

Füzes Péter

Stratégiai megújulás és bomlasztó innováció

Vezetéstudományi Intézet
Vezetés és Stratégia Tanszék

Témavezető: Dr. habil. Hortoványi Lilla

© Füzes Péter

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Stratégiai megújulás és bomlasztó innováció

Doktori értekezés

Füzes Péter

Budapest, 2020.

Tartalomjegyzék

Ábrák jegyzéke.....	9
Táblázatok jegyzéke.....	10
Mellékletek jegyzéke	10
1. Bevezetés	11
2. A stratégiai megújulás	16
2.1 Greiner szervezeti növekedési modellje.....	18
2.1.1 Első fázis: Kreativitás	19
2.1.2 Második fázis: Irányítás	19
2.1.3 Harmadik fázis: Delegálás	19
2.1.4 Negyedik fázis: Koordináció	20
2.1.5 Ötödik fázis: Együttműködés.....	20
2.2 A Greiner modell határai és más megközelítések	21
2.3 Beer és Nohria változási modellje.....	21
2.4 A stratégiai megújulás kutatás fő területei	23
2.4.1 A stratégiai megújulás hajtóerőinek vizsgálata.....	23
2.4.2 A stratégiai megújulás irányítása	24
2.4.3 Kapcsolat a környezettel a stratégiai megújulás során.....	25
2.5 Volberda és társai megújulási modellje.....	26
2.5.1 Kialakuló megújulás – a piac követése	27
2.5.2 Irányított megújulás – a felső vezetés irányításával.....	27
2.5.3 Támogatott megújulás – alulról érkező kezdeményezések.....	28
2.5.4 Transzformációs megújulás – az egész vállalatot érintő folyamat.....	28
2.5.5 A Volberda és társai megújulási modell összefoglalása	29
2.6 Szervezeti kettős képesség	30
2.6.1 Felderítés és kiaknázás	30
2.6.2 Szekvenciális kettős képesség.....	30
2.6.3 Strukturális kettős képesség	31
2.6.4 Kontextusfüggő kettős képesség	32
2.6.5 Hibrid kettős képesség	34
2.6.6 A kettős képesség és a vállalati teljesítmény kapcsolata	34
2.6.7 A vezetők szerepe a kettős képesség kialakításában.....	36
2.7 Dinamikus képességek	37
2.7.1 Érzékelés	38
2.7.2 Megragadás	39
2.7.3 Átalakítás.....	39
2.7.4 A dinamikus képességek megjelenése	40
2.7.5 A szervezeti kettős képesség és a dinamikus képességek kapcsolata	41
2.8 A figyelemalapú elmélet	42

3.	A bomlasztó innováció	45
3.1	Fenntartó és bomlasztó technológiák	45
3.2	A Christensen modell	47
3.3	A Christensen modell határai	49
3.4	A bomlasztó innováció előrejelzése	51
3.5	A Christensen modell kiterjesztései	51
3.5.1	Markides megközelítése.....	52
3.5.2	Schmidt és Druehl innováció terjedési modellje.....	53
3.5.3	Satell innováció modellje.....	55
3.6	A digitális innováció	56
3.7	A társadalmi innováció.....	57
3.8	Bomlasztó innováció a vállalati informatikában	58
3.8.1	A vállalati IT rendszerek innovációja	58
3.8.2	Az IT innováció típusai.....	59
3.9	Az informatikai felhőszolgáltatások mint bomlasztó innováció	61
3.9.1	Az IT-használat tradicionális módja	62
3.9.2	Az IT-használat új iránya.....	63
3.10	Bomlasztó innováció-e a felhőszolgáltatás?.....	66
3.10.1	Nagy és társai vizsgálati módszere	66
3.10.2	Nagy és társai modell - első lépés	67
3.10.2.1	Funkcionalitás	67
3.10.2.2	Új technikai szabványok	68
3.10.2.3	Az innováció tulajdonjoga.....	69
3.10.3	Nagy és társai modell - második lépés.....	70
3.10.4	Nagy és társai modell – harmadik lépés.....	72
3.10.5	Nagy és társai modell – összefoglalás.....	74
3.10.6	A felhőszolgáltatások és az innovációs modellek.....	75
3.10.7	A felhőszolgáltatások társadalmi innovációs hatása.....	76
3.11	A bomlasztó innováció észlelését és arra való reakciót akadályozó tényezők. 76	
3.11.1	Első csoport - az adaptációs akadályok.....	77
3.11.1.1	Domináns és sikeres termékek	77
3.11.1.2	A szervezeti kettősség	77
3.11.1.3	Túlzott bürokrácia	77
3.11.2	Második csoport – a gondolkodásbeli akadályok	78
3.11.2.1	A szervezeti felejtés (unlearn) képességének hiánya	78
3.11.2.2	A megfelelő kompetencia hiánya.....	78
3.11.2.3	Túlhaladott gondolati modellek és elméletek.....	78
3.11.3	Harmadik csoport – a kockázatvállalási akadályok	78
3.11.3.1	Túlzott bevételi és megtérülési elvárások	78
3.11.3.2	Kockázatkerülő szervezeti kultúra	79
3.11.3.3	Kannibalizálástól való félelem	79
3.11.4	Negyedik csoport - az újdonság akadályai.....	79
3.11.4.1	Kreativitás hiánya.....	79

3.11.4.2	A piac érzékelésének a hiánya.....	79
3.11.4.3	Menedzsment-változások	80
3.11.4.4	Az innovációs folyamat rossz kezelése	80
3.11.5	Ötödik csoport - az infrastruktúra akadály.....	80
3.11.6	Az előrejelzés nehézségei	80
3.12	Inkubens vállalatok válaszlehetőségei a bomlasztó innovációra	81
3.12.1	A tradicionális üzletre való fókuszálás és befektetés.....	82
3.12.2	Az innováció figyelmen kívül hagyása	83
3.12.3	Visszatámadás – a bomlasztás bomlasztása.....	83
3.12.4	Az innováció adaptálása a hagyományos megoldások megtartásával	84
3.12.5	Az innováció teljes átvétele	85
3.12.6	Inkubens vállalatok válaszlehetőségei a bomlasztó innovációra - összefoglalás	85
3.13	A hibrid megközelítés	87
4.	A stratégiai megújulás és a bomlasztó innováció összefoglalása.....	90
4.1	Volberda megújulási modell és a bomlasztó innovációra adott válaszlépések	92
4.2	A kutatási rés	94
5.	Kutatási kérdések.....	96
5.1	Előfeltevések a kutatási kérdésekkel kapcsolatban	97
6.	Kutatási módszertan.....	99
6.1	A vizsgált vállalat bemutatása	99
6.2	Adatgyűjtés.....	100
6.2.1	Első fázis – a stratégiai megújulás történetének feltárása.....	100
6.2.2	Második fázis – a stratégiai megújulás belső folyamatának feltárása.....	102
6.2.2.1	Interjúkészítés	103
6.2.2.2	Interjúalanyok kiválasztása	104
6.2.2.3	Félig strukturált interjú módszer	105
6.2.2.4	Interjúkészítés nemzetközi környezetben.....	106
6.2.2.5	Másodlagos források	106
6.2.3	Adatfeldolgozás, analízis	107
6.3	Érvényesség.....	107
6.3.1	Objektivitás	108
6.3.1.1	Kutatási napló.....	108
6.3.1.2	Bizalmas vállalati adatok kiszivárgása.....	108
6.3.1.3	A személyes érintettség előnyei	109
6.3.2	Megbízhatóság	109
6.3.3	Belső általánosíthatóság.....	110
6.3.4	Külső általánosíthatóság.....	111
7.	Kutatási eredmények	113

7.1	A vállalat stratégiai megújulásának története.....	113
7.1.1	Új, integrált üzleti alkalmazás fejlesztése	114
7.1.2	Vállalati reakció a felhőszolgáltatásokra	115
7.1.3	Pénzügyi eredmények	118
7.1.4	A felhőszolgáltatások hatása – hibrid termék	119
7.1.5	A vállalat stratégiai megújulásának összefoglalása	120
7.2	A vállalat stratégiai megújulásának vizsgálata.....	121
7.2.1	A szervezeti figyelem új termékekre irányítása	121
7.2.1.1	Személyes előnyök nyújtása.....	122
7.2.1.2	Vezetői kommunikáció.....	124
7.2.1.3	Oktatás, képzés	125
7.2.1.4	Belső folyamatok és támogatási rendszerek.....	125
7.2.2	A külső környezet hatása a szervezeti figyelemre	126
7.2.3	Új célpiac felfedezése és kiaknázása: KKV felhasználók	128
7.2.4	A szervezeti kettős képesség alakulása	129
7.2.5	A középvezetők szerepe a megújulásban.....	131
7.2.6	A dinamikus képességek szerepe a vállalat megújulásában	133
7.2.6.1	Informatikával támogatott adatgyűjtés, döntéstámogatás és végrehajtás, mint dinamikus képesség	135
7.2.7	A stratégia megújulás választott modellje	136
7.3	A kutatási eredmények összefoglalása	138
7.3.1	A kutatási kérdésekre adott válaszok	138
7.3.2	Előfelvetések ellenőrzése	140
7.3.3	A kontrollált megújulási módszer	141
8.	Összefoglalás	144
9.	Mellékletek	148
1.	melléklet - A vállalati alkalmazottakkal folytatott interjú kérdései	148
10.	Hivatkozások jegyzéke	149
11.	Publikációs jegyzék.....	171

Ábrák jegyzéke

1. ábra - A stratégia megújulást kényszerítő erők és lehetővé tevő feltételek	13
2. ábra - A fenntartó és bomlasztó technológiák teljesítménye	47
3. ábra - Az IT innováció fajtái	60
4. ábra - Az IT innováció fajtáinak egymásra hatása	61
5. ábra - A bomlasztó innováció, a stratégiai megújulás és a strukturális kettős képesség kapcsolata.....	92
6. ábra - A bomlasztó innovációra adott válaszlépések és a stratégiai megújulás kapcsolata - Javaslat.....	93
7. ábra - A kutatási terület meghatározása	95
8. ábra - A 'szoftver' és a 'felhő' kifejezés megjelenésének relatív gyakorisága a vállalat éves jelentéseiben.....	116
9. ábra - A felhőszolgáltatások abszolút pozíciója a veszélyfaktorok felsorolásában a vállalati éves jelentésekben	117
10. ábra - A vállalat bevételeinek alakulása 2002-2017 között.....	118
11. ábra - A vállalat stratégiai megújulásának szakaszai	121

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat - Volberda és társai megújulási modelljének összefoglalása.....	29
2. táblázat - A strukturális és a kontextusfüggő kettős képesség összehasonlítása.....	34
3. táblázat - Az innováció megjelenési formái.....	54
4. táblázat - Az innováció típusai.....	56
5. táblázat - Az IT rendszerek innovációjának típusai	59
6. táblázat - Az IT innováció három fajtája	60
7. táblázat - A bomlasztó innovációra adható válaszreakciók	86
8. táblázat - Az elvégzett interjúk száma	105
9. táblázat - Felvásárolt vállalatok számának alakulása 2010-2017 között	117
10. táblázat - Volberda és társai megújulási modelljének kiterjesztése	142

Mellékletek jegyzéke

1. melléklet - A vállalati alkalmazottakkal folytatott interjú kérdései	148
-------------------------------------------------------------------------------	-----

1. Bevezetés

“Semmit nem csináltunk rosszul, de valahogy vesztettünk”

Stephen Elop, a Nokia vezérigazgatója, 2013

A stratégiakutatás egyik kulcs kérdése, hogy mitől sikeresek egyes vállalatok hosszú távon, és melyek az okok, amelyek másokat a sikertelenséghez, csődhez vagy felvásárláshoz vezetnek. A fenti idézet a Nokia vezérigazgatójától származik, amely vállalat a '90-es években a mobiltelefon piac zászlóshajója volt, majd egy sikertelen időszak lezárásaként 2013-ban felvásárolta a Microsoft (Drath, 2016).

A vezérigazgató a felvásárlás bejelentésekor elhangzott mondata jól érzékelteti a kérdés összetettségét és komplexitását. Hogyan jut el egy sikeres, profitot termelő vállalat, amely jelentős erőforrásokkal, tapasztalt vezetőkkel és jó piaci reputációval bír, a sikerhez vezető stratégia folytatása ellenére a bukást jelentő felvásárláshoz?

A Nokia példája nem egyedülálló. 2000 óta a Fortune 500-as listán szereplő vállalatok több mint fele megszűnt létezni (Nanterme, 2016). Az elmúlt évtizedekben olyan, korábban ikonikus vállalatok jutottak csődbe, vagy vásárolták fel őket, mint a Kodak vagy a Polaroid (LoPucki és Doherty, 2007). Ezért, a vállalati túlélés okainak megértése ma talán még fontosabb, mint korábban.

A sikeres vállalatok bukását gyakran a külső környezet változása okozza, ahol új technológiák és üzleti modellek jelennek meg, amelyek átalakítják a piacot. A külső környezet lassú változására innovációs tevékenységükkel általában jól tudnak reagálni a vállalatok, azonban a gyors, radikális változásokat sokszor túl későn észlelik, és nem adekvát módon válaszolnak azokra (Christensen, 1997). A túlélés érdekében a radikális változásokra a vállalatok egyik lehetséges válaszreakciója a mélyreható stratégiai megújulás, mely során képességeik és stratégiai céljaik megváltoztatásával kitörnek az adott helyzetük jelentette függőségekből.

A stratégiai megújulás szükségességét felismerve, további kérdések merültek fel a kutatók számára. Miért képesek egyes vállalatok sikeres stratégiai megújulásra, és mások miért nem (Baden-Fuller és Volberda, 1997; Crossan és Berdrow, 2003)? Miért tudott megújulással alkalmazkodni a környezeti változásokhoz, és így vezető piaci szerepét

megőrizni az IBM vagy az Intel, és a korábban említett Nokia vagy Kodak miért nem (Assink, 2006; Vuori és Huy, 2016)? Milyen képességek, struktúrák és folyamatok vezetnek a sikeres stratégiai megújuláshoz (Schmitt et al., 2018; Volberda et al., 2001)?

A XX. évszázad második felének nagyhatású stratégiakutatási megközelítései, mint az Erőforrás Alapú Elmélet (Barney, 1997), vagy az Öt Erő Elmélet (Porter, 1979), jól használhatók egy vállalat stratégiájának elemzésére az adott környezetben, de kevés útmutatást adnak a változó környezet hatására szükséges stratégiai megújulás szempontjából (Kapás, 1999; Levitas és Ndofor, 2006). Az elmúlt évtizedekben azonban két olyan megközelítés vált elterjedté, amelyek segítségével megérthető a vállalatok eltérő adaptációs viselkedése: a kettős képesség, valamint a dinamikus képességek elmélete (O'Reilly III és Tushman, 2008).

A kettős képesség (ambidexterity) a kiaknázási és felderítési tevékenységek szimultán végzését jelenti, így a vállalat folyamatosan képes profit termelésre, miközben lehetősége van hosszú távon a fejlesztésre és a változásra, így a változó környezethez való alkalmazkodásra (March, 1991). A dinamikus képességek lehetővé teszik, hogy a vállalat integrálja, felépítse és újra konfigurálja eszközeit és kompetenciáit, így versenyképes tudjon maradni a gyorsan változó környezetben (Teece et al., 1997).

A kettős képesség és a dinamikus képességek keretrendszerét felhasználva disszertációmban azt vizsgálom, hogy hogyan képesek a vállalatok stratégiai megújulásra egy, a külső környezetet átalakító bomlasztó innováció hatására.

Feltáró kutatásom középpontjában egy globális informatikai vállalat áll, amely termékportfólióját, üzleti stratégiáját, szervezeti felépítését és folyamatait átalakítva stratégiai megújulást hajtott végre egy bomlasztó innováció - a felhőalapú szolgáltatások – térhódítását tapasztalva és előre látva. Arra keresem a választ, hogy hogyan reagált a vállalat a bomlasztó innováció jelentette kihívásra, és milyen megújulási folyamat során valósította meg a stratégiai megújulást. A vállalat sikeres megújulását megvizsgálva megismerhető az a jó gyakorlat, amelyet részben vagy egészben más vállalatok is felhasználhatnak stratégiai megújulásuk során. Így kutatásom túlmutat egy adott vállalat stratégiai megújulásának elemzésén, és a kutatási eredmények példaként szolgálhatnak más vállalatok számára is.

A vizsgált vállalat stratégiai megújulásának feltárásához megvizsgálom, hogy melyek azok a dinamikus képességek, amelyek lehetővé tették az adott környezetben a stratégiai

megújulást, és hogyan volt biztosítható a szervezeti kettős képesség, azaz a kiaknázás és felderítés egyidejűleg a folyamat során. Kutatásomban kitérek a felső vezetés és a vállalati hierarchia alacsonyabb szintjeinek szerepére a megújulási folyamatban, valamint a vállalat és a külső környezet kapcsolatára.



1. ábra - A stratégia megújulást kényszerítő erők és lehetővé tevő feltételek

Saját szerkesztés

A téma aktualitását és gazdasági fontosságát a negyedik ipari forradalom által elindított mélyreható változás adja, mely során a forradalmi technológiai változások teljes üzletágakat alakítanak át, munkahelyeket teremtenek és szüntetnek meg, így ez a folyamat hatással van a gazdaság egészére. A negyedik ipari forradalmat meghatározó digitális transzformációban olyan új technológiák játszanak kulcs szerepet, mint a 'dolgok internetje' (IoT, Internet of Things), a Big Data, a mesterséges intelligencia, a blokklánc, az 5G és a felhőalapú szolgáltatások (Warner és Wäger, 2019). Ebben a környezetben fontos megértenünk, hogy a bomlasztó innovációt jelentő technológiai változásokra hogyan képesek reagálni és túlélésüket biztosítani a vállalatok.

