanh nghiệp (Tajeddini, 2009).

Khái niệm định hướng học hỏi xuất phát từ lý thuyết về học hỏi của tổ chức (Organisational Learning). Có rất nhiều nghiên cứu và khái niệm về học hỏi của tổ chức. Sinkula & ctg (1997) cho rằng học hỏi của tổ chức là một quá trình tuần hoàn mà qua đó thông tin thị trường được

chuyển thành tri thức của cá nhân, và tri thức của mỗi cá nhân được chia sẻ trong doanh nghiệp để các cá nhân khác trong doanh nghiệp đều có thể sử dụng, các thông tin thu thập được chuyển hóa thành tri thức của cả tổ chức giúp tổ chức tiếp nhận, xử lý và phản ứng kịp thời với các thay đổi của môi trường bên trong và bên ngoài. Quá trình này gồm ba thành phần cốt lõi là các giá trị của tổ chức, quá trình xử lý thông tin thị trường và các hành động của tổ chức. Ba thành phần này có mối quan hệ tác động lẫn nhau (Hình 1), trong đó định hướng học hỏi thuộc về thành phần đầu tiên. Các yếu tố này bao gồm cam kết học hỏi, chia sẻ tầm nhìn và xu hướng thoáng.

Hình 1: Mô hình học hỏi tổ chức (Organizational Learning Model)



Nguồn: Sinkula, JM, Baker, WE, Noordewier, T (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4): 305-318.

Tuy nhiên, định hướng học hỏi là thể hiện các giá trị của tổ chức, còn quá trình xử lý thông tin thị trường thể hiện hành vi tạo ra tri thức, mà giá trị định hướng cho hành vi nên trong quá trình học hỏi của tổ chức, quá trình xử lý thông tin thị trường không phải là định hướng học hỏi mà chỉ có thể là đầu ra và đầu vào của định hướng học hỏi mà thôi (1997). Định hướng học hỏi bao gồm ba thành phần là cam kết học hỏi

(commitment to learning), xu hướng thoáng (open mindedness) và chia sẻ tầm nhìn (shared vision) (Sinkula & ctg, 1997, Baker & Sinkula, 1999a,b).

Cam kết học hỏi của doanh nghiệp thể hiện giá trị cơ bản của tổ chức nhằm duy trì tổ chức hướng đến học hỏi, thể hiện sự khao khát có được những kiến thức mới thông qua mỗi cá nhân trong tổ chức (Tajeddini, 2009), thể hiện mức độ phát triển văn hóa

học hỏi trong doanh nghiệp (1997), thể hiện các chính sách của tổ chức về học hỏi. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp cam kết với học hỏi, tạo môi trường, điều kiện, khuyến khích mọi cá nhân trong tổ chức học hỏi và tìm hiểu, thu thập những kiến thức mới có liên quan đến hoạt động của tổ chức. Yếu tố cốt lõi của cam kết học hỏi là doanh nghiệp luôn xem quá trình học hỏi của mỗi thành viên là một điều hiển nhiên (1997), là một sự đầu tư quan trọng quyết định lợi thế cạnh tranh, sự tồn tại và phát triển của chính doanh nghiệp (Calantone & ctg, 2002; Thọ & Trang, 2008, 2009), từ đó xây dựng nền văn hóa học hỏi và khuyến khích học hỏi không ngừng. Có như vậy, nhân viên mới có động lực để học hỏi, phát triển tri thức, giúp tổ chức đạt được các định hướng chiến lược dài hạn. Mỗi tổ chức đều có các khung mẫu về cách thức hoạt động, quan điểm nhận thức và tư duy về thị trường. Theo thời gian, các quan điểm này dần trở nên lỗi thời và cần phải được thay đổi vì doanh nghiệp phải theo kịp sự thay đổi nhanh chóng của kỹ thuật công nghệ và thị trường (2002). Xu hướng thoáng là sự chủ động thường xuyên xem xét, đánh giá cách thức hoạt động, các giá trị và niềm tin hiện có của tổ chức và sẵn sàng chấp nhận cái mới (1997), chấp nhận sự thay đổi (2008).

