



Innovation in cooperative management – a key performance factor : Case of the Tiznit cooperatives

L’innovation dans la gestion des coopératives – facteur clé de performance : Cas des coopératives de Tiznit

AMCHAAROU Hicham

Docteur en sciences de gestion

Université Internationale- Agadir- Maroc

Résumé : Cet article explore le rôle déterminant de l’innovation dans l’amélioration des performances socio-économiques des coopératives. À partir d’une synthèse approfondie de la littérature et d’une étude empirique mixte menée auprès de coopératives marocaines, nous analysons comment des pratiques novatrices – qu’elles concernent les produits, les processus, l’organisation ou les stratégies commerciales – favorisent des résultats économiques et sociaux tangibles. Les données qualitatives révèlent que les coopératives qui innovent parviennent à diversifier leur offre et à conquérir de nouveaux marchés avec succès. Les analyses quantitatives corroborent cet impact positif, malgré des obstacles tels que le manque de financement ou la réticence de certains membres. En conclusion, nous proposons des recommandations concrètes pour stimuler l’innovation coopérative via des politiques publiques ciblées, des partenariats dynamiques et une mobilisation accrue des membres.

Mots-clés : innovation, coopératives, performance socio-économique, entrepreneuriat social, gestion coopérative.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15169006>

1. Introduction

Dans un monde où la compétition économique ne cesse de s'intensifier, les coopératives doivent relever un défi de taille : se démarquer tout en restant fidèles à leur mission sociale. Longtemps perçues comme des structures rigides ou peu adaptées aux exigences modernes, elles démontrent pourtant une capacité réelle à innover et à prospérer. L'innovation, qu'elle se manifeste par de nouveaux produits, des processus optimisés, des modèles organisationnels repensés ou une expansion commerciale audacieuse, s'impose comme un moteur essentiel de leur succès. Elle leur permet non seulement de renforcer leur viabilité économique (chiffre d'affaires, productivité, accès aux marchés), mais aussi d'amplifier leur impact social en répondant aux attentes des membres et des communautés locales.

La recherche en gestion a largement établi le lien entre innovation et performance organisationnelle. Dès les travaux pionniers de Narver et Slater (1990), qui ont mis en lumière la relation entre orientation marché, innovation et rentabilité, jusqu'aux études plus récentes de Hult et Ketchen (2001) ou Calantone et al. (2002), le consensus est clair : les organisations innovantes surpassent souvent leurs concurrentes. Pour les coopératives, cependant, ce levier est à double tranchant. Si elles partagent avec les PME classiques le besoin d'innover pour survivre, elles doivent composer avec des contraintes spécifiques : ressources limitées, gouvernance participative et double finalité socio-économique. Pourtant, des exemples internationaux, comme l'étude suisse de Löffel et Gmür (2024) sur 368 coopératives, montrent que l'innovation, couplée à une orientation entrepreneuriale, booste significativement leurs performances.

Cet article se concentre sur l'innovation dans la gestion des coopératives marocaines, en s'appuyant sur une revue de la littérature et les résultats d'une thèse doctorale combinant analyses qualitative et quantitative. Nous cherchons à répondre à trois questions : en quoi l'innovation est-elle un facteur clé de performance ? Quelles formes prend-elle dans ce contexte ? Quelles implications en tirer pour les dirigeants et décideurs publics ?

2. Revue de littérature

Innovation et performance sont depuis longtemps reliées dans la littérature en management. L'innovation, définie comme l'introduction de nouveautés (produits, services, procédés, modes d'organisation ou stratégies commerciales), est perçue comme un moteur de croissance et d'adaptation pour les organisations. D'un point de vue théorique, Schumpeter (1934) voyait déjà l'innovation comme la force motrice de la destruction créatrice, générant de nouveaux profits pour les entreprises innovantes. Des études empiriques multiples ont confirmé l'impact positif de l'innovation sur diverses dimensions de la performance. Par exemple, Barringer et Bluedorn (1999) ainsi qu'Antoncic et Hisrich (2001) ont montré que les PME innovantes tendent à afficher une croissance plus forte. Yilmaz et al. (2005) ont lié capacité d'innovation et performance marketing, tandis que Hagedoorn et Cloudt (2003) soulignaient l'effet de l'innovation technologique sur la performance financière. En somme, innover permet aux organisations de se différencier, d'améliorer leur efficacité interne et de mieux satisfaire leur clientèle, conduisant à des performances supérieures.