Mivel az informatika a XXI. században a vállalatok számára a piacon maradás elengedhetetlen eszközévé vált, az informatikát átalakító bomlasztó innováció kiváló terepet ad a stratégiai megújulás vizsgálatára. A vizsgált vállalat stratégiai megújulásában kulcs szerepet játszó felhőalapú szolgáltatások hatása messze túlmutat az informatikai szállítókon és a digitális gazdaságon. Ezt jól mutatja az a tény, hogy jelen disszertáció megírásakor a világ öt legnagyobb piaci értékű tőzsdére bevezetett vállalata közül négy felhőszolgáltatással foglalkozik (CorporateInformation, 2020).

A felhőalapú szolgáltatások műszaki háttérével, piaci elterjedésével és jogi szabályozásával számos tanulmány foglalkozik. Ugyanakkor, a felhőalapú szolgáltatások, mint bomlasztó innováció, vállalati megújulásra, stratégiára és alrendszerekre gyakorolt hatása jelenleg még kevésbé kutatott terület; ez adja a kutatási témám újszerűségét.

Értekezésemben bemutatom a felhőalapú szolgáltatásokat, megvizsgálom és igazolom azok bomlasztó innovációs jellegét. Azonban, a kutatási kérdéseim nem a felhőalapú szolgáltatásokra, hanem az azok által kiváltott, a szállítói oldalt érintő stratégiai megújulásra vonatkoznak. Vagyis, kutatásom időszerűségét a felhőszolgáltatások adják, de egy, a felhőszolgáltatások hatására megtörtént stratégiai megújulás vizsgálatán keresztül olyan a kutatási eredményeket mutatok be, amelyek általánosíthatók, és más bomlasztó innováció által kiváltott stratégiai megújulás esetén is alkalmazhatók.

Az elmúlt 25 évben nemzetközi környezetben, informatikai vállalatoknál dolgoztam, kezdetben technikai szakemberként, később közép és felső vezetői pozíciókban. A piacon eltöltött évek alatt lehetőségem volt közelről megfigyelni és megismerni a meghatározó technológiai megoldásokat, piaci trendeket, vállalati stratégiákat és piaci szereplőket a szállítói és a vevői oldalon. Vezetőként többször átéltem a külső környezet radikális változásához való alkalmazkodás kihívását, tapasztalatot szereztem sikeres és kevésbé sikeres stratégiai megújulási kísérletek során. Nemzetközi munkaköröm lehetővé tette, hogy mindezeket különböző kultúrájú országokban figyeljem meg és hasonlítsam össze. Az elmúlt évek során kialakult bennem az érdeklődés, hogy tudományos igénnyel és módszerekkel vizsgáljam meg piacot átalakító forradalmi változásokat, az arra adott stratégiai válaszokat, és ezeket az ismereteket felhasználva rendszerezem és megosszam tudásomat és tapasztalataimat. Ez a személyes érdeklődés is motiválta disszertációm témaválasztását.

Kutatásom során poszt-pozitivistá tudományfilozófiai megközelítést használok, mely szerint törekedni szükséges az objektív igazság feltárására, azonban a kutatók saját értékei, értelmezési, és a kutatás tárgyával és az abban résztvevő személyekkel való interakciója az igazság sajátos vetületét eredményezi (Ryan, 200).

A sikeres stratégiai megújulás más vállalatok által is felhasználható példájának bemutatásán túl, kutatásom eredménye egy új megújulási modell, a 'kontrollált stratégiai megújulási módszer' leírása. Az esettanulmányon keresztül bemutatott, új stratégiai

megújulási módszer lehetővé teszi a felső vezetők által kontrollált, egész vállalatot átfogó megújulást, melyben a középvezetők és a frontvonalbeli munkatársak végrehajtó szerepet kapnak. A kontrollált megújulási módszer fontos eleme a központosított informatikai rendszerek által támogatott adatgyűjtés, döntéstámogatás és végrehajtás. A vállalati kultúrához illeszkedve, az informatikai rendszerek bemutatott felhasználása speciális dinamikus képességeket biztosíthat a vállalat számára. Ezek a dinamikus képességek lehetővé teszik, hogy a szűk felső vezetés kontrollálja az átalakulást, dinamikus, hiperversengő környezetben, egy akár több mint százezer fős, globális vállalatban.

Disszertációm felépítése a következő:

Áttekintem a stratégiai megújulás szakirodalmát

Áttekintem a bomlasztó innováció szakirodalmát, kitérve a felhőszolgáltatások bomlasztó innovációs hatására

Megfogalmazom a kutatási rést és a kutatási kérdéseket

Ismertetem a vizsgált vállalatot

Ismertetem a kutatási módszertant

Bemutatom és elemzem a kutatási eredményeket

Összefoglalás

2. A stratégiai megújulás

A történelem során talán sohasem volt olyan fontos a vállaltok számára a stratégiai megújulás, mint napjainkban. Az elmúlt évtizedekben dinamikusabbá és globálissá vált, kiéleződött a piaci verseny (Schmitt et al., 2018). A változásokkal a piaci verseny komplexitása is megnőtt, gyakran az sem egyértelmű a piaci szereplők számára, hogy kik a versenytársak. Egy felmérésben 1541 megkérdezett vezérigazgató 79%-a szerint a helyzet még összetettebbé válik a közeljövőben (Tuncdogan et al., 2019).

A XXI. század globalizált rendszerében a váratlanul kialakuló krízishelyzetek (mint például a 2008-as pénzügyi válság, vagy a 2020-as COVID-19 világjárvány) a világ minden országát és az ott működő vállalatokat érinthetik, és kikényszeríthetik a stratégia gyors változtatását (Wenzel et al., 2020).

Ebben a helyzetben a vállalat túlélését biztosító stratégiai megújulási folyamat – amely nem csak egyes vállalatok számára fontos, hanem a teljes iparágra és a gazdaság egészére is hatással lehet (Agarwal és Helfat, 2009) - a stratégiakutatók figyelmének a középpontjába került.

A témára irányuló figyelem ellenére stratégiai megújulásnak nincs általánosan elfogadott definíciója, a szakirodalomban egymástól részben eltérő értelmezések találhatók. Disszertáciomban Schmitt és szerzőtársai megközelítését használom, mely szerint a stratégiai megújulás három lényeges elemre épül: (1) magában foglalja a vállalat versenyelőnyt biztosító alapképességeit, (2) az egész vállalatot érinti és hatással van valamennyi szervezeti szintre, és (3) megtöri az adott helyzetből fakadó függőséget, így biztosítja a vállalat hosszútávú túlélését. Ezen elemekre építve, definíciójuk szerint a stratégiai megújulás azt a folyamatot jelenti, amely lehetővé teszi a szervezetek számára az útfüggőség megváltoztatását a stratégiai célok és képességek átalakításával (Schmitt et al., 2018, p:85). Definíciójuk a folyamatok oldaláról közelíti meg a stratégiai megújulást, azokra a tevékenységekre koncentrálva, amelyek végül a sikeres megújuláshoz vezetnek.

A következő fejezetekben áttekintem a szervezetek növekedésével és megújulásával kapcsolatos szakirodalmat, és ismertetem a stratégiai megújulás kutatás fő irányait.

Greiner szervezeti növekedési modelljére (Greiner, 1972) alapozva bemutatom, hogy milyen fázisokon keresztül fejlődik egy vállalat, milyen kulcs szervezeti problémák jellemzőek egy-egy fázisra, és milyen az átmenet a fázisok között. Greiner modellje elsősorban a belső konfliktusokra fókuszál, de a szervezetet nem csak a belső konfliktusok, hanem a külső környezet átalakulása is változásra kényszerítheti. A változás kezelésének két lehetséges módszerét és megközelítését Beer és Nohria változási modelljén (Beer és Nohria, 2000) keresztül mutatom be.

Ezután ismertetem a stratégiai megújulás kutatásának fő területeit: a hajtóerők vizsgálatának megközelítéseit, az irányítást és a környezettel való kapcsolatot (Schmitt et al., 2018). Az ezeken a területeken elért kutatási eredményekre alapozva dolgozták ki Volberda és társai megújulási modelljüket (Volberda et al., 2001; Volberda, 2017), melyben négy eltérő idealizált megújulási modellt javasolnak, a megújulás folyamata és annak elvárt eredményei függvényében.

A stratégiai megújulás során kiemelkedően fontos kérdés, hogy hogyan tudja egyszerre biztosítani a vállalatot a folyamatos működést és az új területek felfedezését. A kiaknázási és felderítési tevékenységek szimultán végzésének kérdésével a szervezeti kettős képesség elmélete foglalkozik, melyet részletesen bemutatok.

Egy vállalat működésének piaci körülményeit meghatározza a gazdasági, szocio-kulturális, technológiai, politikai, jogi, természeti és globális környezet (Baron, 2003). Ezen piaci körülmények változásának megértéséhez, megfelelő válasz kidolgozásához és végrehajtásához a vállalatnak szüksége van az alaptevékenység hatékony végzéséhez szükségessé váló, úgynevezett dinamikus képességekre. Ismertetem a dinamikus képességek megközelítést, majd bemutatom a szervezeti kettős képesség és a dinamikus képességek kapcsolatát.

A külső körülmények megváltozásának érzékeléséhez és a stratégiai megújulás szükségességének felismeréséhez és végrehajtásához elengedhetetlen, hogy a vezetők figyelme az adott kérdéskörre összpontosuljon. A stratégiai megújulás szakirodalmának áttekintését ezért a figyelemalapú elmélet (Attention Based View) áttekintésével zárom, amely a szervezeti figyelem oldaláról közelíti meg a kérdéskört.

2.1 Greiner szervezeti növekedési modellje

Az empirikus kutatások szerint nincsenek általánosan sikeres vállalati stratégiák. A sikeres stratégia kritikus eleme, hogy összhangot találjon a környezet, a vállalati erőforrások és képességek, a szervezeti felépítés és a menedzsment rendszerek között (Grant, 2002).

A vezetők gyakran a megváltozott piaci körülményeket, a növekvő versenyt és a változó szabályrendszert okolják, amikor egy vállalat nehéz helyzetbe kerül. 'Strategy and Structure' című könyvében Chandler azzal érvelt, hogy a piaci körülmények határozzák meg a vállalat stratégiáját (Chandler, 1962). Ezt a megközelítést vitatta Greiner, a vállalati növekedést vizsgáló szakirodalom egyik meghatározó cikkében (Greiner, 1972). Greiner szerint egy szervezet jövőjére nagyobb hatással van a szervezet saját múltja, mint a külső erők.

A szervezeti megújulás Greiner modellje alapján két módon történhet: evolúció és revolúció során. Az evolúciós fejlődés hosszas növekedést jelent, mely során nincsenek jelentős átalakulások a szervezet működésében. A revolúció forradalmi változást jelent, ami a szervezet életében jelentős átalakulást hoz. Az evolúciós változást idővel forradalmi változás követi, majd a szervezet visszatér az evolúciós változáshoz (Greiner, 1972).

A szervezeti fejlődést Greiner modelljében öt dimenzió határozza meg: a szervezet életkora, a szervezet mérete, az evolúciós fázisok, a revolúciós fázisok és az iparági növekedés mértéke.

Ugyanazok a szervezeti működési módszerek nem használhatók hosszú távon, így a szervezet életkora fontossá válik a változás szükségszerűsége szempontjából. A növekvő méretű szervezeteknek más menedzsment módszereket kell használniuk, a szervezet méretének és komplexitásának függvényében (Bolman és Deal, 2017).

A szervezet evolúciós fázisainak hossza változó. Greiner (1972) szerint egy krízis után általában négy és nyolc év közötti kiegyensúlyozott növekedés következik, mielőtt a következő revolúciós helyzet kialakul. A sima és kiegyensúlyozott növekedés hosszútávon nem garantált, azt időnként revolúciós fázisok szakítják meg. A lassú növekedésű iparágakban hosszabbak az evolúciós szakaszok, míg a gyors növekedésű iparágakban rövidebbek (Balaton et al., 2010; Szabó, 2010).

Az öt dimenziót figyelembe véve Greiner életkor szerint öt fázisra osztotta a vállalat növekedési szakaszait. Az öt szakasz mindegyikében evolúciósan fejlődik a vállalat, majd egy krízis hatására forradalmi változás történik, és ezzel lép a következő fázisba.

Az öt növekedési fázis a következő:

2.1.1 Első fázis: Kreativitás

A szervezet születési fázisa, melyben az alapítók közvetlenül részt vesznek a munkában technikai vagy vállalkozói tudásukat kihasználva. A munkatársak között közvetlen a kommunikáció, amely segíti a csoportmunkát így növeli a kreativitást (Hon és Lui, 2016). A kisméretű, rugalmas a szervezet gyorsan reagál a vevők igényeire.

A vállalat gyors növekedése egy idő után vezetési krízist eredményez, a növekvő komplexitás és az ügyek száma nem kezelhető tovább kézi vezérléssel.

2.1.2 Második fázis: Irányítás

Azok a szervezetek, amelyek az üzlet növekvő komplexitását kezelni képes vezetőket alkalmazva túlélnek a vezetési krízist, átjutnak a második fázisba. Ebben a fázisban egyértelművé válnak egyes munkatársak és csoportok fókuszterületei és feladatai (Burke, 2018). Funkcionális szervezeti struktúra kerül bevezetésre, a munkakörök specializálttá válnak. Tervszámok, fizetési ösztönzők, munkahelyi sztenderdek kerülnek bevezetésre. A kommunikáció formálissá alakul, az (új) vezetés válik felelőssé a cég irányításában, míg az alacsonyabb szintű menedzserek döntési jogköre erősen korlátozódik. A vállalat további növekedése azonban szükségessé teszi a döntéshozatalt alacsonyabb szinteken is, ez a feszültség okozza a következő krízist. Az alacsonyabb szintű vezetők több döntési jogkörért és autonómiáért harcolnak, és ez a krízis vezet a harmadik növekedési fázishoz.

2.1.3 Harmadik fázis: Delegálás

A felső vezetők döntéseiket a rendszeres jelentések alapján hozzák meg, stratégiai döntéseken kívül csak a kivételek kezelésével foglalkoznak. A középvezetés nagyobb felelősséget kap. A delegáció és a decentralizáció lehetőséget ad a középvezetésnek gyors reagálásra a helyi piaci kihívásokra. Amennyiben lényeges kérdésekben a döntéshozatal nemcsak formálisan, hanem valójában a középvezetéshez kerül (Aghion és Tirole, 1997),

a decentralizáció hatására a felső vezetés elveszíti a kontrollt és a koordináció lehetőségét a helyi döntések felett (Colombo és Delmastro, 2004). Ez a helyzet jelenti a következő krízist, amelyre a kontroll visszaszerzésére tett felső vezetői lépések jelentik a forradalmi változást hozó megoldást.

2.1.4 Negyedik fázis: Koordináció

Ezt a fázist a formális tervezés, a decentralizált egységek jobb koordinálhatóság érdekében történő átszervezése, a vállalati központ létszámának növekedése jellemzi. Néhány funkció (pl. IT, HR) központosításra kerül. Növekszik a központi kezdeményezések száma, amelyek nem mindig veszik figyelembe a helyi érdekeket és sajátosságokat (Baliga és Jaeger, 1984; Kunisch et al., 2015). Idővel a bürokrácia túlterjeszkedik, és a vállalat hatékony működésének gátjává válik. Ez okozza a következő krízist, melynek megoldása vezet a szervezet növekedésének ötödik fázisához.

2.1.5 Ötödik fázis: Együttműködés

A vállalati központ mérete csökken, a fókusz a problémák csoportokon átívelő megoldására kerül. A vállalatok egyszerűsítik a komplex rendszereiket, egyrészt mátrix struktúrát vezet be (Kuprenas, 2003; Sy és Côté, 2004). A felső vezetők rendszeres egyeztetéseik során a kulcs problémák megoldására koncentrálnak. Formális oktatási programok segítik a vezetőket a csapatmunka és a konfliktuskezelés javítása érdekében. A döntéshozatal támogatására valós idejű információval szolgáló IT rendszerek kerülnek bevezetésre.

Az egyes fázisok közötti átmenet általában nem természetesen és súrlódásmentesen történik. Gyakori, hogy egy vállalat megragad egy adott fázisban, sikertelenné válik, vagy felvásárolják (Greiner, 1998). A fázisok közötti fejlődés legnagyobb gátja Greiner szerint a felső vezetés ellenállása. Azok a vezetők, akik egy korábbi fázisban sikeressé tették a vállalatot, ragaszkodnak az általuk bevezetett struktúrákhoz és folyamatokhoz akkor is, amikor azokat a vállalat fejlődése már túlhaladta (Assink, 2006).

Az egyes fázisokon belül 'minifázisok' jelenhetnek meg, az új fázisra jellemző átalakulás nem azonnal teljeskörű. Például, a delegációs fázis általában nem a teljes

szervezet, hanem csak egy szervezeti egység (például termékvonala) decentralizálásával kezdődik (Greiner, 1998).

2.2 A Greiner modell határai és más megközelítések

Eredeti cikkében Greiner nem tért ki arra, hogy mi történik az ötödik fázis után. Ahogy arra Szabó felhívta a figyelmet, nem egyértelmű, hogy marad-e a vállalat az 'együttműködés' fázisában, vagy további fázisba lép, esetleg visszakerül egy korábbi fázisba (Szabó, 2010).

Modelljében Greiner szinte kizárta a külső körülményeket, és a vállalat belső konfliktusaira koncentrált. A stratégiai megújulás kérdése a valóságban azonban nem a környezettől elszigetelve, hanem azzal együtt merül fel, hiszen a vállalatoknak a túlélés érdekében alkalmazkodniuk kell a külső körülményekhez (Venkatraman és Prescott, 1990). Ehhez hasonlóan, Ben-Menahem és társai szerint a vállalatok a belső megújulásukat a külső környezetből fakadó lehetőségekhez és kihívásokhoz kell, hogy igazítsák (Ben-Menahem et al., 2013). Azaz, nem kizárólag a külső körülményekre vagy belső fejlődési fázisokra kell koncentrálniuk, hanem a kettőt összhangban kell tartaniuk.