Xu hướng thoáng là một yếu tố thiết yếu của quá trình học hỏi vì khi tính mở càng lớn, thể hiện tinh thần cầu thị của tổ chức càng cao, mọi người càng sẵn sàng chia sẻ, lượng thông tin được luân chuyển trong tổ chức càng nhiều. Khi tổ chức có xu hướng thoáng, thể hiện mức độ tiếp nhận các thay đổi tốt hơn, nhân viên sẽ có tư tưởng và cơ hội học hỏi nhiều hơn, từ đó tạo cơ sở để họ mạnh dạn đề xuất điều chỉnh hoặc bỏ đi những điều không còn phù hợp cũng như kiến nghị những điểm thay đổi mới phù hợp hơn. Mọi thành viên trong doanh nghiệp luôn cần được chia sẻ tầm nhìn của doanh nghiệp và cùng nhau nỗ lực

để đạt được chúng (2008, 2009). Sự hiểu biết về vai trò của mình của các nhân viên trong doanh nghiệp vẫn có thể bị thiếu sót do thiếu thông tin, và vì vậy họ thiếu động lực để học hỏi và làm việc, mà thậm chí nếu có động lực, họ cũng không biết mình cần phải học cái gì và học để làm gì (Sinkula và ctg, 1997; Calantone, 2002).

Nếu như cam kết học hỏi và xu hướng thoáng tác động đến mức độ học hỏi, thì chia sẻ tầm nhìn tác động đến phương hướng học hỏi. Thông thường, dù ở trong cùng một doanh nghiệp nhưng các cá nhân ở mỗi bộ phận khác nhau lại có cách thức tiếp nhận và xử lý kiến thức khác nhau (2002) tùy theo mục đích và chức năng của bộ phận đó. Điều này dẫn đến các cách hiểu và diễn giải khác nhau giữa các bộ phận, dù là với cùng một thông tin. Với một doanh nghiệp có chia sẻ về tầm nhìn, mục tiêu của doanh nghiệp được thông đạt cho tất cả mọi nhân viên. Các cá nhân sẽ biết các kỳ vọng, mục tiêu của tổ chức là gì, các giá trị nào sẽ được đánh giá, hoặc tổ chức đang thực hiện các quan điểm, quy tắc nào (1997). Từ đó, họ xác định được mục tiêu và phương hướng để học hỏi. Quan trọng nhất là, các định hướng đó cùng hướng về tầm nhìn của tổ chức dù ở các bộ phận khác nhau, tạo nên sự cam kết đồng thuận chung cho tất cả mọi người với mục tiêu của tổ chức.

Đổi mới (innovation) bắt nguồn từ tiếng Latinh “innovare” nghĩa là “làm mới, tạo ra, hoặc thay đổi”. Có nhiều khái niệm khác nhau về sự đổi mới tùy theo khía cạnh nghiên cứu, chẳng hạn theo góc nhìn của thị trường (khách hàng) hay doanh nghiệp (Szymanski, 2007), tập trung vào cá nhân, vào nhóm, dự án hay vào tổ chức (Calantone và ctg, 2002; Tajeddini, 2009), đổi mới sản phẩm hay quá trình, đổi mới hoàn toàn hay đổi mới một phần, đổi mới về mặt kỹ thuật hay đổi mới về mặt hành chính (Read, 2000), phân tích từ góc độ hành vi (Deshpandé & ctg, 1993) hay từ nguồn lực của doanh nghiệp (Alvonitis, 2001).

Theo Hurley và Hult (1998), sự đổi mới của doanh nghiệp là một phần của văn hóa doanh nghiệp, thể hiện mức độ chấp nhận sự đổi mới và khả năng áp dụng thành công những ý tưởng, quá trình, sản phẩm mới của doanh nghiệp. Định nghĩa này được nhiều nhà nghiên cứu tán đồng và đưa ra các khái niệm tương tự, như “là việc cho ra các quá trình, sản phẩm, hoặc ý tưởng mới của doanh nghiệp” (Hult và ctg, 2004); “quá trình đưa ra, chấp nhận, phát triển, áp dụng một ý tưởng mới do doanh nghiệp tạo ra hoặc lấy từ bên ngoài” (García-Morales & ctg, 2006); là “sự phát sinh, chấp nhận và áp dụng những ý tưởng, quá trình, sản phẩm hoặc dịch vụ mới” (Calantone và ctg, 2002; Erdil và ctg, 2004). Sự đổi mới của doanh nghiệp, theo các khái niệm trên là một quá trình gồm hai giai đoạn:

Giai đoạn tiếp nhận (Tính mới): khi doanh nghiệp nhận ra những khác biệt giữa hoạt động hiện tại của doanh nghiệp và các hoạt động tiêu chuẩn để thỏa mãn thị trường và nhận ra các nhu cầu tiềm năng, doanh nghiệp có khuynh hướng thể hiện sự sẵn lòng để thay đổi. Lúc này, đổi mới sản phẩm chính là tính mới của doanh nghiệp đối với các ý tưởng mới (1998), thể hiện sự sẵn sàng chấp nhận đổi mới hay quay lưng lại với nó của tất cả các thành viên trong tổ chức. Yếu tố này rất quan trọng do để có một sản phẩm mới ra đời, đòi hỏi phải có những điểm mới tương thích như ý tưởng mới, năng lực sản xuất mới, các kỹ năng, nguồn lực mới hoặc vẫn những yếu tố sẵn có nhưng theo cách thức kết hợp mới, đòi hỏi sử dụng cùng lúc nhiều nguồn lực, đồng thời mang tính rủi ro cao đối với doanh nghiệp. Do vậy, sự đổi mới chỉ có thể thực hiện được nếu doanh nghiệp có định hướng đổi mới, cam kết với đổi mới.

Giai đoạn này gồm ba phần: bắt đầu với việc doanh nghiệp nhận thức sự cần thiết phải đổi mới, hình thành thái độ với đổi mới (sẵn sàng học hỏi, tiếp nhận ý tưởng mới hay xem đổi mới là đầy rủi ro và không

chấp nhận nó), tiếp theo là đánh giá và cuối cùng là ra quyết định chấp nhận hay từ chối các ý tưởng đó (Verhees, 2005; Frambach và Schillewaert, 2002). Giai đoạn này thể hiện quan điểm về cam kết với đổi mới của doanh nghiệp.

Giai đoạn ứng dụng (Khả năng đổi mới): là sự thể hiện mức độ thực hiện đổi mới của doanh nghiệp hay khả năng đổi mới của doanh nghiệp (1998). Theo đó, đổi mới là khả năng tiếp nhận hoặc áp dụng thành công những ý tưởng mới, quá trình mới hoặc sản phẩm mới của doanh nghiệp (Hurtley và Hult, 1998; Erdil và ctg, 2004). Doanh nghiệp có thể là đơn vị đầu tiên tiếp nhận ý tưởng và đổi mới thành công ra thị trường hoặc cũng có thể là tiếp nhận và ứng dụng sau những đơn vị khác.

Khả năng đổi mới của doanh nghiệp là rất quan trọng vì nó là tài sản của doanh nghiệp, thể hiện mức độ thích nghi của doanh nghiệp với các thay đổi của môi trường hoạt động. Những doanh nghiệp có khả năng đổi mới cao sẽ thành công hơn trong việc ứng phó lại với các thay đổi của môi trường kinh doanh cũng như phát triển những khả năng mới tạo lợi thế cạnh tranh và kết quả kinh doanh vượt trội. Theo Hurley và Hult (1998), khả năng đổi mới của doanh nghiệp có thể được đo lường bằng số lượng những cái mới mà doanh nghiệp có thể chấp nhận và ứng dụng thành công.

Như vậy, kết quả của sự đổi mới khá đa dạng, không chỉ là đổi mới về mặt kỹ thuật, máy móc thiết bị, đổi mới sản phẩm, quy trình sản xuất mới, mà còn bao gồm cả đổi mới về phương pháp quản lý, lãnh đạo, quản lý nguồn lực hoặc các mối quan hệ nội bộ (Hurley và Hult, 1998; Rodriguez, 2006).

Một nghiên cứu về sự đổi mới của các doanh nghiệp trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh

Để nghiên cứu sự đổi mới doanh nghiệp dưới tác động của định hướng học hỏi, một mô hình nghiên cứu bao gồm một biến phụ thuộc là biến sự đổi mới và ba

biến độc lập là 3 thành phần giá trị của biến định hướng học hỏi (sự cam kết, chia sẻ tầm nhìn và xu hướng thoắt) đã được đề xuất như sau:

$$f(x) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \varepsilon$$

Nghiên cứu này sử dụng thang đo *cam kết học hỏi* của Galer và Van der Heijden (1992) và Sinkula và ctg (1997); thang đo *chia sẻ tầm nhìn* của Sinkula và ctg (1997), thang đo *xu hướng thoắt* của Sinkula và ctg (1997) và Hult và Ferrell (1997); và thang đo *đổi mới doanh nghiệp* của Hurley và Hult (1998).