Dans le contexte particulier des coopératives, l'innovation prend souvent un sens élargi. Il ne s'agit pas seulement de compétitivité commerciale, mais aussi de répondre à des besoins sociaux ou communautaires de manière nouvelle. Les coopératives doivent parfois innover en combinant objectif économique et impact social (par exemple, développer un produit qui génère des revenus tout en valorisant un savoir-faire local). D'après Damanpour et al. (1989), une plus grande capacité d'innovation dans les organisations entraîne une augmentation de la performance globale

Cependant, la littérature n'est pas unanime : certains auteurs suggèrent que l'effet de l'innovation peut dépendre du contexte et que toutes les innovations n'aboutissent pas nécessairement à de meilleures performances (risque d'échec de l'innovation, coût élevé non compensé, etc.)

Ces nuances sont particulièrement pertinentes pour les coopératives : une innovation mal calibrée ou non adoptée par les membres peut ne pas produire les effets escomptés. Malgré tout, plusieurs études récentes en entrepreneuriat social appellent les coopératives et entreprises sociales à renforcer leur capacité d'innovation. Kraus et al. (2017) soutiennent que l'innovation sociale (nouvelles façons d'allouer les ressources, de délivrer un service social) est un facteur déterminant de la réussite des entreprises sociales. Muryani et al. (2022), dans une étude sur des coopératives féminines en Indonésie, ont trouvé que la participation des membres et la capacité d'innovation influencent significativement et conjointement la performance des coopératives. Plus précisément, leur analyse révèle que la contribution active des membres combinée à la mise en œuvre d'innovations améliore la performance financière et non financière de la coopérative. D'autres travaux, comme celui de Kadek et al. (2022) en Indonésie également, montrent que l'orientation entrepreneuriale (incluant l'innovation) a un effet positif direct sur la performance des coopératives, et qu'en outre l'innovation joue un rôle de médiation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance. En d'autres termes, les coopératives dont les dirigeants ont un esprit entrepreneurial fort réussissent mieux en grande partie parce qu'elles sont plus innovantes.

Au-delà du secteur coopératif, on peut citer l'exemple des entreprises sociales de technologie ou d'agroalimentaire qui, en innovant (par exemple, agro-innovation, fintech coopérative), parviennent à accroître simultanément leur impact social et leur rentabilité. Ces succès soulignent que l'innovation n'est pas antinomique avec les valeurs coopératives, bien au contraire. Löffel & Gmür (2024) rappellent que les coopératives combinent des caractéristiques propices à une économie durable et équitable, et que l'adoption d'une orientation entrepreneuriale innovante leur permet de tirer parti de leurs atouts spécifiques tout en améliorant leurs résultats. Par exemple, la coopération inter-organisationnelle (les coopératives travaillant en réseau) peut stimuler l'innovation via le partage de connaissances et, in fine, améliorer la performance commune.

En résumé, la littérature suggère fortement que l'innovation est un facteur clé de performance pour les coopératives, mais souligne aussi l'importance de facteurs facilitateurs : la participation et la formation des membres, le partage des connaissances, un leadership encourageant la créativité, et souvent des partenariats externes (avec des centres de recherche, d'autres entreprises, etc.). Nous allons examiner comment ces éléments se manifestent dans le cas des coopératives marocaines étudiées.

3. Méthodologie

L'étude mixte réalisée dans le cadre de la thèse de référence a permis d'aborder la question de l'innovation sous deux angles complémentaires.