Baden-Fuller és Volberda megközelítésében a szervezetek folyamatosan változnak, de a változás tempója túl lassú, különösen erősen versenykörnyezetben (Baden-Fuller és Volberda, 1997). A versenyhelyezethez való alkalmazkodáshoz szükséges változás szintén veszélyeket hordoz. A változás sikertelensége, vagy a túlreagálás súlyos következményeket eredményezhet. A szervezeteknek a sikeres változáshoz meg kell oldaniuk a stabilitás és változás paradoxonát. A stabilitásra való törekvés oka nemcsak a szervezet tehetetlensége (inercia), hanem a szervezet kompetenciáinak és képességeinek rövidtávú maximalizálására való törekvés. A változás indoka a túlélés biztosításán kívül a növekedés és a további sikerek elérése. A megújuláshoz szükséges, hogy vezetők felismerjék és kezeljék a stabilitás és változás dilemmáját.

2.3 Beer és Nohria változási modellje

Az eddig ismertett megújulási modellek nem térnek ki a változások megvalósításának mikéntjére. A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy a változási kísérletek 70%-a sikertelen

(Beer és Nohria, 2000), ezért a vállalat megújulása érdekében a változás szükségességének felismerésén túl fontos a változás sikeres véghezvitele (Kotter, 1995).

Habár, a Beer és Nohria által a hivatkozott 70%-os arány pontos értelmezése nem egyértelmű (például nem definiálják precízen a változási kísérlet fogalmát), és az értéket nem támasztották alá tudományosan elfogadott empirikus kutatások (Hughes, 2011), tanulmányuk nagy hatást gyakorolt a változásmenedzsment szakirodalomra.

Beer és Nohria két módszert fogalmazott meg a változások sikeres véghezvitelére: az 'E' és az 'O' megközelítést (Beer és Nohria, 2000).

Az 'E' módszer a gazdasági megtérülést tartja a fókuszban, kizárólag a tulajdonosok szempontjából közelítve. A változás felülről vezérelt, programok definiálásán és végrehajtásán keresztül. Általában jelentős pénzjutalom kerül kitűzésre a változás sikere esetén. Az E módszer szerinti változásokban gyakoriak a drasztikus leépítések és átszervezések. A tulajdonosok érdekeinek kizárólagos szem előtt tartása káros lehet az ügyfélkapcsolatokra és magukra az ügyfelekre is.

Az 'O' módszer a vállalati kultúrára, az emberi erőforrásokra alapozva alakítja ki a változáshoz szükséges bizalmat és az elkötelezettséget. Bátorítja az alulról felfelé történő kezdeményezéseket és részvételt. A változási folyamat része a kipróbálás, a tapasztalatszerzés és a fejlesztés. A változásban résztvevőket az elkötelezettségen keresztül motiválja, amely motivációt reális összegű pénzügyi jutalom egészít ki. Az 'O' módszert alkalmazó vezetők elkötelezetté válnak az alkalmazottak felé, azonban ez az elkötelezettség gátolhatja őket az alkalmazottakat negatívan érintő döntések meghozatalában.

Beer és Nohria javaslata szerint a két, lényegesen eltérő módszer közötti egyensúly megtalálása, és a két módszer elemeinek integrálása kritikus a változás sikere szempontjából.

A változási folyamat során egyaránt fontos a stratégiai célok megválasztása és folyamatos kommunikálása, valamint a napi működést támogató operatív tevékenységek optimalizálása. Az új stratégiai célok és a napi tevékenységek közötti kapcsolatot azok a vállalati alapfolyamatok jelentik, amelyeket a vezetőknek ismerniük, mérniük, és javítaniuk kell a sikeres változás érdekében (Oakland és Tanner, 2007).

Az olyan tevékenységek, mint az adatokra épített döntéshozatal, a keresztfunkciós csoportok létrehozása, a fegyelmezett project menedzsment, a felelősségi körök és célok egyértelmű megfogalmazása, a kommunikáció, az alkalmazottak bevonása, valamint a felső vezetés elkötelezettsége támogatja a változás sikerét. Ezzel ellentétben, a jelentős szervezeti változások, a felső vezető(k) távozása, a kommunikáció hiánya, a késedelmek, a szűk látókörű gondolkodás és a felső vezetés részvételének hiánya csökkenti a változás sikerének esélyét (Oakland és Tanner, 2007).

A kitűzött célok kommunikálásának fontosságát megerősíti, hogy azok a vezetők és munkatársak, akik megértik változás célját, kevesebb ellenállást tanúsítanak az ellen. A változással kapcsolatos ismeretek és az azzal szembeni ellenállás közötti kapcsolat empirikusan is kimutatható (Washington és Hacker, 2005). Minél jobban megértik a vezetők a változást, annál nagyobb eséllyel mutatnak lelkesedést az iránt, és csökken az a várakozásuk, hogy a változás sikertelen lesz.

2.4 A stratégiai megújulás kutatás fő területei

A stratégiai megújulás nem egy azonnali váltásként történik meg, hanem egy folyamatként (Volberda et al., 2001). Ezen folyamattal kapcsolatos kutatások három fő területre csoportosíthatók: (1) hajtóerők vizsgálata, (2) irányítás, és (3) kapcsolat a környezettel (Schmitt et al., 2018). A következő fejezetekben áttekintem ezen három terület kutatási megközelítéseit és fő kérdéseit.

2.4.1 A stratégiai megújulás hajtóerőinek vizsgálata

A stratégia megújulás hajtóerőit a szakirodalom két eltérő megközelítéssel vizsgálja: (1) a szervezeti tanulás és (2) az erőforrások oldaláról.

Az első megközelítés szerint a szervezeti tanulás az elsődleges módja és elengedhetetlen feltétele a stratégiai megújulásnak (Crossan et al., 1999). A szervezeti tanulással kapcsolatos alapvető kihívás, hogy egyszerre szükséges biztosítani a folytonosság fenntartásához és a változáshoz szükséges tudást (March, 1991). Ebből a szempontból vizsgálva, a stratégiai megújuláshoz a vállalatoknak új ismereteket kell megszerezniük, miközben kiaknázzák a már megtanultakat (Crossan és Berdrow, 2003). A két, egymásnak ellentmondó tanulási folyamat egyidejű végzését szervezeti kettős

képességnek nevezzük (Duncan, 1976). A szervezeti kettős képességet részletesen bemutatom a 2.6. fejezetben.

A másik megközelítés az erőforrások oldaláról vizsgálja a megújuláshoz vezető folyamatot. Az Erőforrás Alapú Elmélet-re építve (Barney, 1991), a stratégiai megújulás a vállalati erőforrások újra konfigurálására vonatkozó erőfeszítések eredménye. A vállalat alapképességei biztosítják a mindennapi működést, míg az úgynevezett dinamikus képességek lehetővé teszik az erőforrások újra konfigurálását és így a stratégiai megújulást (Agarwal és Helfat, 2009). Az alapképességek közé tartoznak például a rutin tevékenységek, az adminisztráció és az alapvető vállalati folyamatok. Dinamikus képesség például az új termékek hatékony fejlesztése, vagy a stratégiai döntéshozatal (Eisenhardt és Martin, 2000). A dinamikus képességek elméletét részletesen bemutatom a 2.7. fejezetben.

A két megközelítés összefügg, mivel a szervezeti tanulás ad lehetőséget a megújulás szempontjából értékes dinamikus képességek kialakítására (Zollo és Winter, 2002).

2.4.2 A stratégiai megújulás irányítása

A stratégiai megújulás irányítása szempontjából alapvető kérdés, hogy ki kezdeményezi és vezényli a folyamatot: a felső vezetés, vagy alacsonyabb szintű menedzserek és alkalmazottak. Mindkét modell sikeres lehet; a felső vezetők által kezdeményezett (Kwee et al., 2011; Mitchell et al., 2009) és a hierarchia alacsonyabb szintjein állók által kezdeményezett megújulás is (Pappas és Wooldridge, 2007).

A felső vezetők személyes tapasztalata, képességei és egyénisége meghatározza, hogy egy adott szituációt hogyan érzékelnek és értékelnek, milyen döntéseket hoznak a stratégiával kapcsolatban, és azt hogyan képesek megvalósítani a szervezetben. Ebből fakadóan, a felső vezetés összetétele és folyamatai meghatározó hatással bírnak a stratégiai megújulásra (Schmitt et al., 2018). A felső vezetői körben történő személyi változások elősegíthetik a felső vezetés stratégiai megújulást támogató működését, ugyanakkor a szervezetet és vállalatot részleteiben ismerő kulcs vezető távozása vissza is vetheti a megújulási folyamatot (Chen és He, 2020).

A felső vezetők által vezényelt megújulás intézményesített környezetet teremt, amely meghatározza, hogy mely cselekvések és folyamatok elfogadhatók és melyek nem. Ez

segít egységes hozzáállást és értelmezést teremteni a vállalaton belül, ami csökkenti a bizonytalanságot, így előnyös a megújulás során. Azonban, a középvezetők és a frontvonalbeli alkalmazottak közvetlenebb információkkal rendelkeznek az ügyfelekről és a piaci helyzetről, mint a felső vezetők (Radaelli és Sitton-Kent, 2016). Az intézményesítés veszélye, hogy felső vezetéshez nem jutnak el ezek a fontos információk. A kialakult rendszer gátolja az alulról érkező kezdeményezéseket és a kreativitást, így a felső vezetők által kezdeményezett megújulás sikertelenné válhat (Verbeke et al., 2007). Ezért, a felülről vezérelt megújulás során a felső vezetőknek lehetővé kell tenni, hogy a változás iránt az elkötelezett munkatársak kezdeményezései teret nyerjenek, és a tőlük származó információk eljussanak a döntéshozókhoz (Järvi és Khoreva, 2020). A középvezetők támogatásának megszerzése azért is fontos, mert ennek hiányában jelentős szervezeti ellenállást fejthetnek ki, lassíthatják vagy ellehetetleníthetik az átalakítást, ahogy ez például a Kodak esetében történt (Lucas Jr és Goh, 2009).

Ezzel szemben, az alulról érkező, autonóm kezdeményezésekre épülő megújulás arra épül, hogy a közvetlen piaci tapasztalatokkal rendelkező munkatársak javallatokat tesznek a felső vezetésnek a folyamatok optimalizálására (Volberda et al., 2001). Ez segít a felső vezetőknek jobban megismerni és megérteni, hogy mi történik a piacon és a vállalaton belül, így lehetőségük van korrekciós lépésekre.

Az alulról felfelé építkező megújulásnak ugyanakkor hátránya, hogy koordinátlanná válhat a folyamat, és az alulról érkező kezdeményezések nem jutnak el a vállalat minden szintjére (Floyd és Lane, 2000). A helyi specialitások fontosságát az alsó szintű vezetők felerősíthetik, így olyan elemek kerülhetnek a teljes vállalati megújulásba, amelyek csak egy részterület számára fontosak (Floyd és Wooldridge, 1997). Nagyszámú alulról érkező kezdeményezés hatására elveszthet a vállalati identitás, és káosz alakulhat ki (Volberda és Lewin, 2003).

2.4.3 Kapcsolat a környezettel a stratégiai megújulás során

A stratégiai megújulás általános célja a vállalat hosszútávú túlélésének biztosítása (Agarwal és Helfat, 2009). Ehhez az útfüggőség megváltoztatása, a külső környezet, valamint a vállalat stratégiai céljai és képességei közötti rés csökkentése szükséges.

A fennálló rés csökkentése két megközelítéssel érhető el: (1) a külső környezetet adottként tekintve (Gilbert, 2005), vagy (2) a külső környezetet a vállalat stratégiai megújulásával befolyásolva (Crossan és Hurst, 2006).

A külső környezetet adottnak elfogadó koevolúciós megközelítés szerint a külső környezet változik, és ezt a változást kell a vállalatnak megújulásával követnie (Eggers és Kaplan, 2009). A koevolúció során a környezethez való alkalmazkodás és a vállalat stratégiai választásai szoros kapcsolatban állnak. A stratégiai megújulás a környezet és a vállalati stratégia folyamatos interakciója eredményeként alakul ki (Volberda és Lewin, 2003). Ez a folyamatos interakció kimozdítja a vállalatokat az egyensúlyi helyzetből, lehetővé téve a stratégiai megújulást.

A koevolúcióval ellentétben, 'közös alkotás' (co-creation) megközelítés szerint a vállalat stratégiai megújulása nem vákuumban történik, hanem átalakulásával visszahat a környezetre (Flier et al., 2003). A vállalat nem csupán követi a környezeti változásokat, hanem proaktívan hat az iparági fejlődésére és a piacra.

A két megközelítés között lényeges a különbség. Más belső folyamatok (piackutatás, termékfejlesztés, marketing) szükségesek az alkalmazkodáshoz, mint a piac alakításához. A választás a környezeti feltételektől és a vállalat erőforrásaitól függ (Schmitt et al., 2018). Például, a dinamikusan változó környezet felerősíti a termékinnováció hatását az üzleti teljesítményre (Prajogo, 2016), így a vállalatok innovációjukkal a piachoz alkalmazkodva maximalizálhatják eredményüket (Stienstra et al., 2004). Ezzel szemben, bőséges növekedési lehetőséget biztosító piaci környezetben a vállalatok számára kevésbé fontos a meglévő erőforrásokhoz való kötődés, így bátrabban vállalkoznak új termékekkel a piaci környezet proaktív alakítására (Flier et al., 2003).

2.5 Volberda és társai megújulási modellje

A stratégiai megújulás előző fejezetben ismertetett irányítási lehetőségeit (felülről vezérelt vagy autonóm) és a környezethez való viszonyulását (koevolúciós vagy a piaci környezetre ható) figyelembe véve, Volberda és társai négy idealizált stratégiai megújulási folyamatot, saját megfogalmazásukban 'utazást' javasoltak (Volberda et al., 2001).

A több üzleti egységgel rendelkező nagyvállalatok számára kidolgozott modelljünkben a folyamatok kezdeményezése és a megújulás során mutatott aktivitás szempontjából megkülönböztették a felső vezetők és az elsővonalbeli (front line) vezetők szintjét. Az eredeti modelljükhöz 2017-ben kiadott cikkükben az elsővonalbeli vezetők szintjét kibővítették a középvezetőkkel (Volberda, 2017), így disszertációmban a ‘középvezetők’ terminológiát használom.

A Volberda és társai négy megújulási módszert javasoltak: Kialakuló (Emergent), Irányított (Directed), Támogatott (Facilitated) és Transzformációs (Transformational).

2.5.1 Kialakuló megújulás – a piac követése

A ‘kialakuló’ megújulási módszer azokon a vezetőkön alapul, akik figyelmüket a piaci környezetre, és az onnan származó információk vállalaton belüli megosztására fordítják. A vállalat megújulásával koevolúciós módon követi a piaci változásokat és az iparági fejlődést. A középvezetés a stratégiai megújulás folyamatában végrehajtó szerepet játszik. A megújulás során a kiaknázási tevékenységen, és annak optimalizálásán van a hangsúly. A kialakuló megújulási módszert általában stabil versenykörnyezetben, lassan változó, evolúciós fejlődés során célszerű alkalmazni.

2.5.2 Irányított megújulás – a felső vezetés irányításával

Az irányított megújulási módszer során a viszonylag lassan változó külső környezetben és stabil versenyhelyzetben a felső vezetés képesnek érzi magát a környezet befolyásolására. A változást a felső vezetés irányítja; az a felső szintről indul a piaci környezetet figyelembe vevő, de azt részben módosítani szándékozó vállalati célok és stratégia meghatározásával. A hierarchia alsóbb szintjeinek a feladata a stratégia megvalósítása. A megújulás során mind a felderítési mind a kiaknázási tevékenység fontos szerepet játszik. Ez a megújulási módszer jól alkalmazható stabil vállalati növekedés vagy csökkenés esetén, amikor a hierarchia, a formális tervezés és kontroll előnyei nagymértékben kihasználhatóak.

Ugyanakkor, ahogy erre korábbi kutatás rámutatott, turbulens és gyorsan változó környezetben ez a megújulási módszer nem ideális, mivel a középvezetés aktív szerepének hiánya miatt a piac gyors változásairól szóló információk nem, vagy csak

lassan jutnak el a felső vezetéshez (Floyd és Lane, 2000). A felülről történő vezénylés során a stratégia alakításában passzív középvezetők nem hozhatnak gyors korrekciós döntéseket, amelyek a dinamikus környezetben szükségesek lennének. A hipervesengő, dinamikus környezet szükségessé teszi a frontvonalbeli és középvezetők aktív részvételét a megújulásban.

2.5.3 Támogatott megújulás – alulról érkező kezdeményezések

A támogatott megújulás erős versenyhelyzetben és gyorsan változó piaci környezetben használható. Közvetlen piaci információkra alapozva a középvezetés előre látja a várható piaci változásokat, és ennek megfelelően kezdeményezi a megújulási folyamatot. A felső vezetés szerepe olyan belső környezet és struktúra kialakítása, amely képessé teszi a szervezetet a stratégiai változásra, vagyis a módszer elnevezésének megfelelően támogatja a megújulást. Emellett, a felső vezetés szerepe, hogy jóváhagyja, vagy utólag elfogadja a középvezetés által hozott döntéseket, és vitás kérdésekben (pl. két egymással versengő befektetési javaslat esetén) döntőbíróként lépjen fel.

A támogatott megújulás során a kiaknázási és felderítési tevékenység egyensúlyban van.