Bảng 1: Kết quả hồi qui tuyến tính

	Beta	Sai số chuẩn	Beta chuẩn hóa	t	Sig.
Hằng số	.686	1.655		.415	.679
Sự cam kết	.269	.134	.128	2.012	.047
Chia sẻ tầm nhìn	.445	.091	.351	4.901	.000
Xu hướng thoắt	.792	.098	.526	8.079	.000
R ² điều chỉnh: 0.693					
R: 0.838					

Biến phụ thuộc: Sự đổi mới doanh nghiệp.

Khảo sát 103 doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn TP. HCM, trong đó doanh nghiệp cổ phần chiếm 46.6%, công ty trách nhiệm hữu hạn chiếm 35% và phần còn lại là công ty nhà nước (18.4%). Về quy mô, doanh nghiệp quy mô nhỏ với số lượng nhân viên dưới 50 người chiếm 40.8%, kế tiếp là doanh nghiệp có trên 200 lao động chiếm 38.8%, và doanh nghiệp có quy mô từ 50 đến 200 lao động chiếm 20.4%. Kết quả phân tích hồi qui tuyến tính cho thấy ba thành phần giá trị của biến “định hướng học hỏi” giải thích được 69.3% độ biến thiên của biến “sự đổi mới doanh nghiệp” và cả 3 biến độc lập đều tác động có ý nghĩa thống kê lên sự đổi mới doanh nghiệp (Bảng 1).

Phân tích ANOVA được tiến hành để kiểm định sự khác biệt trong cam kết học hỏi, xu hướng thoắt, chia sẻ tầm nhìn và đổi mới doanh nghiệp giữa các loại hình doanh nghiệp. Kết quả kiểm định cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa ($p > 0.05$) trong cam kết học hỏi, xu hướng thoắt, chia sẻ tầm nhìn và đổi mới doanh nghiệp giữa các loại hình doanh nghiệp trong mẫu quan sát. Tuy nhiên, kiểm định Post Hoc cho thấy có sự khác biệt giữa doanh nghiệp có quy mô dưới 50 lao động và từ 50 - 200 lao

động trong cảm nhận về xu hướng thoắt trong doanh nghiệp. Kết quả cũng cho thấy tại các doanh nghiệp nhỏ, tính mở đối với sự tự đánh giá thường xuyên và chấp nhận đổi mới cao hơn so với doanh nghiệp có quy mô lao động lớn hơn, và có sự khác biệt giữa doanh nghiệp có quy mô dưới 50 lao động và trên 200 lao động trong cảm nhận về sự đổi mới trong doanh nghiệp với mức ý nghĩa 5%. Kết quả cho thấy, các doanh nghiệp nhỏ là khu vực doanh nghiệp có khả năng tự đổi mới cao nhất, và quy mô doanh nghiệp càng lớn thì mức độ đổi mới càng giảm.

Kết luận và kiến nghị

Kết quả nghiên cứu cho thấy từ góc độ định hướng học hỏi, xu hướng thoắt là yếu tố có tác động mạnh nhất đến sự đổi mới của doanh nghiệp, nghĩa là mức độ xu hướng thoắt trong doanh nghiệp càng cao thì khả năng đổi mới của doanh nghiệp càng cao. Điều này cho thấy nếu muốn doanh nghiệp năng động, sáng tạo, giàu tính cạnh tranh, các nhà quản lý doanh nghiệp nên quan tâm hơn đến việc tăng cường xu hướng thoắt trong doanh nghiệp, nỗ lực nhiều hơn trong việc cải thiện môi trường hoạt động hàng ngày, tạo ra một bầu không khí làm việc cởi mở, cầu thị, khuyến khích nhân viên tích cực