D'une part, lors de l'étude qualitative exploratoire (entretiens avec 13 présidents de coopératives de Tiznit), des questions portaient spécifiquement sur les pratiques innovantes : « *Quelles nouveautés avez-vous introduites dans la gestion de votre coopérative ou dans vos produits ces dernières années ?* », « *Comment vous adaptez-vous aux changements du marché ou aux besoins de vos membres ?* ». Ces questions visaient à identifier les différentes formes d'innovation (produit, process, marketing, organisationnelle) au sein des coopératives, les facteurs déclencheurs (ex. opportunité de marché, suggestion d'un membre, appui d'un programme public) et les obstacles rencontrés (résistance des membres, manque de moyens, etc.). Les verbatim des entretiens ont ensuite été codés dans Nvivo pour relever les thèmes relatifs à l'innovation et à ses effets perçus sur la coopérative.

D'autre part, le questionnaire quantitatif adressé aux 89 coopératives de l'échantillon comportait une section dédiée à l'innovation. Nous avons utilisé des items mesurant la tendance de la coopérative à être

innovante (par ex. « Au cours des deux dernières années, notre coopérative a lancé des nouveaux produits ou services »; « ...a adopté des nouvelles techniques de production ») ainsi que sa posture face au changement (« ...prend l'initiative d'essayer des méthodes de gestion inédites »). Ces items étaient évalués sur une échelle de Likert. De plus, certaines questions ouvertes invitaient les répondants à mentionner la plus grande innovation réalisée par leur coopérative. La performance socio-économique de la coopérative (variable dépendante) a été mesurée comme décrit dans l'article précédent.

L'hypothèse testée quant à l'innovation était la suivante : H1 : L'innovation dans la gestion de la coopérative influence positivement sa performance socio-économique. Nous avons testé cette relation via le modèle d'équations structurelles PLS en même temps que les autres dimensions (passion, risque, proactivité), ce qui permet de contrôler l'effet de chacune. La significativité statistique a été évaluée (t de Student et p-value par bootstrap).

Par ailleurs, pour ajouter une perspective comparative, des études de cas secondaires ont été consultées (littérature grise, rapports) sur des coopératives marocaines innovantes (par ex. coopératives d'argan qui ont conquis des marchés internationaux grâce à de nouveaux produits dérivés, ou coopératives laitières ayant modernisé leur chaîne de production). Bien que non directement issues du travail de terrain de la thèse, ces éléments servent à illustrer et contextualiser nos résultats dans un cadre plus large.

4. Résultats

Résultats qualitatifs – manifestations de l'innovation : Les entretiens ont mis en lumière plusieurs exemples concrets d'innovations mises en œuvre par les coopératives locales. Dans le secteur agroalimentaire, des présidentes de coopérative ont évoqué l'introduction de nouveaux produits pour diversifier l'offre. Par exemple, une coopérative initialement centrée sur l'huile d'argan a commencé à produire des cosmétiques à base d'argan (savons, crèmes) ainsi que des produits culinaires dérivés (amandes grillées au miel), afin de valoriser au maximum la matière première et d'attirer une clientèle plus large. Cette démarche innovante a permis d'augmenter les ventes et d'améliorer les revenus des membres. D'autres formes d'innovation relevées incluent l'adoption de machines pour automatiser partiellement certaines tâches (moudre plus efficacement les grains, conditionner les produits sous vide), ce qui relève de l'innovation de procédé. Un président décrit : « *Avant on faisait tout à la main, maintenant on a une petite machine qui emballe le couscous, ça nous a fait gagner du temps et on peut produire plus* » (entretien R4).

Sur le plan commercial et marketing, certaines coopératives ont expérimenté de nouvelles approches, comme la participation à des foires régionales, la création d'une page Facebook pour vendre en ligne ou le relooking de leurs emballages pour mieux séduire les clients urbains. Ces innovations marketing restent timides mais montrent une prise de conscience de l'importance de se démarquer. Enfin, l'innovation peut aussi être organisationnelle : par exemple, une coopérative a mis en place un système de primes internes pour récompenser les membres apportant des idées d'amélioration, ou a créé un comité jeunesse en son sein pour impliquer les jeunes diplômés dans les décisions. Ces initiatives, quoique informelles, traduisent un esprit d'amélioration continue.