A megújulás során a vállalat az iparági szabályok befolyásolására is törekszik. A 'kialakuló' megújulási modellhez képest a lényeges különbség a középvezetés proaktivitása: nem a piacot követve, hanem a piaci változásokat megelőzve, a piacot befolyásolva törekednek a megújulásra. A módszer hátránya, hogy mivel a kezdeményezés az üzleti egységekben indul alulról felfelé, a felső vezetés számára nehéz azt az egész vállalatot érintő, más üzleti egységeket is magába foglaló változássá tenni.

2.5.4 Transzformációs megújulás – az egész vállalatot érintő folyamat

A transzformációs megújulási módszerben a felső vezetés képesnek érzi magát a gyorsan változó környezet befolyásolására, és épít a hierarchia alsóbb szintjeivel való együttműködésre. A középvezetés aktív részvétele fontos a folyamatban. Ez a megújulási módszer a teljes szervezetet bevonja a változásba, az egész vállalatot átalakítja és transzformálja. A külső környezet várható változásának érzékelése mind a felső mind a középvezetés feladata. A szervezet különböző hierarchia szintjei és funkciói szorosan

működnek együtt a változások során. A megújulás során a vállalati vállalkozó szellem és a kockázatvállalás a hierarchia minden szintjén fontos szerepet kap.

A megújulás során a vállalat az iparági szabályok megváltoztatására törekszik. A kiaknázás és felderítés között nincs egyensúly, a kiaknázásról a fókusz a felderítésre kerül. A folyamatban a szervezeti felejtés (Tsang és Zahra, 2008), az új gondolatok megjelenése, és a vállalati vállalkozó szellem (Covin és Miles, 1999) fontos szerepet játszik.

Ez a megújulási módszer jól alkalmazható radikális piaci változásokra (például bomlasztó technológia megjelenése) reagáló, egész vállalatot átalakító stratégiai megújulás esetén.

2.5.5 A Volberda és társai megújulási modell összefoglalása

A vállalatok különböző fejlődési fázisaikban a felsorolt négy megújulási módszer közül eltérő módszereket választhatnak, az aktuális piaci helyzet és a vállalat belső sajátosságainak figyelembevételével.

A felső vezetés környezethez való viszonya és a középvezetés aktivitása szerint a négy idealizált megújulási módszert az 1. táblázat foglalja össze.

	Felső vezetés viszonya a környezethez passzív	Felső vezetés viszonya a környezethez aktív
Középvezetés passzív (végrehajtó szerepet játszik a megújulásban)	<i>Kialakuló megújulás</i> (stabil versenykörnyezetben alkalmazható)	<i>Irányított megújulás</i> (stabil versenykörnyezetben alkalmazható)
Középvezetés aktív (alakító szerepet játszik a megújulásban)	<i>Támogatott megújulás</i> (gyorsan változó versenykörnyezetben alkalmazható)	<i>Transzformációs megújulás</i> (gyorsan változó versenykörnyezetben alkalmazható)

1. táblázat - Volberda és társai megújulási modelljének összefoglalása

Saját szerkesztés, Volberda és társai (2001) alapján

2.6 Szervezeti kettős képesség

2.6.1 Felderítés és kiaknázás

A vállalat nyereséges működéséhez szükséges, hogy hatékonyan kiaknázza a meglévő piacaiban rejlő lehetőségeket. Ugyanakkor, a meglévő piacokra és termékekre való koncentráció mellett a vállalatnak a hosszú távú piacon maradás érdekében új piacokat is kell keresnie. Ezen felderítési tevékenység hiányában a vállalat hosszútávú sikere veszélybe kerülhet (March, 1991).

A kiaknázás és a felderítés gyakran egymással ellentétes tevékenységnek tűnik (Lavie et al., 2010), és a vállalatok számára nehézséget okozhat a két tevékenység párhuzamos folytatása. A felderítéshez olyan tevékenységek kapcsolhatóak, mint a kutatás, kockázatvállalás, felfedezés, rugalmasság és innováció. A kiaknázáshoz kapcsolódó tevékenységek a hatékonyság, megvalósítás, végrehajtás, finomhangolás (March, 1991).

Az olyan szervezetekre, amelyek képesek mindkét tevékenység folytatására, Robert Duncan vezette be a tudományos irodalomban a 'kettős képesség' fogalmát (Duncan, 1976). A magyar 'kettős képesség' kifejezés pontosan adja vissza az angol szakirodalomban erre használt 'ambidexterity' szó jelentését, amely a latin 'ambi' (mindkettő) és 'dexter' (képesség, jártasság) szóból ered (Chermack et al., 2010).

March 1991-ben írt korszakalkotó tanulmányában a szervezeti tanulás kontextusában vizsgálta a kiaknázási és a felderítési tevékenységet. March szerint az alkalmazkodási folyamatok, amelyek jobban segítik a kiaknázást mint a felderítést, rövid távon hatékonyak lehetnek, de hosszú távon romboló hatásúak a szervezet jövőjére (March, 1991). A felderítési tevékenység hiánya a szervezet csődjéhez vezethet. March tanulmánya óta számos kutatás foglalkozott a felderítési és kiaknázási tevékenységek közötti látszólagos vagy valós feszültséggel, és javasolt megoldásokat a feszültség feloldására (Dobák et al., 2013). A kettős képesség fontosságának felismerése ellenére a vállalatok csak kis része képes hosszú távon alapvető kompetenciáinak megújítására .

2.6.2 Szekvenciális kettős képesség

Duncan szerint a kettős képességű szervezetek időszakonként vagy az egyik, vagy a másik tevékenység elvégzésére csoportosítják az erőforrásaikat, és két állapot között

oszillálnak (Duncan, 1976). A szervezeti kettős képesség ilyen megvalósítását szekvenciális kettős képesség néven ismeri a szakirodalom (Boumgarden et al., 2012).

A kettős képesség szekvenciális megvalósítása hasznos bizonyos környezetekben, például projectszervezetek esetén. Ugyanakkor, vállalati szintű megvalósítása a prioritások folyamatos változtatása miatt negatív hatással lehet a szervezeti képességeire (Christensen és Overdorf, 2000).

A BMW globális autógyártó vállalat longitudinális vizsgálata azt mutatta, hogy a vállalat a kettős képesség szekvenciális megvalósításával képes volt a piac radikális változásaira adekvát módon reagálni (Birkinshaw et al., 2016).

A szekvenciális kettős képesség nem csak vállalati szinten, hanem kisebb szervezeti egységek vagy akár az egyén szintjén is megvalósítható. Az egyéni szintű megvalósítás során a munkatárs akár naponként, sőt óránként is válthat a kiaknázási és felderítési tevékenységek között (Pertusa-Ortega et al., 2020).

2.6.3 Strukturális kettős képesség

Tushman és O'Reilly az innováció és a változáskezelés oldaláról közelítette meg a kettős képesség témakörét (Tushman és O'Reilly, 1996). A kettős képesség Duncan szerinti szekvenciális (időszakonként változó) elképzelésén túllépve azzal érveltek, hogy a kettős képességű szervezetek képesek a folytonos és a radikális változások párhuzamos kezelésére a szervezeti struktúra szétválasztásával. Például, a K+F szervezet kettéválasztásával létrehozható egy a meglévő termékek továbbfejlesztésére fókuszáló, és egy új termékekkel foglalkozó K+F szervezet. A különálló szervezetek felé különböző elvárásokat fogalmazhat meg a felső vezetés, más megtérülési mutatókat, más belső folyamatokat és más beszámolókat előírva. Szélsőséges esetben a felderítéssel foglalkozó szervezet akár külön vállalatba is szervezhető (spin-off), biztosítva ezzel a saját belső folyamatainak flexibilitását, kihasználva ezzel a kezdő vállalkozások (start-up) rugalmasságának előnyeit.

A szervezeti kettős képesség elérése céljából a strukturális szétválasztás előnye, hogy a különálló szervezetek elé különböző elvárások állíthatók, így jól mérhető a kiaknázási és felderítési tevékenység teljesítménye. A különálló szervezeti egységeken belül egyértelműek a célok, és a specializációhoz illeszkedő belső rendszerek alakíthatók ki. A

specializáció csökkenti a vezetőkben a bizonytalanságot, és segít helyesen megosztani a figyelmüket és prioritásaikat (Tempelaar és Rosenkranz, 2019).

A strukturális szétválasztás előnyei egyaránt megjelennek kis és nagy szervezetekben, a pozitív hatás mértéke nem függ a szervezet méretétől. Ugyanakkor, a párhuzamos struktúrák kialakításakor figyelembe kell venni a rendelkezésre álló erőforrásokat, amelyek kis vállalatokon belül kevésbé állnak rendelkezésre (Fourné et al., 2019).

Az anyavállalattól független autonóm üzleti egység létrehozása gyakran használt válaszlépés a bomlasztó innovációra (Christensen et al., 2018). Charitou és Markides tanulmánya szerint a bomlasztó innovációra kettős képességű megoldással (a hagyományos termékek megtartása mellett új termékvonallal fejlesztése) válaszoló vállalatok 62%-a strukturális szétválasztást alkalmazott (Charitou és Markides, 2003).

A szétválasztás hátránya azonban, hogy az a szervezeti egységek elszigetelődéséhez, és a vállalat fő tevékenységétől való eltávolodáshoz vezethet. A különálló szervezetek egymás közötti korlátozott kommunikációja csökkenti a tudás és az erőforrások megosztását, az együttműködés hiánya párhuzamos struktúrák és eltérő kultúrák kialakulásához vezethet (Mom et al., 2009). A különálló szervezetek közötti kooperáció biztosítása, valamint az eltérő struktúrák és belső rendszerek koordinálása megterhelő feladat a felső vezetés számára. A leterhelt felső vezetők a folyamat szűk keresztmetszetévé válhatnak, sikertelenné téve a kettős képesség megvalósítását (Chen, 2017).

Tapasztalatok alapján a strukturális szétválasztás határozott előnnyel jár fejlett technológiai környezetben és gyártásban, míg kevésbé előnyös szolgáltatás-centrikus iparágakban (Fourné et al., 2019). Fourné és társai kutatásához hasonlóan Birkinshaw és társai (2016) azt találták, hogy különálló felderítéssel foglalkozó szervezeti egységet olyan iparágakban és szituációkban érdemes létrehozni, ahol és amikor a piaci változások gyorsan történnek. Lassú változások esetén a vállalatnak meglévő szervezeti felépítésébe érdemes integrálnia az innovációt.

2.6.4 Kontextusfüggő kettős képesség

A kettéválasztott szervezeti struktúra hátrányainak kiküszöbölésére Birkinshaw és Gibson a kettős képesség egyazon szervezeten belüli, kontextusfüggő megvalósítását javasolta (Birkinshaw és Gibson, 2004). Az általuk javasolt megoldásban egy adott

alkalmazott egyszerre végez felderítési és kiaknázási tevékenységet, munkaidejének rugalmas beosztásával (Szabó, 2010; Taródy, 2012; Taródy, 2018). A kettős képesség kontextusfüggő megvalósításának fő előnye, hogy rugalmasságot biztosít a munkatársaknak abban, hogy saját döntéseket hozzanak az időbeosztásukról a két tevékenység között (Dobák et al., 2013).

A kontextusfüggő kettős képesség nem jelenti a kiaknázási és felderítési tevékenységek közötti feszültség megszűnését, csupán annak alacsonyabb szervezeti szintre való helyezését. A két tevékenység végzésének arányáról való döntés az egyének és alacsony szintű menedzserek hatáskörébe kerül, és ez specifikus képességeket igényel. Az ilyen munkakörben dolgozóktól elvárt a kezdeményezőkézség, az együttműködés keresése a kollégákkal, több feladat egyidőben való végzésének képessége és a vállalat céljainak szélesebb értelmezése (Birkinshaw és Gibson, 2004).

A Google például olyan szervezeti környezetet alakított ki, amelyben a fejlesztő mérnökök az idejük 20%-át egy általuk választott új, úttörő jellegű fejlesztéssel töltik. Ennek hatására a mérnököknek nem kell várniuk vezetői jóváhagyásra ahhoz, hogy egy új ötletet kidolgozzanak. Több ilyen mellék-projekt már sikeres terméket eredményezett a Google-nél (Schmidt és Rosenberg, 2014).

A kontextusfüggő kettős képesség azon a feltételezésen alapul, hogy egyazon szervezeti egység és/vagy alkalmazott képes párhuzamosan foglalkozni a kiaknázással és a felderítéssel is (Taródy, 2018). Ez általában megvalósítható olyan esetekben, amikor a két tevékenység nem igényel jelentősen eltérő képességeket. Azonban, amikor a felderítés radikálisan új tudást, képességeket és folyamatokat igényel, a két tevékenység egy szervezeten belüli megvalósítása, vagy egy alkalmazott általi végzése nehézségekbe ütközhet (Chen, 2017).

A kettős képesség strukturális és kontextusfüggő megvalósításának sajátosságait a 2. táblázat foglalja össze.

	Strukturális kettős képesség	Kontextusfüggő kettős képesség
Hogyan éri el a kettős képességet	A kiaknázási és felderítési tevékenység külön szervezetbe szervezve	Nincs különálló szervezet, ugyanaz az alkalmazott végzi mindkét tevékenységet
Hol születik a döntés a kiaknázási vagy felderítési tevékenység végzéséről	A szervezet vezetésében	Az egyéni alkalmazott szintjén
A felső vezetés szerepe	A kettős struktúra létrehozása	Szervezeti kontextus létrehozása, amelyben az egyéni alkalmazottak dolgoznak
A szerepek jellege	Jól definiált	Rugalmas
Alkalmazottak képességei	Specialisták	Generalisták

2. táblázat - A strukturális és a kontextusfüggő kettős képesség összehasonlítása
Saját szerkesztés, Birkinshaw és Gibson (2004) alapján

2.6.5 Hibrid kettős képesség

Ossenbrink és szerzőtársai szerint (Ossenbrink et al., 2019) a vállalatok általában akkor élnek a kettős képesség strukturális megvalósításával, amikor a piaci környezetben kialakuló lehetőség megragadásához a meglévőtől lényegesen eltérő szervezeti kultúrára és képességekre van szükség. Amikor a piaci környezetben számos bizonytalan lehetőség mutatkozik, a kontextuális kettős képességet célszerű használni, ami lehetőséget ad az elsővonalbeli munkatársak megosztott figyelmének és tudásának felhasználására.

Amikor a piaci környezetben számos bizonytalan lehetőség jelenik meg, amelyek megragadása újszerű szervezeti kultúrát és képességeket igényel, célszerű a kettős képesség strukturális és kontextuális formáját is megvalósítani (Ossenbrink et al., 2019). Ezt a megvalósítást a kettős képesség hibrid formájaként definiálható (Jöhnk, 2020).

2.6.6 A kettős képesség és a vállalati teljesítmény kapcsolata

Azt a feltételezést, mely szerint a szervezeti kettős képesség pozitív hatást gyakorol a vállalati teljesítményre, számos kutatás megerősítette (O'Reilly és Tushman, 2013; Junni et al., 2013). Ez a pozitív hatás egyértelműen kimutatható a bevételek növekedésében

(Lee et al., 2003; Venkatraman et al., 2006), az innovációban (Burgers et al., 2009; Tushman et al., 2010) és a vállalat túlélési képességének javulásában (Kauppila, 2010; Yu és Khessina, 2012).

Liu és Leitner szerint a szervezetek működésük során hajlamosak kiaknázás felé eltérni az optimális egyensúlytól, mivel a rutinfeladatok végzését preferálják, a nagyobb rizikójú és gyakran költségesebb felderítéssel szemben (Liu és Leitner, 2012). Uotila és társai kutatása alapján a nagyvállalatok 80%-a az optimálisnál kevesebb felderítési tevékenységet végez (Uotila et al., 2009).

A felderítési és kiaknázási tevékenységek aránya változik a vállalat életciklusai során. A vállalatok jelentős része felderítőként viselkedik életciklusának korai fázisaiban, majd kiaknázóvá válik a későbbiekben (Hortoványi, 2010; Hortoványi és Ferincz, 2015).

A kettős képesség vállalati teljesítményre gyakorolt hatása függ a környezettől, az iparágtól és a vállalat erőforrásaitól. Bizonytalan és gyorsan változó környezetben a kettős képességnek nagyobb hatása van a vállalati teljesítményre, mint stabil és kiszámítható környezetben (Jansen et al., 2005a).

A dinamikusan változó iparágakban a vállalatoknak folyamatosan figyelmet kell fordítaniuk az innovációra és felderítésre, mivel a meglévő versenyelőny élettartama bizonytalan (Prajogo, 2016; Pertusa-Ortega és Molina-Azorín, 2018). Junni és társai szerint a felderítési tevékenység fontosabb a high-tech és a szervizorientált iparágakban, míg a kiaknázás fontosabb a gyártásban (Junni et al., 2013).

Uotila és társai a Standard and Poor's (S&P) 500 listán szereplő vállalatokat megvizsgálva fordított U-görbe alakú kapcsolatot találtak a felderítési tevékenység relatív aránya és a vállalat pénzügyi teljesítménye között (Uotila et al., 2009). Ezt a kapcsolatot pozitívan moderálja az iparág K+F intenzitása. Kutatásuk eredménye megegyezik Junni és társai kutatásának eredményével (Junni et al., 2013); alacsony K+F intenzitású iparágakban a felderítésnek viszonylag kis hatása van a vállalati teljesítményre, míg nagy K+F intenzitású iparágakban a hatás jelentős.

A vállalat mérete és erőforrásai pozitív kapcsolatban vannak a kettős képesség hatásával; a több erőforrással rendelkező és nagyobb vállalatok esetén a hatás szignifikánsabb (Tempelaar és Van De Vrande, 2012; Zhiang et al., 2007).