đóng góp ý kiến, đồng thời cập nhật, theo sát với thị trường, từ đó nhanh chóng thay đổi kịp thời, linh hoạt các quan điểm, cách thức kinh doanh cho phù hợp, tạo điều kiện và môi trường thúc đẩy sự đổi mới nguồn lực bên trong để tạo nền tảng cho sự đổi mới toàn diện doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng chia sẻ tầm nhìn là yếu tố có mức độ ảnh hưởng tới sự đổi mới của doanh nghiệp sau yếu tố xu hướng thoáng. Do đó, để tạo thêm sức đẩy cho sự đổi mới, các nhà quản lý doanh nghiệp nên quan tâm nhiều đến việc chia sẻ tầm nhìn trong tổ chức. Nghiên cứu cũng cho thấy việc chia sẻ tầm nhìn trong doanh nghiệp là một đặc điểm nổi bật. Đó là, bất kể sự khác biệt về loại hình doanh nghiệp và quy mô kinh doanh, các nhà quản lý trong các doanh nghiệp khảo sát có một điểm chung là có quan điểm rất thoáng đạt và xem việc chia sẻ tầm nhìn cho nhân viên là một điều hiển nhiên. Kết quả nghiên cứu đưa ra một hàm ý rằng doanh nghiệp nên quan tâm hơn đến việc thay việc thông báo, đưa ra các mục tiêu, chỉ tiêu, kế hoạch kinh doanh từ những con số khô khan bằng sự kích thích sự nỗ lực, cạnh tranh của nhân viên, đồng thời hướng sự tích cực của họ theo định hướng vì lợi ích chung của doanh nghiệp.

Tóm lại, định hướng học hỏi thể hiện sự thu thập, tích lũy tri thức và sử dụng kiến thức giúp doanh nghiệp đáp ứng với các thay đổi trong môi trường hoạt động, đây là một nguồn nội lực có thể tạo nên rất nhiều lợi thế bền vững và dài hạn cho doanh nghiệp, hoàn toàn không chỉ tác động đến mỗi sự đổi mới hoạt động hay đổi mới sản phẩm. Kết quả này cũng hoàn toàn thống nhất với kết quả của các nghiên cứu trước đây tại nhiều nước trên thế giới. Kết quả nghiên cứu cho thấy trong thực tế định hướng học hỏi có tác động đến sự đổi mới – một yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh và phát triển của doanh nghiệp, không chỉ đúng với doanh nghiệp tại các nước trên thế giới mà cũng đúng đối với các doanh nghiệp tại Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai Trang (2008), “Năng lực động và doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập”, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*.
2. Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai Trang (2009), “Một số yếu tố tạo thành năng lực động và giải pháp nuôi dưỡng”, *Hội thảo Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp – TP.HCM*.
3. Atuahene-Gima, K (1996), “Market Orientation and Innovation”, *Journal of Business Research*, 35:93-103.
4. Avlonitis, GJ, Papastathopoulou, PG, Gounaris, SP (2001), “An Empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios”, *Journal of Product Innovation Management*, 18(5): 324-342.
5. Baker, WE, Sinkula, JM (1999a), “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4): 411-427.
6. Baker, WE, Sinkula, JM (1999b), “Learning Orientation, Market Orientation, and Product Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance”, *Journal of Market-Focused Management*, 4:295-308.
7. Baker, WE, Sinkula, JM (2002), “Market Orientation, Learning Orientation, and Product Innovation: Delving into the Organizational's Black box”, *Journal of Market-Focused Management*, 5(1):5-23.
8. Calantone, RJ, Cavusgil, ST, Zhao, Y (2002), “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management*, 31: 515-524.

9. Deshpandé, Rohit, Farley, John, V. and Wester, Jr., Frederick, E. (1993), "Corporate culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research study", *International Journal of Marketing*, 57(1), 22-27.
10. Erdil, S, Erdil, O, Keskin, H (2004), "The relationship between market orientation, firm innovativeness and innovation performance", *Journal of Global Business and Technology*, 1(1), 1-11.
11. Fagerberg, J (2004), "Innovation: A Guide to the Literature", *The Oxford Handbook of Innovations*, Oxford University Press, 1-26.
12. Farrell, MA (1999), "Antecedents and Consequences of a Learning Orientation", *Marketing Bulletin*, 10: 38-51.
13. Frambach, RT, Schillewaert, N (2002), "Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research", *Journal of Business Research*, 55:163-176.
14. Garcia, R, Calantone, RJ (2002), "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review", *The Journal of Product Innovation Management*, 19:110-132.
15. García-Morales, VJ, Lloren-Montes, FJ, Verdú-Jover, AJ (2006), "Antecedents and Consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship", *Industrial Management and Data System*, 106(1): 21-42.
16. Hoffman, SC, Perin, MG, Faleiro, SN (2003), "The Relationship among Market Orientation, Learning Orientation, Product Innovation and Organizational Performance", IAMOT 2003 – Nancy, France.
17. Hult, GTM., Hurley, RF. and Knight, GA. (2004), "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33: 429-438.
18. Hurley, RF, Hult, GTM (1988), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62: 42-54.