Il ressort qualitativement que les coopératives les plus dynamiques sont celles qui osent sortir de leurs pratiques traditionnelles. Celles qui restent sur le même produit et les mêmes méthodes depuis des années semblent rencontrer plus de difficultés à accroître leurs ventes ou à attirer de nouveaux membres. Un des interviewés résume bien cet état d'esprit : « *Il faut toujours essayer quelque chose de nouveau. Si on reste avec le seul produit qu'on faisait au début, on finit par stagner* » (entretien R11). Cette phrase témoigne de la valeur accordée à l'innovation comme solution à la stagnation. En termes de perception, les dirigeants estiment majoritairement que l'innovation a un impact positif sur la performance : ils citent par exemple une augmentation du chiffre d'affaires suite au lancement d'un nouveau produit, ou une réduction des coûts grâce à une nouvelle organisation du travail. Cependant, ils mentionnent aussi des

contraintes : le manque de financement pour investir dans du matériel, la difficulté de convaincre tous les membres d'adopter le changement, ou encore le manque d'informations pour savoir quelles innovations entreprendre. Ces points soulignent que l'innovation en coopérative nécessite souvent accompagnement et ressources.

Résultats quantitatifs – relation innovation-performance : L'analyse quantitative a confirmé un effet positif et significatif de l'innovation sur la performance socio-économique des coopératives. Le coefficient de path correspondant à H2 est de 0,226, avec une p-value = 0,007, indiquant une relation statistiquement significative au seuil de 1%. Autrement dit, plus le président (et à travers lui la coopérative) manifeste une orientation innovante, meilleure est la performance globale de sa coopérative. Ce résultat valide empiriquement l'hypothèse H2. À titre de comparaison, l'effet de l'innovation est le second plus élevé parmi les dimensions étudiées, derrière la prise de risque (très fortement positive) et bien devant la passion sociale et la proactivité (non significatives dans notre modèle). L'innovation explique donc une part non négligeable de la variance de performance entre coopératives.

Ces données quantitatives rejoignent largement les constats de la littérature : elles corroborent par exemple les résultats de l'étude de Muryani et al. (2022) où la capacité d'innovation avait un effet significatif ($t = 3,56$, $p < 0,01$) sur la performance des coopératives indonésiennes. De même, nos résultats sont cohérents avec ceux de Kadek et al. (2022) montrant que l'innovation est un médiateur crucial entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des coopératives balinaises.

Pour illustrer quantitativement l'impact de l'innovation, on peut mentionner que dans notre échantillon, les coopératives ayant lancé au moins un nouveau produit ou procédé dans les deux dernières années affichaient en moyenne une croissance du chiffre d'affaires supérieure de ~15% par rapport aux coopératives non-innovantes (donnée indicative issue des questionnaires). De plus, l'innovation est positivement corrélée avec le degré de satisfaction des membres : les coopératives innovantes rapportent que leurs membres voient plus d'opportunités d'augmentation de revenus et d'apprentissage de nouvelles compétences, ce qui contribue à l'aspect performance sociale.

5. Discussion

Les résultats obtenus confirment que l'innovation agit comme un levier de performance majeur pour les coopératives. Plusieurs enseignements peuvent en être tirés. Tout d'abord, le fait que l'innovation ait un effet statistiquement significatif met en évidence une certaine hétérogénéité parmi les coopératives étudiées : certaines innoveront beaucoup, d'autres peu, et cette différence se reflète dans leurs performances respectives. Ceci infirme l'idée que toutes les coopératives seraient condamnées à l'immobilisme. Au contraire, nos données suggèrent qu'adopter une stratégie innovante permet aux coopératives de se développer davantage, y compris sur le plan socio-économique. Ce constat est en phase avec les théories entrepreneuriales classiques appliquées à l'économie sociale : les coopératives qui se comportent de manière entrepreneuriale (et l'innovation en est un pilier) tendent à mieux réussir, tout en restant fidèles à leurs valeurs.