A felderítési és kiaknázási képesség más vállalatok felvásárlásával is bővíthető (Christensen et al., 2011). A kiaknázási képességet támogató felvásárlások a vállalat meglévő fő kompetenciájához és alaptevékenységéhez járulnak hozzá. A felvásárlással kritikus erőforrásokhoz és folyamatokhoz juthat a vállalat, melyeket a méretgazdaságosság kihasználása érdekében hatékonyan kell integrálnia (Chandler et al., 2009). A felderítési tevékenység bővítését célzó felvásárlásokkal a vállalat rövid időn belül új tudáshoz, képességekhez és erőforrásokhoz juthat. A felvásárolt vállalatok teljes integrációja, vagy autonóm szervezeti egységként való kezelése a kettős képesség már ismertett kontextuális vagy strukturális szétválasztáson alapuló formái szerint történhet (Chen, 2017).

A kettős képesség hatása vállalati teljesítményre változik a vizsgálat szintjével. Alacsonyabb szinteken (egyéni munkavállaló) nem jelentős a hatás, magasabb szervezeti szintek felé haladva (munkacsoport, üzleti egység) a hatás erősödik (Junni et al., 2013).

A kettős képesség nem csupán vállalati szinten eredményez jobb teljesítményt, hanem több szervezeti egységgel rendelkező vállalatok divízióiban is (Jansen et al., 2012). A kettős képességű divíziókkal rendelkező nagyvállalatok innovatívabbak, mint a hagyományos divíziókból álló nagyvállalatok (Chebbi et al., 2015).

2.6.7 A vezetők szerepe a kettős képesség kialakításában

A vállalat kettős képessége szempontjából meghatározó, hogy a felső vezetés kommunikációjában, cselekvéseiben és döntéseiben egyaránt megjelennek-e a kiaknázás és a felderítés szempontjai (Kortmann, 2015). A külső környezet változásakor a cég túlélését nagyban befolyásolja, hogy a felső vezetés képes-e megtalálni a kiaknázás és a felderítés helyes közötti egyensúlyt (O'Reilly III és Tushman, 2008; Kortmann, 2015).

A kettős képesség kialakítását elősegíti a felső vezetők által kialakított, mindkét tevékenységet egyaránt támogató szervezeti kultúra (Diesel és Scheepers, 2019). Szintén támogatja a kettős képesség kialakítását a felső vezetők innovációt támogató kommunikációja, amely kritizálja a jelenlegi eredményeket, bemutatja a változás melletti érveket, célokat és prioritásokat fogalmaz meg, ismerteti az elvárt új magatartási normákat és tájékoztat az erőforrásokat és vállalati rendszereket érintő változásokról (Maclean et al., 2020).

A felső vezetők idő horizontja szintén hatással van a vállalat kettős képességére. A rövidtávú problémákra koncentráló felső vezetők hajlamosak a kiaknázást előnyben részesíteni (Shipp et al., 2009). Ezzel szemben, a hosszabb távlatokban gondolkozó, szélesebb időhorizontú felső vezetők a nagyobb hangsúlyt fektetnek a felderítésre (Nadkarni és Chen, 2014). Ezt figyelembe véve, a vállalati kettős képesség kialakítását támogatja a különböző távlati megközelítésű, diverz időhorizontú menedzserekből álló felső vezetői csoport (Chen et al., 2019).

A felső vezetők mellett a közelmúlt kutatásaiban egyre nagyobb figyelmet kap a közép és elsővonalbeli vezetők szerepének fontossága (Burgelman et al., 2018; Heyden et al., 2017; Radaelli és Sitton-Kent, 2016). A kettős képesség megvalósításának sikeréhez nem csupán a felső vezetők által megtervezett és létrehozott szervezeti struktúra szükséges, hanem annak a közép és elsővonalbeli vezetők általi megvalósítása és dinamikus hangolása (Zimmermann et al., 2018).

2.7 Dinamikus képességek

A vállalat erőforrás alapú megközelítése szerint az értékes, ritka nehezen lemásolható és nem helyettesíthető erőforrások határozzák meg a vállalat piaci pozícióját (Barney, 1991). A vállalati képességek és erőforrások stratégiai alkalmazása a versenytársakkal szembeni előnyhöz vezethet (Somosi, 2017). Az erőforrások azonban önmagukban nem biztosítják a vállalat megújulási képességét. A környezet gyors változására való reagáláshoz, a belső és külső kompetenciák újra konfigurálásához más képességekre is szükség van (Teece et al., 1997).

Teece és társai arra mutattak rá, hogy a vállalati képességek két csoportba sorolhatók (Teece et al., 1997; Teece, 2017a). Az alapszinthez olyan általános képességek tartoznak, mint a rutin tevékenységek, az adminisztráció és az alapvető vállalati folyamatok, amelyek többé-kevésbé hatékonyan támogatják a napi működést (Kosztyán et al., 2018). Az alapvető vállalati folyamatok tökéletesítése, a 'best practice' használata kritikus a vállalati működés szempontjából, azonban a versenytársak által idővel lemásolható, ezért nem jelent hosszú távú versenyelőnyt (Teece, 2017b).

Az alapszint felett egy másik szintet jelentenek a dinamikus képességek, amelyek lehetővé teszik egyrészt az alapképességek újjászervezését és megújítását, másrészt olyan megújulást támogató aktivitásokat, mint új termékek kifejlesztése, új piacok felé nyitás

és a bizonytalan helyzetben való döntéshozatal. A dinamikus képességek nem a vállalat mindennapi irányítását, hanem a változó belső és külső körülményekre, új lehetőségekre és kihívásokra való válaszadást biztosítják (Sebrek és Váradi, 2019). A dinamikus képességek lehetővé teszik, hogy a külső és belső körülményeket is figyelembe véve a szervezet új és innovatív megoldásokkal fenntartsa versenyképességét (Teece et al., 1997). A dinamikus képességek szükségesek egy szervezet számára a megújuláshoz, amikor piac vagy termék váltásra kényszerül, és az adott iparágban a versenyképesség gyorsan változik (Hortoványi, 2016).

Az erős dinamikus képességekkel rendelkező vállalatok általában meghatározó, csak rájuk jellemző folyamatokkal és kultúrával rendelkeznek. A dinamikus képességek a versenytársak által nehezen másolhatók, mivel azok a vezetők sajátosságaira, a vállalaton belül kialakult rutinokra és szervezeti kultúrára épülnek. Ezért, a vállalat-specifikus dinamikus képességek hosszútávú versenyelőny forrásai lehetnek (Eisenhardt és Martin, 2000; Teece, 2014).

Az erős dinamikus képességekkel rendelkező vállalatokat nagyobb vállalkozószellem jellemzi. Nem csupán alkalmazkodnak az üzleti ökoszisztémához, hanem innovációval és más szereplőkkel való együttműködéssel alakítják azt (Teece, 2007).

A modern digitális gazdaságban a vállalatok számára különösen fontosak az olyan dinamikus képességek, amelyek támogatják az üzleti modell váltást a gyorsan változó környezetben (Warner és Wäger, 2019).

Teece (2007) szerint a dinamikus képességek három alapvető csoportba sorolhatók: érzékelés, megragadás és átalakítás.

2.7.1 Érzékelés

Az érzékelés a lehetőségek és veszélyek felismerését jelenti, olyan tevékenységeken keresztül, mint a külső környezet folyamatos figyelemmel követése, a tanulás, a megértés és a vállalat belső nyelvezete számára történő lefordítás. Az érzékelési folyamat általában a kutatási tevékenységekbe történő befektetést igényel.

Amikor egy új lehetőséget vagy veszélyt érzékelnek, a vezetőknek fel kell mérniük, hogy a vállalatuk szempontjából hogyan értelmezzék azt, és meg kell tervezniük a válaszlépéseket. El kell dönteniük, hogy milyen piaci stratégiát alkalmazzanak, és milyen

technológiát, üzleti modellt használjanak. A versenytársak másképp érzékelhetik és értelmezhetik a helyzetet, és más válaszreakciót dolgozhatnak ki.

2.7.2 Megragadás

A megragadás tartalma az érzékelt lehetőségekre vagy veszélyekre való válaszlépés megvalósítása. Ez új termékeket, folyamatokat vagy szolgáltatásokat jelenthet. A 'megragadás' szinte minden esetben befektetést igényel a termék és folyamat fejlesztési területen.

A korai fázisban általában több, egymással versengő befektetési opció vagy technológia merül fel, a vezetőknek bizonytalan helyzetben kell meghozni a befektetési döntéseket. Ebben a fázisban érdemes a rugalmasság lehetőségét fenntartani, amíg a domináns technológia egyértelművé válik a piacon. A jelentős kiegészítő eszközökkel (complimentary assets) rendelkező vállalatoknak több idejük van a kivárára és döntéshozatalra, míg az ezekkel nem rendelkezőknek gyorsabban kell döntést hozniuk (Mitchell, 1991).

A megragadáshoz szükséges befektetést azonban gyakran elmulasztják a vállalatok. Ez különösen az inkumbensekre jellemző, akiknél a mindennapi folyamatokra, az alapképességekre, a kiegészítő eszközökre, a bürokráciára, a kannibalizációtól való félelemre és a veszélykerülésre alapozva innováció ellenes torzítás jelenik meg a döntéshozatali folyamatokban (Teece, 2007). Ezért, az inkumbensek útfüggőséget okozó rutinokra, eszközökre és a meglévő technológia fejlődésére alapozott stratégiája helytelen választ adhat a bomlasztó innováció jelentette kihívásra.

A helyes válasz kialakításához a vezetőknek tisztában kell lenniük a döntéseiket befolyásoló torzító hatásokkal, és el kell fogadniuk a vállalat meglévő képességeinek, folyamatainak és kiegészítő eszközeinek feladását.

2.7.3 Átalakítás

A piaci és technológiai lehetőségek érzékelése és megragadása profitábilis növekedési pályára állíthatja a vállalatot. A siker azonban idővel útfüggőséghez vezethet. A profitábilis növekedés csak akkor tartható fenn hosszú távon, ha a vállalat képes a külső

környezet, a piaci elvárások és a vállalat méretének elkerülhetetlen változásaira reagálni. Ehhez képesnek kell lennie az eszközök és a szervezeti struktúra átalakítására.

A lassan történő technológiai fejlődéshez általában képes a szervezeti struktúra kisebb változtatásokkal alkalmazkodni. Azonban, a radikális változáshoz mély átalakításra lehet szükség (Teece, 2000).

2.7.4 A dinamikus képességek megjelenése

A három felsorolt csoportba tartozó képességek (érzékelés, megragadás, átalakítás) folyamatos és szimultán felhasználásával a vállalat képes fenntartani a versenyképességét (Teece, 2007). A három csoportba tartozó képességek felhasználására sikeres példa az Amazon Kindle 2006-os bevezetése. A hagyományos piacát jelentő könyvkiadást fenyegető veszélyt érzekelte az Amazon, megragadta a lehetőséget az első generációs e-könyv gyors fejlesztésével, majd folyamatosan átalakította belső tevékenységeit annak érdekében hogy a Kindle a kereskedelmi ajánlatának integrált része legyen (Birkinshaw et al., 2016).

Az új termék fejlesztés és a stratégiai döntéshozatali képesség a szakirodalomban gyakran említett dinamikus képesség. A más vállalatok felvásárlásának és integrálásának folyamata (Eisenhardt és Martin, 2000), vagy a piacorientáltság (Sett, 2018) szintén fontos dinamikus képesség. A sikeres szolgáltatás-innovációhoz szükséges dinamikus képességek például (1) a szervezeti kettős képesség, (2) a tanulás és tudás integrációjának intézményesítése, (3) az együttműködés megszervezése, (4) az értékajánlat megújítása (Tuzovic et al., 2018).

A negyedik ipari forradalom egyik fontos technológiáját jelentő, hatalmas adatmennyiséget feldolgozó Big Data rendszerek a vállalati folyamatokba megfelelően integrálva növelhetik a versenyképességet, és így dinamikus képességek forrásai lehetnek (Rialti et al., 2019).

A vállalat számára szükséges dinamikus képességek nem univerzálisak, hanem az adott környezettől, struktúrától és szituációtól függenek (Birkinshaw et al., 2016). A dinamikus képességek akkor eredményeznek versenyelőnyt, ha támogatják a vállalat - külső környezetet figyelembe vevő - stratégiai orientációját (Fainshmidt et al., 2019).

Közepesen dinamikus környezetben, ahol a változások gyakoriak, de kiszámíthatók, a meglévő tudásra épülő dinamikus képességek értékesek. Ezzel szemben, magasan dinamikus környezetben a szituáció-specifikus tudás gyors létrehozásának képessége a fontos (Eisenhardt és Martin, 2000). Ilyen helyzetben a meglévő tudás felhasználása hátrányos képesség is lehet (Argote, 2012).

2.7.5 A szervezeti kettős képesség és a dinamikus képességek kapcsolata

Teece (2007) szerint a dinamikus képességek első két csoportja (érzékelés és megragadás) kapcsolatban áll, de különbözik a kettős képesség March (1991) által megfogalmazott felderítés és kiaknázás tevékenységétől. Míg a felderítési és kiaknázási tevékenység gyakran ugyanazon erőforrásokért versenyez, az érzékelés – különösen korai fázisban – alacsony erőforrás igényű tevékenység, így nincs feloldhatatlan konfliktusban a megragadással, amely nagyobb erőforrás igényű.

Ugyanakkor, hasonlóan a felderítéshez és kiaknázáshoz, az érzékeléshez és a megragadáshoz is eltérő gondolkodás és folyamatok szükségesek (Raisch és Zimmermann, 2017). Ezért, hasonlóan a kettős képesség strukturális megvalósításához, az érzékelést és a megragadást is lehet egymástól különálló szervezeti egységben megvalósítani (Ricciardi et al., 2016).

Több szerző dinamikus képességnek tekinti a kettős képességet (Snehvrat et al., 2018; Teece, 2014; O'Reilly III és Tushman, 2008). Ettől a megközelítéstől eltérően, Birkinshaw és társai (2016) szerint az 'érzékelés' (mint a dinamikus képességek egy csoportja) megfeleltethető a felderítésnek; valamint a 'megragadás' a kiaknázásnak. Az 'átalakítás' egy magasabb szintű képesség, amely magában foglalja az érzékelés-megragadás kettős folyamat szervezeti megvalósítását, a kettős képesség szakirodalomban leírt strukturális, kontextuális vagy szekvenciális formában. Az 'érzékelés' és 'megragadás' által indított folyamatot az 'átalakítás' teszi fenntarthatóvá. A kettős képességet lehetővé tevő optimális szervezeti megvalósítás függ a körülményektől (mint például a szervezet hagyományai, a külső környezet) és a rendelkezésre álló dinamikus képességektől (Popadiuk et al., 2018).

Ebből fakadóan, nem az univerzális dinamikus képességek, hanem a kettős képesség szervezeti megvalósítása és az ahhoz társuló dinamikus képességek kombinációja

határozza meg, hogy egy vállalat alkalmazkodni tud-e egy a környezetében fellépő radikális változáshoz (Zimmermann és Birkinshaw, 2016).

Például, a Nestlé a kettős képesség strukturális szétválasztással történő megvalósításával együtt erőforrás-összekötő (resource-linking) dinamikus képességet alakított ki. Ezzel a képességgel biztosította a felderítéssel foglalkozó szervezeti egységek érzékelési képességének együttműködését a kiaknázással foglalkozó egységek megragadási képességével. A GSK kontextuális kettős képességű szervezetet hozott létre, és kontextus-alakító (context-shaping) képességet fejlesztett ki, amellyel segítette a vezetőknek egyidőben érzékelni és megragadni. A BMW a szekvenciális kettős képesség támogatásához kifejlesztett fókusz-változtató (focus-shifting) képessége lehetővé tette, hogy a vezetők a figyelmüket az érzékelésről a megragadásra tegyék át, majd vissza. Mindhárom felsorolt képesség magasabb szintű 'átalakítási' dinamikus képességnek tekinthető, amely támogatta a kettős képesség választott modelljének megvalósítását (Birkinshaw et al., 2016).

2.8 A figyelemalapú elmélet

A magyarra 'figyelemalapú elmélet'-ként fordítható 'attention based view' (ABV), a szervezeti figyelem oldaláról közelíti meg a stratégiai megújulást. A szervezeti figyelem fontos szerepet játszik a stratégiai döntési folyamatban és a stratégia megvalósításában (Ocasio, 1997). Kezdetben az ABV kutatások fókuszában a vállalati felső vezetés állt, később ez kibővült a közép és elsővonalbeli vezetők figyelmi rendszerére (Vuori és Huy, 2016). A közép és elsővonalbeli vezetők szerepe a stratégiai változásokban egyre jelentősebb, mivel a szervezetek összetettebbé és földrajzilag széttagoltabbá válnak (Balogun és Johnson, 2004).

Az ABV úgy tekint a vállalatra, mint strukturáltan megosztott figyelmek rendszerére. A döntéshozók kognitív korlátaik alapján csak limitált figyelemmel rendelkeznek, a döntéseiket korlátozott racionalitás szerint hozzák (Barnett, 2008). A döntéshozók tevékenysége attól függ, hogy figyelmük hová összpontosul. A figyelmük középpontja attól az adott környezettől vagy szituációtól függ, amelyben tevékenységüket végzik (Ocasio, 1997). Az adott kontextus, amelyben a döntéshozók tevékenységüket végzik, annak hatására változik, hogy a szervezet hogyan osztja el és kezeli a problémákat,

válaszokat és döntéshozókat, a meghatározott vállalati tevékenységekben, kommunikációban és eljárásokban (Ocasio, 1997, , p188).