Un point important de discussion concerne la nature de l'innovation dans les coopératives. Souvent, l'innovation peut être incrémentale plutôt que radicale. Nos interviews montrent que les coopératives n'ont pas forcément les moyens d'investir en R&D pour créer un produit révolutionnaire, mais elles innoveront à petite échelle – par exemple en diversifiant légèrement leur offre, en améliorant le packaging, en adoptant un outil numérique simple (comme WhatsApp pour les commandes groupées). Ces innovations incrémentales, bien que modestes, peuvent cumuler des effets significatifs sur la performance (augmentation progressive des ventes, meilleure fidélisation de la clientèle, gain de temps productif, etc.). C'est un point que soulignent des chercheurs comme Díaz-Foncela & Marcuello (2012),

qui ont étudié l'innovation sociale dans les coopératives : l'accumulation de petites innovations adaptées localement peut conduire à un changement notable de l'impact social et économique de la coopérative. Un autre aspect à discuter est le rôle des membres dans l'innovation. Les coopératives, par leur nature démocratique, peuvent soit faciliter l'innovation (grâce à l'intelligence collective, à la diversité des idées) soit la freiner (par inertie du groupe, difficulté à obtenir un consensus pour le changement). Nos données qualitatives montrent que l'implication des membres est déterminante : lorsque les membres participent activement et comprennent l'intérêt de l'innovation, celle-ci a plus de chances de succès. Cela rejoint les résultats de Muryani et al. (2022) qui soulignaient que la participation (contribution et incitations des membres) combinée à la capacité d'innovation est ce qui améliore la performance. Ainsi, on pourrait dire que l'innovation en coopérative est collective par essence. Un dirigeant seul ne peut pas imposer une innovation si les membres n'adhèrent pas – au contraire d'une entreprise classique où une décision top-down peut suffire. Par conséquent, les compétences d'animation et de communication interne du président jouent un rôle dans la réussite des projets innovants (convaincre, former, motiver les coopérateurs).

Un défi à mentionner est le financement de l'innovation. Nombre de nos répondants pointent le manque de moyens pour investir dans du nouveau matériel ou tester de nouveaux projets. Les coopératives ont souvent des marges financières réduites et un accès limité au crédit (faute de garanties). Ce constat renvoie aux politiques publiques et programmes d'appui : il serait opportun de prévoir des financements dédiés à l'innovation coopérative (subventions, concours d'innovation sociale, etc.), qui pourraient accélérer l'adoption de nouvelles technologies ou méthodes. On peut citer par exemple le programme "Innov'Coop" initié par certains partenaires au développement, visant à doter des coopératives pilotes de technologies vertes – ce genre d'initiatives pourrait avoir un impact démultiplicateur.

Nos résultats soulignent également la nécessité pour les coopératives d'ouvrir leur horizon. Celles qui réussissent à innover sont souvent celles qui ont bénéficié d'échanges ou de formations (par ex. un président qui a visité une foire internationale et a découvert de nouvelles idées, ou une formation en gestion de projet innovant). Cela plaide pour davantage de mise en réseau des coopératives entre elles et avec d'autres écosystèmes (startups sociales, universités, etc.). Comme l'indique l'étude suisse, la coopération inter-organisationnelle peut être une source d'innovation et de performance. En se fédérant ou en partageant leurs expériences, les coopératives peuvent mutualiser le risque de l'innovation et apprendre plus vite.

6. Conclusion

Cet article a mis en lumière le rôle crucial de l'innovation dans la performance des coopératives. En combinant revue de littérature et résultats empiriques, nous avons montré que l'innovation n'est pas seulement compatible avec le modèle coopératif, elle en est souvent le moteur de croissance et de pérennité. Les coopératives qui innover – que ce soit en diversifiant leurs produits, en améliorant leurs processus ou en repensant leur organisation – parviennent à mieux satisfaire leurs membres, à s'adapter aux évolutions du marché et, en définitive, à améliorer leurs indicateurs économiques et sociaux.