Figyelem szempontjából az új információk feldolgozása a megvalósulhat fentről lefelé (sémák által irányítva) és alulról felfelé (külső ingerek által irányítva) (Shepherd et al., 2007). A fentről lefelé történő információ feldolgozás során a döntéshozók az ismert sémák, a meglévő tudásrendszerük alapján választják ki a fontos, figyelmet igénylő témákat. Ezzel ellentétesen, az alulról felfelé történő információ feldolgozás során a döntéshozók figyelme a környezeti jelzésekre összpontosul, a külső környezeti jeleket ingerként használják a döntési folyamat során (Joseph és Wilson, 2018). A fentről lefelé történő információ feldolgozás az inkrementális változások során alkalmazható jól, amikor a környezet változása előre prognosztizálható, a változás ideje és helye előre látható. Ebben a helyzetben a döntéshozók meglévő tudásrendszerük felhasználásával képesek észlelni a változást, és reagálni arra (Shepherd et al., 2017). Azonban, csupán az ismét sémák és a meglévő tudásrendszer felhasználásával stratégiai rövidlátás alakulhat ki; a fentről lefelé történő információ feldolgozással a vezetők nem biztos, hogy észreveszik a radikális változásra figyelmeztető környezeti jeleket.

Az alulról felfelé történő információfeldolgozás esetén a döntéshozók a környezetből érkező, többfajta ingert is figyelembe vesznek, amelyek segítségével a tudásrendszerükön kívül eső változásokat is felismerhetnek (Shepherd et al., 2007).

Az ismert sémák által irányított, fentről lefelé történő információfeldolgozás meggátolta például a Polaroid vezetőit abban, hogy figyelmüket a környezetből érkező, a digitális fényképezés előretörését eredményező változás jeleire irányítsák (Eggers és Kaplan, 2009). Ennek eredményeképpen, a Polaroid nem tudott időben reagálni a környezeti változásokra, elvesztette piacvezető pozícióját majd csődeljárás alá került (LoPucki és Doherty, 2007).

A vezetők figyelmét jobban megragadja, ha a piacon megjelenő radikális változást fenyegetésként pozícionálják feljükk mint ha azt lehetőségként (Gilbert, 2005).

Amikor egy iparágat radikális változás kavart fel, a felső vezetés számára nem elég önmagában a jelenség felismerése, hanem reakcióra is szükség van. Az egyik lehetséges válasz a stratégiai megújulás, ami magába foglalja a meglévő vállalati stratégia változtatását és az új stratégia megvalósítását (Charitou és Markides, 2003). A két folyamat, a stratégiaalkotás és annak végrehajtása szorosan összekapcsolódik. A stratégia

dinamikus felfogása szerint, a kialakítás nem egy egyszeri alkalommal bekövetkező folyamat, melyet a megvalósítás követ; a stratégiaalkotás és annak megvalósítása az idő előrehaladtával együtt alakul és fejlődik (McGuinness és Morgan, 2005).

A stratégiai megújulás során a felső vezetőknek figyelembe kell venniük, hogy a hierarchia alsóbb szintjein lévő alkalmazottak eltérő módon érzékelhetik a környezetet és a változás szükségességét (Balogun és Johnson, 2004). A racionális szempontok mellett az érzelmek is befolyásolják az alkalmazottakat a változások elfogadásakor. A megújulás során a munkavállalók erős érzelmei fontos szerepet játszhatnak, befolyásolhatják tetteiket, és a változás sikerét is (Huy, 2011). A stratégiai változások során a közép és elsővonalbeli vezetők figyelme eltérő aspektusokra irányulhat, mint a felső vezetőké. Amíg a felső vezetők rendszerint a külső érintettekre fókuszálnak (versenytársak és tulajdonosok), addig az alsóbb szintű vezetők nagyrészt a belső csoportokra (feletteseik és munkatársaik). Az alsóbb szintű vezetők megújulással kapcsolatos gondolkodása és érzelmi hozzáállása ezért eltérő lehet a felső vezetők percepciójától és szándékától (Vuori és Huy, 2016). Annak érdekében, hogy az új stratégiai iránnyal szembeni ellenálláson felülkerekedjenek, a felső vezetőknek törekedniük kell egy olyan környezet megteremtésére, melyben az alsóbb szinteken lévő alkalmazottak figyelme azokra a tevékenységekre összpontosul, melyek a vállalat új stratégiai irányát támogatják (Ocasio et al., 2018).

3. A bomlasztó innováció

Az előző fejezetben ismertetett elméletek és megközelítések közös eleme, hogy a vállalatot érintő piaci változásokra keresik a megfelelő válaszokat. A piaci változásoknak számos oka lehet, például politikai (embargó, háború, kereskedelmi szerződések, adóváltozások), természeti (klímaváltozás, természeti csapások, egyes erőforrások elérhetetlenné válása), vagy szociológiai (divat, trend).

Az elmúlt évtizedekben a fejlett gazdaságokban (ide sorolva Magyarországot is) az innováció volt a piaci átalakulások egyik legfontosabb oka és mozgatórugója (Angyal, 2015). Az innováció kritikus fontosságú, az adottságok és lehetőségektől figyelembe vételével a vállalati a startégiával szorosan összefüggő tevékenység (Hoffer és Iványi, 2008). A McKinsey tanulmánya szerint a felső vezetők 70%-a számára az innováció kezelése fontos problémát jelent (Barsh et al., 2008).

Az új technológiában, folyamatokban, vagy üzleti modellben megjelenő innováció - különösen, ha radikális hatású és mélyreható változást okozó – gyakran kényszeríti stratégiai megújulásra a vállalatokat. A stratégiai megújulással kapcsolatos kutatások szempontjából fontos a bomlasztó innováció megértése, ezért ebben a fejezetben ismertetem a bomlasztó innováció szakirodalmának fontosabb elemeit.

3.1 Fenntartó és bomlasztó technológiák

Az innováció kiemelkedő fontosságú a gazdaság fejlődése szempontjából, így a kutatások egyik fontos tárgya már évtizedek óta. A gazdaság fejlődése és az innováció szoros kapcsolatban állnak, hiszen innováció fogalma alapvetően a gazdasági folyamatokhoz kapcsolódva keletkezett (Angyal, 2015). Az innováció 60 különböző meghatározását feldolgozva, Baregheh és társai a következőként definiálták az innovációt: ‘Az innováció egy több lépcsős folyamat, amely során a szervezetek az ötletet új, vagy továbbfejlesztett termékekké, szolgáltatásokká, vagy folyamatokká transzformálják, annak érdekében, hogy előnyt szerezzenek, versenyezzenek és megkülönböztessék magukat a piacon’ (Baregheh et al., 2009, p. 1334).

Schumpeter volt az egyik első szerző, aki az új technológiák gazdasági növekedésre és fejlődésre gyakorolt hatását vizsgálta (Schumpeter, 1942). Schumpeter szerint a vállalkozók innovációjukkal kreatívan bomlasztják a régi rendszert, és ez a folyamat a

piac folyamatos átrendeződését eredményezi. Új vállalatok jelennek meg új technológia megoldásokkal, amelyek veszélybe sodorják a meglévő vállalatok egy részét.

Évtizedekkel később Christensen értelmezte tovább a bomlasztó technológiák hatását. 1997-ben megjelent könyve a *“The Innovator’s dilemma”* (Christensen, 1997) a legújabb kori innovációkutatás alapműve. A vállalati vezetők innovációs dilemmája abból fakad, hogy azok a logikus és kompetens döntések, amelyeket a menedzsment hoz annak érdekében, hogy a vállalat sikeres maradjon, végül a vállalat piaci pozíciójának elvesztéséhez vezetnek. A dilemma feloldásához Christensen megkülönböztette a fenntartó (sustaining) és a bomlasztó (disruptive) technológiai fejlesztéseket.

Fenntartó technológiai fejlesztések azok, amelyek a termékek teljesítményét és minőségét fokozatosan javítják. A javulás lehet folytonos vagy akár áttörő, de a továbbfejlesztett termékek közös jellemzője, hogy olyan területen érnek el javulásokat, amelyek a fősodorbéli vevőknek fontosak. A különböző iparágakban a legtöbb fejlesztés fenntartó jellegű (Christensen et al., 2018).

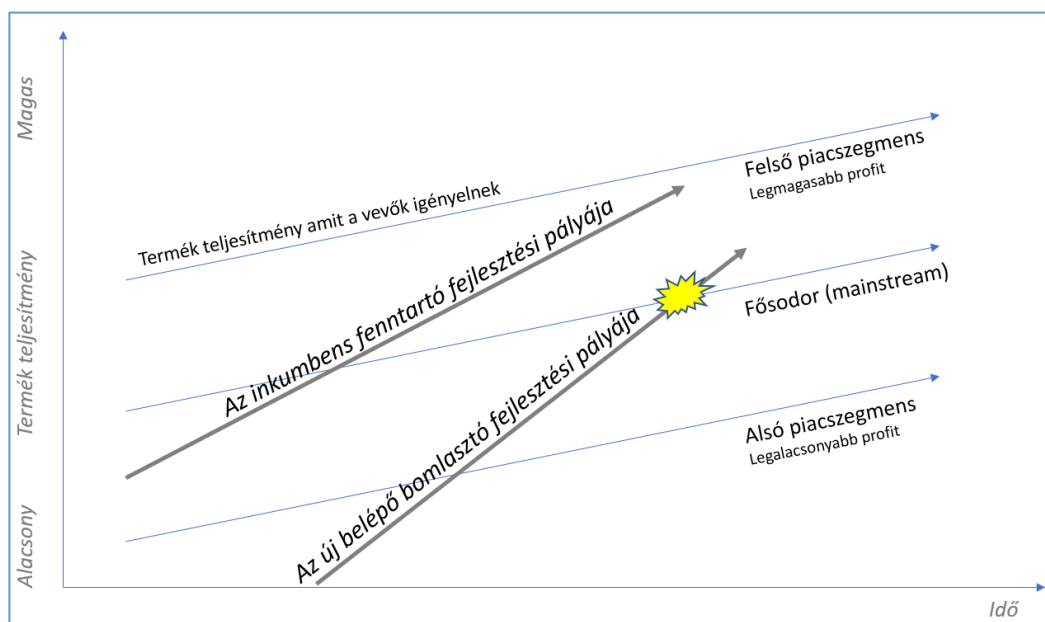
A Christensen által definiált fenntartó fejlesztésre jó példát adtak a mobiltelefonok piacán a Nokia készülékei. A Nokia a 90-es évek közepétől folyamatosan újabb és újabb modellekkel jelent meg, amelyek egyre jobb és bővebb szolgáltatásokat nyújtottak, ezzel biztosítva a Nokia helyét a vezető mobiltelefon gyártók között.

Christensen szerint a fenntartó technológiák a folyamatos fejlesztés eredményeként minőségi és szolgáltatási paramétereikben ‘túllőnek’ a felhasználók igényein, többet nyújtanak, mint amire a vevőknek szükségük van.

A szakirodalomban a jelentős újdonsággal bíró, nagyhatású innováció leírására a bomlasztó kifejezés mellett gyakran más jelzőket is használnak. Ilyen például a radikális (radical), nem-folyamatos (discontinuous) vagy az áttörő (breakthrough) kifejezés. A szakirodalom ezeket a kifejezéseket gyakorlatilag egymás szinonimájaként használja. 2081 tudományos publikációt megvizsgálva Kovács és kutatótársai nem találtak érdemi eltérést vagy eltérő értelmezést a felsorolt kifejezésekkel leírt innovációs típusok között (Kovács et al., 2019). Sőt, többször előfordul, hogy egyazon szerző, ugyanazon innovációs folyamat leírására különböző tanulmányában más kifejezést használ. Jelen tanulmányban a ‘bomlasztó’ kifejezést használom a jelentős újdonsággal bíró, nagyhatású innováció jelzőjeként.

3.2 A Christensen modell

A fenntartó technológiákkal szemben, a bomlasztó technológiai fejlesztések megkülönböztető jellemzője Christensen szerint az, hogy azok általában számos területen alulmúlják minőségükben és szolgáltatásukban az aktuálisan piacvezető technológiára épülő termékeket. Azonban, a bomlasztó technológiára épülő termékek olyan szolgáltatásokat adnak, vagy olyan jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek új értéként jelennek meg a meglévő felhasználók egy rétege, vagy az új felhasználók számára. A fejlesztések egyre növekvő kereslet mellett folytatódnak, így idővel a gyengébb paraméterek terén is megközelítheti vagy túlszárnyalhatja az új technológia a vezető megoldásokat (Christensen et al., 2015).



2. ábra - A fenntartó és bomlasztó technológiák teljesítménye

Saját szerkesztés, Christensen (2015) alapján

Christensen könyvében többek között a tranzistorokat hozza példaként, mint bomlasztó technológiát a vákuumcsövekkel szemben. Amikor a korabeli rádiókban és más elektronikus eszközökben tranzistorokat kezdtek használni vákuumcsövek helyett, a hangminőség – ami az egyik legfontosabb paraméter – elmaradt a vákuumcsöves eszközök mögött. Azonban, a jelentősen kisebb méret és alacsonyabb energiafogyasztás lehetővé tette hordozható eszközök gyártását, így jöhetett létre a táskarádió, amely átalakította a rádióhallgatási szokásokat. A további fejlesztéseknek köszönhetően, idővel táskarádiók hangminősége túlszárnyalta a vákuumcsöves termékek minőségét

A fejlődés sebessége iparáganként jelentősen eltérő (Christensen et al., 2015). Például, a szállodaiparban az új belépők hosszú évek próbálkozása ellenére sem tudták elhódítani a piac felső szegmensét az olyan láncoktól mint a Four Seasons (Raynor, 2011), vagyis a szállodaipar sokáig ellenállt a radikális változásoknak.

A bomlasztó technológián alapuló termékek egyes minőségi paraméterei azonban gyakran később sem érik el a hagyományos termékekét. A már említett Nokia mobiltelefonokat kiszorították az okostelefonok, annak ellenére, hogy például az akkumulátor élettartam szempontjából (amely fontos paraméter a felhasználók számára, hiszen meghatározza, hogy milyen gyakran szükséges feltölteni a telefont) az okostelefonok máig alulmaradnak a hagyományos mobiltelefonokkal szemben.

A bomlasztó technológián alapuló termékek azonban új szolgáltatásokat is nyújtanak és más paraméterekkel rendelkeznek, amiért a felhasználók hajlandók elfogadni egyes paraméterek romlását. Az okostelefonok a telefonálás mellett például internet elérésre és elektronikus levelezésre is lehetőséget adnak, amiért a felhasználók elfogadják azt, hogy gyakrabban kell feltölteni a készüléket.

Annak ellenére, hogy az ügyfél igényeket is figyelembe véve az inkumbens vállalatok folyamatosan fejlesztik a termékeiket, gyakran meglepetészerűen éri őket a bomlasztó új technológia megjelenése. Ennek fontos oka, hogy az inkumbensek az ügyfelek által kommunikált igényekre reagálnak fejlesztéseikkel, amelyek nem veszik figyelembe a piacon még nem létező megoldásokat. Erre utal Henry Ford híres mondása a gépkocsik elterjedéséről, amely bomlasztó innovációt jelentett a korábbi közlekedési eszközökhöz képest: “Ha megkérdeztem volna az embereket, hogy mit akarnak, azt mondták volna, hogy gyorsabb lovakat” (Vlaskovits, 2011). Az ügyfelek által kommunikált igények gyakran a hagyományos megoldások inkrementális fejlesztésére ösztönzik a piaci szereplőket, a drasztikusan új, bomlasztó innováció helyett (Si és Chen, 2020).

A “The Innovator’s dilemma” után néhány évvel később kiadott, a “The Innovator’s Solution” című könyvében Christensen kibővítette a bomlasztó technológiák fogalmát termékekre és üzleti modellekre, ezzel bevezetve a bomlasztó innováció fogalmát (Christensen és Raynor, 2003). Definíciója szerint, a bomlasztó innováció a piac alsó szegmensében vagy egy új piaci szegmensben jelenik meg először, alacsonyabb árú és gyengébb funkcionalitású termékkel; ugyanakkor valamilyen más paraméterben vagy az üzleti modellben radikálisan újat ajánlva. A fősodorbeli vevők azonban nem váltanak

csupán az alacsonyabb ár miatt, a minőséggel és szolgáltatással kapcsolatos elvárásaik miatt továbbra is a hagyományos terméket választják. A bomlasztó innováció csak akkor tud általánossá válni a fő piaci szegmensben, amikor a minőség eléri a fősodorbéli vevők elvárásait. Ekkor ők is hajlandók az új termékre váltani, és kihasználni annak alacsonyabb árát. Ebből a folyamatból következik, hogy a bomlasztó innovációnak ár lenyomó hatása van a piacon.

3.3 A Christensen modell határai

Christensen bomlasztó innováció elmélete négy alap elemre épült: (1) az inkumbens piaci szereplők fenntartható innovációval fejlesztik a termékeiket, (2) az inkumbens termékek túllőnek a felhasználók igényein, (3) az inkumbens szereplők képesek reagálni a bomlasztó innovációra (4) a bomlasztó folyamat eredményeként az inkumbens szereplőket súlyos hatások érik (King és Baatartogtokh, 2015). Azonban, King és Baatartogtok (2015) arra jutottak, hogy a legtöbb bomlasztó esetben nincs jelen a bomlasztó innováció elmélet mind a négy eleme. Az általuk vizsgált, és bomlasztó jellegűnek ítélt eseteknek csak 9%-ában szerepelt mind a négy elem. Ezen eredmény alapján megkérdőjelezték Christensen bomlasztó innováció elméletének feltételeit. Rámutattak arra, hogy az elmélet útmutatást nyújthat a vezetőknek a piaci folyamatok megértésében, de nem helyettesíti a kritikus gondolkodást és a részletes elemzést.

Christensen modellje szerint a bomlasztó innováció a piac alsó szegmensében, alacsony árakkal indul. Azonban, több olyan jelentős innováció jelent meg Christensen alapművének megjelenése óta, amely nem felel meg ennek a definíciónak.

Például, a mobiltelefonok megjelenésükkor Christensen modelljének megfelelően valóban alacsonyabb minőséget jelentettek mint a vezetékes telefonok (rosszabb hangminőség, gyakori sikertelen hívások), azonban, az új technológia nem a piac alsó szegmensében, és nem alacsony árakkal jelent meg (Govindarajan és Kopal, 2006).

A személyfuvarozásban forradalmat okozó Uber szintén nem illeszkedik Christensen modelljébe. Definícióját a gyakorlati életben az Uber személyfuvarozási modelljére alkalmazva Christensen azt találta, hogy az Uber üzleti modellje nem felel meg bomlasztó innováció definíciójának, mivel indulásakor nem a piac alsó szegmensét, hanem a fősodorbéli vevőket célozta meg, ugyanazokat, akiket a hagyományos taxivállalatok (Christensen et al., 2015).

Ugyanakkor, ha Christensen modelljétől függetlenül az Uber piacra gyakorolt hatását vizsgáljuk, akkor az valódi bomlasztást hajtott végre, mivel jelentősen átalakította a személyfuvarozási piacot (Kavadias et al., 2016; Smith, 2016) azokban az országokban, ahol nem akadályozták adminisztratív eszközökkel a működését. Az Uber példája rámutat, hogy Christensen bomlasztó innovációs modellje nem tud minden esetet kezelni. Ezt maga Christensen is elismerte, az Ubert ‘outlier’-nek nevezve a modellje szempontjából (Christensen et al., 2015).

A bomlasztást számos kutató és gyakorlati szakember széles körű definícióként értelmezi (Gobble, 2016). A definíciók többsége a piaci hatásra, és nem a bomlasztó folyamat megkülönböztető jellemzőire összpontosít (Nagy et al., 2016). A zavar mérséklése érdekében Markides megkülönböztette a technológiai innováción, az üzleti modell innovációján és a termékinnováción keresztül megvalósuló bomlasztást (Markides, 2006). A különböző bomlasztások mindegyike alapvetően különböző jelenséget hordoz magában, az inkumbens szereplőkre gyakorolt hatásuk azonban hasonló lehet. Mindazonáltal, a vita, hogy az Uber hatása bomlasztónak tekinthető-e vagy sem, a bomlasztó kifejezés definíciójával kapcsolatban meglévő bizonytalanságot igazolja (Kavadias et al., 2016; Smith, 2016; Christensen et al., 2015). Hatásukat vizsgálva, a Christensen definíciójának megfelelő bomlasztó innovációk nem szükségszerűen hatnak bomlasztó erővel a piacra, ugyanakkor a definíciótól eltérő karakterisztikájú innovációk lehetnek bomlasztó hatásúak (Reinhardt és Gurtner, 2015). A bomlasztó innováció komplexitására és szerteágazóságára hivatkozva egyes szerzők a definíció rugalmasabbá tételét tartják szükségesnek (Kamolsook et al., 2019).

A bomlasztó innováció szakirodalmának részletes áttekintése alapján Si és Chen a következő definíciót javasolták:

“A bomlasztó innováció egy folyamat, amely során olyan technológiák, termékek vagy szolgáltatások jelennek meg, amelyek a fősodorbeli vevőknek fontos paraméterekben kezdetben alulmúlják az inkumbensek által kínáltakat. Azonban, olyan jellemzőkkel bírnak, amelyeket a fősodorbeli termékek nem tartalmaztak (például olcsóság, egyszerűség, kényelmes használat), és vonzóak a piac alsó szegmense vagy új piacok számára. Idővel, a technológia vagy a folyamat folyamatos fejlesztésével a bomlasztó innováció fokozatosan kielégíti a fősodorbeli felhasználók igényeit, így piacrészesedést nyer vagy kiszorítja az inkumbenseket a fő piacokról” (Si és Chen, 2020, p6.).

3.4 A bomlasztó innováció előrejelzése

A tudományos modellekkel kapcsolatban nemcsak az az elvárás, hogy utólag modellezzék és magyarázzák az eseményeket, hanem hogy előre is jelezzék azokat. Christensen modellje az előrejelzés szempontjából használható, azonban nem tökéletes. Egy vizsgálat során hat különböző iparágban megjelent, potenciálisan bomlasztó innováció hatásának előrejelzése négy iparág esetében – utólag visszatekintve – sikeres volt, kettő esetében azonban nem (Christensen et al., 2004).

A Business Week-nek 2007-ben adott interjúban az akkor újdonságként megjelent iPhone-nal kapcsolatban Christensen véleménye az volt, hogy *“a modell előrejelzése szerint az Apple nem lesz sikeres az iPhone-nal. A történelem egyértelműen ezt jelzi”* (Lepore, 2014). Előrejelzésének hibáját mutatja, hogy az azóta eltelt több mint 10 évben az iPhone az Apple egyik legsikeresebb terméke lett, és az Apple-t a világ egyik legértékesebb vállalatává tette.

Az előrejelzés nehézségével kapcsolatban Tellis arra mutatott rá, hogy nehéz eldönteni egy új technológiáról, ami teljesítményben alulmúlja az uralkodó piaci technológiát, hogy végül bomlasztóvá válik-e, vagy egyszerűen csak gyengébb minőséget ad (Tellis, 2006).

A pénzjegykiadó automaták, vagy az internetes bankolás megjelenésükkor bomlasztó új technológia volt, amelytől sokan a piac átalakulását várták. A széleskörű elterjedésük azonban nem alakította át a bankrendszer struktúráját; az új technológiák felhasználásával az inkumbens bankok megerősítették pozícióikat (Birkinshaw et al., 2018).

A bomlasztó innovációs modellek előrejelző képességét kritizálva Barney azzal érvelt, hogy *‘lehet hogy egyszerűen néhány vállalat szerencsésen választott technológiát’* (Barney, 1997).

3.5 A Christensen modell kiterjesztései

Christensen modelljében, és az innovációs szakirodalomban a fenntartó és bomlasztó innováció gyakran kategorikusan jelenik meg; azaz egy adott innováció vagy az egyik, vagy a másik kategóriába tartozik. Thommond és Lettice szerint azonban a két véglet (fenntartó és bomlasztó innováció) között folyamatos az átmenet, az innovációk ezen a folytonos skálán helyezhetők el (Thommond és Lettice, 2002).

Az innováció bomlasztó hatása nem abszolút érték, hanem relatív; függ attól hogy kinek a szempontjából vizsgáljuk (Christensen et al., 2018). Ugyanaz az innováció lehet bomlasztó egyes vállalatok számára, míg fenntartó mások számára. Például, az interneten történő vásárlás megjelenése a postai úton értékesítő katalógusáruházak számára fenntartó innovációt jelentett, mivel a meglévő üzleti modellt folytatták egy modernebb technológiát használva. Ugyanakkor, az internetes vásárlás bomlasztó hatással volt a hagyományos bolthálózattal rendelkező áruházak számára, akik a vevőik egy részét elvesztették az új technológia megjelenésekor (Christensen és Raynor, 2003).

Ezek alapján, egyetlen innovációnak sem szükségszerű velejárója a teljeskörű bomlasztó hatás. Hogy egy adott innovációt bomlasztóként használnak-e fel - gyakran új piacokat és új vevőket célozva meg – az a vállalatok stratégiai döntése. Az inkumbensek gyakran felhasználják a bomlasztóként pozícionált innovációt, beépítik a termékeikbe, így fenntartó innovációvá változtatják a bomlasztó potenciált (Ahlstrom, 2015). Például, az 1950-es években az inkumbensek - mint az RCA – a tranzisztort fenntartó innovációként felhasználták a vákuumcsöves termékeik továbbfejlesztéséhez. Ezzel szemben, ugyanezt a technológiát bomlasztó innovációként felhasználva a Sony létrehozta a táskarádiót, amellyel egy új vásárlókört célozott meg, a tizenéveseket (Christensen et al., 2018).

Az innováció bomlasztó hatását a vállalat üzleti modelljével összefüggésben kell vizsgálni, így értelmezhető hogy egy potenciálisan bomlasztó hatású innováció milyen hatással lesz az adott vállalatra (Kapoor és Klueter, 2015).

3.5.1 Markides megközelítése

Markides a bomlasztó innovációt Christensentől eltérő kategóriákra osztotta: üzleti modell és termék innovációra (Markides, 2006). A két különböző bomlasztó innováció különböző módon jelentkezik, más hatással van a piaci versenyre, és más válaszokat igényel az inkumbensektől.

Az üzleti modell innováció nem teremt új termékeket vagy szolgáltatásokat, csupán megváltoztatja a modellt, amivel a végfelhasználóhoz eljut a termék. Markides ennek alátámasztására az Amazon példáját említi a '90-es évek időszakából, amikor az Amazon interneten kezdett könyveket értékesíteni. Ezzel az Amazon nem fedezte fel a könyv eladást, csupán megváltoztatta a modellt, ahogy a könyv eljut az ügyfelekhez.

A bomlasztó termék innováció korábban nemlétező termékeket hoz a piacra. Markides többek között a mobiltelefont említi példaként. Érvelése szerint a bomlasztó termék innováció különbözik a technológiai innovációtól, a mobiltelefon egy új termék és nem egy új technológia (Markides, 2006).

3.5.2 Schmidt és Druehl innováció terjedési modellje

Christensen modelljében a bomlasztó innováció az alsó piacszegmensben jelenik meg, és onnan terjed a piac felső szegmensei felé. Schmidt és Druehl ezt a terjedést vizsgálta, és az alábbi három módszert azonosította a piaci terjedésre: határpiaci terjeszkedés (fringe market encroachment), különálló piaci terjeszkedés (detached market encroachment) és alsó piacszegmens-beli terjeszkedés (low-end market encroachment) (Schmidt és Druehl, 2008).

A határpiaci terjeszkedés egy olyan piacszegmensben jelenik meg elsőként, amelyben a felhasználók igényei részben eltérnek az alsó piacszegmens többi felhasználójától, majd később általánossá válik az alsó majd a fő piacszegmensekben (Schmidt és Druehl, 2008). A különbséget a Christensen által definiált bomlasztó innováció és a határpiaci innováció között az jelenti, hogy az első esetben az innováció a piac alsó szegmensének egészét célozza, míg a második a piac alsó szegmenséhez tartozó, de attól részben eltérő igényű felhasználókat. A határpiaci innovációra példa Schmidt és Druehl szerint az 5.25” méretű merevlemezek megjelenése a 8” méretűek után. Az 5.25” merevlemezek tették lehetővé az asztali számítógépek elterjedését, amelyeket a korábbi miniszámítógépekkel megegyező feladatokra használtak.

A különálló piaci innováció egy olyan piacszegmensben jelenik meg elsőként, amelyben a felhasználók igényei alapvetően eltérnek az alsó piacszegmens többi felhasználójától. A különbséget a Christensen által definiált bomlasztó innováció és a különálló piaci innováció között az jelenti, hogy az első esetben az innováció a piac alsó szegmensének egészét célozza, míg a második a piac alsó szegmenséhez tartozó, de attól alapvetően eltérő igényű felhasználókat. A különálló piaci innovációra példa a mobiltelefonia, amely egy új piacot nyitott a hagyományos vezetékes telefonok piaca mellett. A mobiltelefonok ára (mind a készülékek, mind a szolgáltatás esetén) magasabb volt, mint a vezetékes telefonoké, azonban megjelenésekor az új technológia egy új piacot teremtett. Amikor az új technológia kezdett vevőket hódítani a hagyományos telefónia piacáról, akkor azt az

alsó szegmensben tette. Az alacsony előfizetőre jutó bevételt hozó felhasználók mondtak le a vezetékes telefonjukról, a magas bevételt hozó üzleti felhasználók megtartották hagyományos telefonvonalait (Schmidt és Druehl, 2008).

Amíg az alsó piacszegmensben megjelenő bomlasztó innováció elsősorban a legkevésbé profitábilis vevőket célozza meg, a határpiaci és a különálló piaci terjeszkedéssel megjelenő innováció új piacot is teremt, és az addigi ‘nem fogyasztókat’ célozza meg (Yu és Hang, 2010).

Az *alsó piacszegmens-beli* innováció azonnali hatással van a piac alsó szegmensére. A különbség Christensen bomlasztó innovációja és az alsó piacszegmens-beli innováció között, hogy az első esetben az innováció később beszivárog a többi piacszegmensbe is, míg a második esetben ez nem történik meg. Erre az innováció fajtára példa a diszkont áruházláncok megjelenése az Egyesült Államokban, amelyek nem akarják sem választékban, sem szolgáltatásban felvenni a versenyt a hagyományos elegáns áruházakkal. Az alsó piacszegmens-beli bomlasztó innováció kívül eshet az inkumbensek figyelmén - mivel közvetlenül nem veszélyezteti a piacukat – de hosszú távon jelentős vevőkört csábíthat el így veszélyes lehet az inkumbensekre (Hopp et al., 2018).

Az innováció Schmidt és Druehl kategorizálása alapján ismertetett típusait a 3. táblázat foglalja össze.

Innováció típusa	Megjelenés helye	Leírás
Fenntartó	Felső piacszegmens	A termék először a felső piacszegmensben jelenik meg, majd lefelé terjeszkedik
Bomlasztó	Alsó piacszegmens	A termék először az alsó piacszegmensben jelenik meg, majd felfelé terjeszkedik
Új piaci	Határpiac	A piac alsó szegmenséhez tartozó, de attól <i>részben</i> eltérő igényű felhasználókat célozza meg
Új piaci	Különálló piac	A piac alsó szegmenséhez tartozó, de attól <i>alapvetően</i> eltérő igényű felhasználókat célozza meg
Alsó piacszegmens-beli	Alsó piacszegmens	A termék az alsó piacszegmensben jelenik meg, és <i>nem terjeszkedik</i> más szegmensek felé

3. táblázat - Az innováció megjelenési formái
Saját szerkesztés, Schmidt és Druehl (2008) alapján

3.5.3 Satell innováció modellje

Schmidt és Druehl megközelítése a felhasználói igények és a piaci terjeszkedés alapján kategorizálta az innovációt. Egy más megközelítésben, Satell az alapján határozta meg az innováció típusait, hogy mennyire jól vagy gyengén definiált a probléma, amire megoldást keresnek, és a szaktudás, ami a megoldáshoz szükséges. Az általa javasolt 2*2-es mátrixban négy innovációs típust határozott meg: a fenntartó, a bomlasztó, az áttörő innovációt és az alapkutatót (Satell, 2017a).

A fenntartó innováció jól definiált problémákra használható, amikor pontosan meghatározható a szükséges szaktudás. Például, egy autó rugózásának javításához leginkább mérnöki szaktudás szükséges. Ezzel szemben, gyengén definiált problémára, kevésbé definiált területen az alapkutató lehet megfelelő. Például, a relativitáselmélet, vagy a kvantummechanika kezdeteinek kutatásakor sem a megoldandó probléma, sem a kutatáshoz szükséges szaktudás nem volt pontosan definiálva.

Satell megközelítésében jól definiált szakterületen, gyengén definiált problémára a bomlasztó innováció adhat megoldást. Például, az értekezésem korábbi fejezetében bomlasztó innovációként említett okostelefonok esetében a fejlesztéshez szükséges szaktudás meghatározható volt (kommunikációs mérnökök, mikroprocesszor fejlesztők, szoftverfejlesztők, stb.), de kevésbé volt meghatározott a probléma. Az első iPhone megjelenése után több mint egy évtizeddel már egyértelmű, hogy mik azok a szolgáltatások amiért okostelefont vásárolnak a felhasználók, de 2007-ben ez nem volt egyértelmű. Vagyis, nem volt jól meghatározott a probléma amire később az iPhone megoldást adott.

Az áttörő innováció jól definiált problémára, nem pontosan körülírható szaktudással ad megoldást. Satell példaként egy vízszennyezést érzékelő szenzor kidolgozását írja le. A rendkívül érzékeny szenzor fejlesztésére 1 millió dolláros fejlesztést kezdtek mérnökök. A feladat nehéz volt és a fejlesztés lassan haladt, amikor egy tengerbiológus rámutatott, hogy bizonyos kagylók már nagyon kis szennyezésre a héjuk kinyitásával reagálnak. Ezt az ismeretet felhasználva nem volt szükség a drága szenzor kifejlesztésére, csupán a vízben élő kagylók reakciójának monitorozására (Satell, 2017b).

Satell innovációs modellje alapján az innováció típusait a 4. táblázat foglalja össze.

Hogyan definiált a szükséges szaktudás területe?

	Gyengén	Jól
Hogyan definiált a probléma?	<p>Áttörő innováció Példa: vízszennyezés szenzor</p>	<p>Fenntartó innováció Példa: autó rugózás javítása</p>
	<p>Alap kutatás Példa: relativitáselmélet, kvantummechanika</p>	<p>Bomlasztó innováció Példa: okostelefonok</p>

4. táblázat - Az innováció típusai

Saját szerkesztés, Satell (2017a) alapján

Satell megközelítésének különlegessége, hogy modelljébe beemelte, és külön kategóriaként fogalmazta meg az alap kutatást. Christensen, és az elméletére építő szerzők többségének megközelítése a piacra rövid távon, közvetlen hatással bíró innovációt vizsgálja, és nem tér ki a hosszú távú eredményt hozó alap kutatásra.

3.6 A digitális innováció

Az elmúlt évtizedek rendkívül gyors technológiai fejlődésének időszakát - amely számos bomlasztó innovációt is tartalmazott – a kutatók, üzletemberek és politikusok gyakran egy új ipari forradalom korszakaként határozzák meg, amely még most is tart. Az elmúlt három ipari forradalom után a mostani időszak, amelyet a digitális technológiák széleskörű elterjedése jellemez, a szakirodalomban a negyedik ipari forradalom, vagy Ipar 4.0 elnevezést kapott (Rojko, 2017; Xu et al., 2018).