Du point de vue pratique, les dirigeants de coopératives devraient être encouragés à développer une culture de l'innovation au sein de leurs organisations. Cela passe par l'écoute des idées des membres, l'expérimentation (même à petite échelle), la formation continue et la recherche de partenariats extérieurs. Les résultats de la thèse suggèrent d'ailleurs que l'innovation n'est efficace que si elle est partagée et portée par l'ensemble des coopérateurs. Ainsi, impliquer les membres dans les processus créatifs et décisionnels est un gage de succès.

Les pouvoirs publics et bailleurs de fonds, de leur côté, gagneraient à intégrer un volet innovation dans les programmes d'appui aux coopératives. Par exemple, financer l'acquisition d'équipements modernes, la digitalisation des circuits de commercialisation ou la formation à de nouvelles techniques de

production peut avoir un effet direct sur la performance des coopératives bénéficiaires, comme l'attestent nos observations. De plus, reconnaître et valoriser l'innovation sociale issue des coopératives (via des labels ou des concours) pourrait stimuler l'émulation et encourager davantage de coopératives à innover.

Sur le plan académique, cette étude ouvre la voie à d'autres recherches. Il serait intéressant d'approfondir la typologie des innovations dans les coopératives : quelles sont les innovations les plus rentables pour elles (produit vs process vs organisation) ? Existe-t-il un seuil au-delà duquel innover n'apporte plus de gains (par exemple en cas de surcharge d'innovations non assimilées) ? Par ailleurs, un suivi longitudinal permettrait de voir si les coopératives innovantes maintiennent leur avantage sur le long terme et comment l'innovation influence leur durabilité. Enfin, le rôle de la technologie dans les coopératives mérite attention : l'ère du numérique offre de nombreuses opportunités (e-commerce coopératif, plateformes collaboratives), dont l'impact sur la performance commence tout juste à être exploré.

En conclusion, l'innovation s'affirme comme un facteur clé de performance pour un modèle coopératif en quête de durabilité et de compétitivité. Cultiver l'esprit novateur tout en préservant les valeurs de solidarité propres aux coopératives constitue sans doute un équilibre délicat, mais nécessaire, pour que ces organisations continuent à prospérer et à accomplir leur mission sociale dans un monde en changement rapide.

REFERENCES

1. Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-7)
2. Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
3. Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3), 219-233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>
4. Cardon, M. S., Post, C., & Forster, W. R. (2017). Team entrepreneurial passion: Its emergence and influence within teams. *Academy of Management Review*, 42(2), 283-305.
5. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
6. Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-601.
7. Díaz-Foncella, M., & Marcuello, C. (2012). Social enterprises and social markets: Models and new trends. *Service Business*, 6(1), 61-83. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0136-7>
8. Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32(8), 1365-1379. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00137-3](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00137-3)
9. Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
10. Kadek, D., Raihan, M., & Sandi, M. (2022). Entrepreneurship and performance in cooperative enterprises. *Journal of Co-operative Studies*, 55(1), 34-49.
11. Kraus, S., Rigtering, C., Hughes, M., & Hosman, V. (2017). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: A quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 11(2), 291-317. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0195-4>

12. Löffel, U., & Gmür, M. (2024). Entrepreneurial cooperatives: The impact of entrepreneurial orientation on economic and social performance. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 12(1), Article 100234. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2024.100234>
13. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
14. Muryani, E., Adinugraha, H. H., & Sulistiyo, B. (2022). Impact of innovation on cooperative development in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 16(3), 217-231.
15. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
16. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
17. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
18. Yilmaz, C., Sezen, B., & Güntay, L. (2005). Organizational innovation capabilities: A structural analysis. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(6), 721-734. <https://doi.org/10.1108/17410390510628743>