A negyedik ipari forradalomban kulcsszerepet játszó, digitális technológiára épülő innovációt digitális innovációnak tekinthetjük (Hinings et al., 2018). A digitális technológia a digitális innováció folyamatában, vagy annak eredményében is megjelenhet. A digitális innováció során az innováció határai kevésbé egyértelműek, mint a nem-digitális innováció során (Nambisan et al., 2017). Hagyományosan, egy új termék fejlesztése vagy továbbfejlesztése során elhatárolhatók olyan fázisok, mint az ötlet kidolgozása, a termék fejlesztése, tesztelése és a piacra vitele. Például, a vezető autógyárak 2-4 évente mutatnak be jelentősen új modelleket; és az adott modellen kisebb fejlesztéseket végeznek minden 'modell évben'. A 2-4 éves nagyobb, és az azon belüli kisebb éves fejlesztések fázisai jól meghatározhatók. Ezzel szemben, a digitális innováció

során a fejlesztési fázisok - például egy okostelefon alkalmazás folyamatos fejlesztése közben - összerosódhatnak. Az okostelefonokon futó alkalmazások gyakran hetente frissülnek, és az új verzió – a hibajavítás mellett – általában számos apró módosítást és új szolgáltatást tartalmaz. A digitális innováció, mind az innovációs folyamat, mind az eredmény szempontjából dinamikusabb mint a hagyományos innováció (Boland Jr et al., 2007).

3.7 A társadalmi innováció

A jelentős technológiai és üzleti folyamat innovációk hatással vannak a társadalom egészére is. Például, az Ipar 4.0 a digitalizáción és a robotizáción keresztül munkahelyeket szüntet meg, és más munkahelyeket hoz létre. A szakirodalomban jelenleg széleskörű vita folyik arról, hogy a mesterséges intelligencia elterjedésének az üzleti életben milyen társadalmi hatása lesz (Ernst et al., 2019). Az innováció egyaránt eredményezhet kedvező és kedvezőtlen társadalmi-gazdasági folyamatokat.

Az innováció vizsgálatakor ezért fontos dimenzió a társadalmi innováció. A társadalmi innováció nem szükségszerűen egy technológiai vagy üzleti innovációval kapcsolatban vizsgálható, hanem önmagában is. A társadalmi innovációt definiálhatjuk egy olyan innovációként amely “új vagy újszerű válaszokat ad egy közösség problémáira azzal a céllal, hogy növelje a közösség jólétét” (Kocziszky et al., 2017, p16). A társadalmi innováció olyan területeken jelenthet fejlődést, mint a várható élettartam növelése, az egyenlőtlenségek csökkentése, a boldogság, vagy a növekvő diverzitás (Mulgan et al., 2007).

A társadalomba való széleskörű beágyazottsága miatt fontos aspektus a digitális innováció társadalmi innovációs hatása (Brynjolfsson és McAfee, 2014). A digitális innováció eredményeit – mint például az interneten keresztül globálisan elérhető hírek, a közösségi hálózatok – ma már milliárdok használják a világban. Részben a digitális innováció hatására, Thomas Friedman megfogalmazását használva “lapossá vált” a világ (Friedman, 2005), a különböző kultúrák és népek közötti hagyományos távolságok csökkentek. A világ elmaradott térségeiben élők milliói gondolják úgy, hogy a globális világ egy másik országában könnyebb lenne a megélhetésük és boldogabb lenne az életük. Így, a digitális innováció áttételesen hatással van a globális migrációra (Rubinstein és Orgad, 2018), vagyis jelentős társadalmi változásokat indít el.

Egy másik példa a digitális innováció társadalmi hatására a szólásszabadságról folyó vita. A szólásszabadság a nyugati demokráciák egyik alapértéke. Az internet széleskörű elérését kihasználva azonban többen rasszista, erőszakra buzdító eszméket vagy félrevezető hazugságokat osztanak meg. A társadalmi vita arról alakult ki, hogy hol van a szabad véleménynyilvánítás határa, és ki jogosult ezt eldönteni (Bambrough, 2020; Twitter, 2020). Helyes-e, hogy egy-egy vállalat (pl. Google, Twitter, Facebook) a saját értékrendszere alapján cenzúráz bizonyos tartalmakat? Elfogadható-e, hogy ezt nem egy alkotmányos felhatalmazáson alapuló bíróság teszi, hanem egy profitorientált vállalat szervezete? Hogyan változik digitális innováció hatására a szólásszabadság abban a világban, amelyben a vezető digitális vállalatoknak gyakran nagyobb hatalmuk van, mint egyes nemzetek kormányainak?

Doktori értekezésemnek nem elsődleges témája a digitális innováció és a társadalmi innováció kapcsolata, de a későbbi fejezetekben tömören megvizsgálom az általam vizsgált bomlasztó innováció társadalmi innovációs hatását.

3.8 Bomlasztó innováció a vállalati informatikában

3.8.1 A vállalati IT rendszerek innovációja

A vállalatok és szervezetek által használt információtechnológiai rendszerek (IT) innovációja definiálható számítógépes és kommunikációs rendszerek újszerű alkalmazásaként (Swanson, 1994; Lyytinen és Rose, 2003a). Mivel ez az innováció a digitális technológia használatára épül, digitális innovációként tekinthetünk rá.

Az IT innovációnak a számítógépek számítási és adattárolási kapacitásának exponenciális bővülése - Moore törvénye (Waldrop, 2016) - és ennek hatására a számítási kapacitás fajlagos költségének csökkenése adja a technológiai alapját.

Egyszerű formában valamennyi IT innováció egy technológia fejlesztés, amely a hardver vagy szoftver területen nyújt újabb szolgáltatást, jobb minőséget, gyorsabb működést vagy alacsonyabb költséget. Azonban, az IT innováció gyakran lehetővé tesz szervezeti innovációt, mint például az üzleti folyamatok átdolgozása, vagy a szervezeti struktúra megváltozása (Lyytinen és Rose, 2003b). A vállalati IT rendszerekhez való távoli hozzáférés (a 90-es években modemen keresztül, később nagysebességű internet elérése)

át) csupán egy technikai újítás, azonban lehetővé tette, hogy számos munkakör otthonról is elvégezhető legyen, így hatással van az üzleti folyamatokra és a munkaerő szerkezetére. Az elektronikus levelezésre tekinthetünk úgy, mint egy technikai innovációra, amellyel a hagyományos levelezés papírmentes formában valósul meg, azonban hatása túlmutat a papírhasználat csökkentésén: az email átalakította a vállalati kommunikációt.

3.8.2 Az IT innováció típusai

Hasonlóan a nem-IT innovációkhoz, az IT innovációk jelentős része fenntartó jellegű (Lyytinen és Rose, 2003b).

A vállalati IT rendszerek innovációjának kategorizálására az első modellt Swanson (1994) dolgozta ki, három típust különböztetve meg, amelyeket az 5. táblázat mutat be.

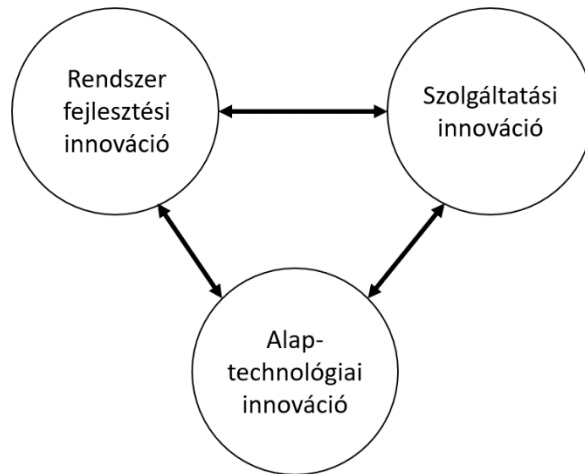
	Az innováció típusa
Típus I	Az IT fejlesztésekkel kapcsolatos innováció
Típus II	Az adminisztratív, támogató üzleti folyamatokkal kapcsolatos innováció (pl. bérszámfejtés, raktárnyilvántartás)
Típus III	Az elsődleges üzleti funkciókkal kapcsolatos innováció (pl. elektronikus beszerzés, ERP, beszállítókkal való kapcsolattartás)

*5. táblázat - Az IT rendszerek innovációjának típusai
Saját szerkesztés, Swanson alapján (Swanson, 1994, p. 1076)*

Lyytinen és Rose (2003) továbbfejlesztették Swanson háromszintű modelljét arra hivatkozással, hogy az nem ad lehetőséget az alapvető technológiát módosító, bomlasztó innováció felismerésére (Lyytinen és Rose, 2003a). Ezen felül, a modern rendszerekben a II. és III. típus nem különül el egyértelműen egymástól, például a raktárnyilvántartás és az elektronikus beszerzés integrált rendszert alkotnak.

A szerzőpáros új modellre tett javaslatot (Lyytinen és Rose, 2003b), egy új innovációs típust, az alapvető IT technológiát módosító innovációt (Base innovation) hozzáadva a modellhez. Az ebbe a típusba tartozó innováció a többi típusú innovációra is hatással van.

Az új innováció típus megalkotása mellett összevonták Swanson II. és III. típusú innovációját egy típusba, amelyet szolgáltatási innovációként definiáltak.



3. ábra - Az IT innováció fajtái

Saját szerkesztés, Lyytinen és Rose alapján (Lyytinen és Rose, 2003b)

IT innovációs kategória	Érintett területek
Alaptechnológiai innováció	Architektúra, alap technológia
Rendszerfejlesztési innováció	Rendszerfejlesztési folyamatok, programozási nyelv, adatkezelés
Szolgáltatási innováció	Adminisztratív és üzleti folyamatok, gyártás, ügyfélszolgálat

6. táblázat - Az IT innováció három fajtája

Saját szerkesztés, Lyytinen és Rose (2003) alapján

Az innováció három fajtáját megkülönböztetve, definíciójuk szerint, a bomlasztó IT innováció az architektúrát módosító, alap technológiai szinten keletkező innováció, melynek radikális és szerteágazó hatása van a rendszerfejlesztési folyamatokra és a szolgáltatásokra (Lyytinen és Rose, 2003a; Lyytinen és Rose, 2003b).

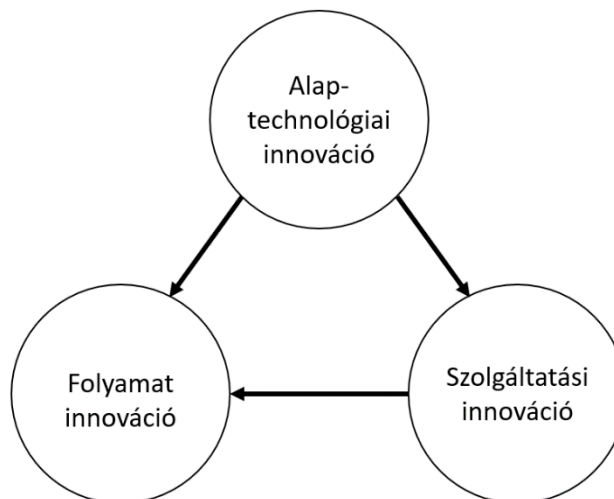
A radikális és szerteágazó hatás együttesen eredményezi azt, hogy mind a rendszerfejlesztési folyamatok, mind a szolgáltatások területén minőségi változásokat érjen el az innováció.

Lyytinen és Rose modellje alapján Carlo és szerzőtársai megvizsgálták, hogy a három innovációs típus milyen összefüggésben van, és hogyan hat egymásra. Kutatásukban a rendszerfejlesztési folyamatokkal kapcsolatos innovációt általánosan folyamat innovációként definiálták, így cikkükben alaptechnológiai, folyamat és szolgáltatási

innovációs kategóriákat használtak (Carlo et al., 2011). 121 szoftver vállalatot megvizsgálva azt találták, hogy az alaptechnológiai innováció közvetlenül és pozitívan befolyásolja a folyamat és szolgáltatás innovációt. Továbbá, az alaptechnológiai innováció radikalitása közvetlenül és pozitívan hat a szolgáltatási innováció radikalitására.

Például, ha az alaptechnológiai fejlesztés hatására a számítási sebesség/költség arány a tízszeresére javul, az hatással van a fejlesztők által használt folyamatokra és a rendszerek által nyújtott szolgáltatásokra. A 90-es évek mobiltelefonjaiban lévő hardver sebessége nem tette lehetővé videó lejátszását. 15-20 évvel később, a fejlett okostelefonok sokkal gyorsabb hardvere erre lehetőséget adott, így megjelentek az ezt kihasználó videó alkalmazások. Ebben az esetben az alaptechnológiai fejlesztés hatására szolgáltatási innováció történt.

Carlo és szerzőtársai szerint a bomlasztó technológiai innováció általában az alaptechnológiából indul, amit szolgáltatási innováció követ és végül megjelenik a folyamat innováció (Carlo et al., 2014). Az IT innováció fajtáit és azok egymásra hatásának módosított modelljét a 4. ábra szemlélteti.



4. ábra - Az IT innováció fajtáinak egymásra hatása
Saját szerkesztés, Carlo et al.(2014) alapján

3.9 Az informatikai felhőszolgáltatások mint bomlasztó innováció

Az elmúlt évtizedekben a vállalatok számára az informatika a hatékony működést támogató alapvető eszközzé vált (Drótos és Móricz, 2012). Az informatikai

megoldásokon alapuló digitális transzformáció nemcsak a vállalatok, hanem a kormányzati szereplők számára is meghatározó fontosságú (Nemeslaki, 2018).

Az informatikai piacon a XXI. század elején megjelent radikálisan új technológia, a felhőszolgáltatások átalakítják az informatika felhasználásának módját, jelentős hatással vannak a piaci szereplőkre, a szállítókra és a felhasználókra egyaránt (Caldarelli et al., 2017; DaSilva et al., 2013).

A felhőszolgáltatásokon kívül más új informatikai technológiák is megjelentek az elmúlt évtizedben, amelyek szintén jelentős hatást gyakorolnak a piacra. Ilyen technológiák például az IoT (Internet of Things), a Big Data, a mesterséges intelligencia, a blokklánc vagy az 5G (Chen et al., 2017; French et al., 2019). Az értekezésemben megvizsgálandó vállalat stratégiájára azonban a felhőszolgáltatások gyakoroltak kiemelkedően nagy hatást, ezért a felsorolt technológiát közül a felhőszolgáltatásokkal foglalkozom részletesen.

A következő fejezetekben ismertetem a felhőszolgáltatásokat, és megvizsgálom, hogy megfelelnek-e a bomlasztó innováció feltételeinek.

3.9.1 Az IT-használat tradicionális módja

Az információs technológia (IT) rendszerek használatának tradicionális módja az egyes vállalatoknál a „vedd meg, és építsd fel magadnak” elven működik. A vállalat megvásárolja a szükséges hardver (szerverek, tárolók) és szoftver (operációs rendszerek, biztonsági megoldások, adatbáziskezelő) elemeket, annak érdekében, hogy a vállalati működést támogató üzleti alkalmazásokat használjon. A hardvert többnyire a vállalat telephelyén, a szerverszobá(k)ban telepítik, amelyek számára saját maguk biztosítják az infrastruktúrát: az áramot, a légkondicionálót, a hozzáférés-szabályozást stb. A vállalat IT-szervezete felelős a hardver és a szoftvercsomag telepítéséért és fenntartásáért, valamint a javítások és frissítések alkalmazásáért.

A megrendelő vállalatok IT-szervezetei kulcsszerepet játszanak az IT-megoldások vásárlásában, implementálásában és fenntartásában. Annak érdekében, hogy ezt a szerepet megfelelően betöltsék, többnyire jelentős saját költségvetéssel rendelkeznek.

Mivel a tradicionálisan felépített IT rendszerek általában a felhasználó vállalat telephelyén üzemelnek, ez az IT használat ‘on-premise’ modellje.

Az on-premise modell hátránya, hogy a vállalatnak saját magának kell viselnie az IT-rendszer felépítésével és üzemeltetésével kapcsolatos terheket. Ez jelentős anyagi befektetést, személyi kapacitást és menedzsment figyelmet igényel, amely elvonhatja az erőforrásokat a vállalat fő kompetenciáiról.

A tradicionális szoftvertársaságok, mint a Microsoft, az SAP, az IBM vagy az Oracle a múltban az on-premise szolgáltatásokra alapozták sikereiket

3.9.2 Az IT-használat új iránya

A nagysebességű hálózatok és a szoftvermegoldások fejlődése a XXI. század elején lehetővé tette a vállalatok számára, hogy új modellben használják az IT-megoldásokat. Már nem szükséges, hogy a vállalatok saját telephelyükön építsenek fel komplex informatikai rendszereket, lehetőségük van az IT-megoldások használatára távoli eléréssel keresztül is. Az új modellben nem saját rendszereiken tárolják az adatokat és futtatják az üzleti alkalmazásokat, hanem az interneten keresztül szolgáltatásként érik el azokat (Bögel, 2015). Mivel a szolgáltatást adó szerverek pontos helye általában nem ismert, és nem is fontos a felhasználó számára, a szerverek valahol a 'felhőben' vannak – innen ered a felhőalapú számítástechnika elnevezés (Furht és Escalante, 2010; Mell és Grance, 2011; Füzes et al., 2018). Források szerint, a 'cloud computing' elnevezést először Eric Schimdt, a Google vezérigazgatója használta egy konferencián tartott előadásban 2006-ban (Sultan és van de Bunt-Kokhuis, 2012).

Egy népszerű analógia a felhőalapú számítástechnikára az áramhasználat. A legtöbb vállalat nem saját maga állítja elő a villamos energiát, hanem megveszi azt a villamosenergia-szolgáltatóktól. A felhasználót nem érdekli, hogy az hol áll elő, illetve, hogy jut el a telephelyére. Árucikként használja az áramot, amelyért díjat fizet a fogyasztás alapján. A felhőalapú számítástechnika ugyanezt a modellt biztosítja az informatikai megoldásokra.

A felhő modellben a felhasználók a szolgáltatás előfizetőivé válnak, saját rendszerekbe történő beruházás helyett. A felhőszolgáltatók saját adatközpontokat építenek jelentős beruházási költséggel, és az adatközpontokból biztosítják a felhasználók számára a szolgáltatást.

A felhőalapú számítástechnika eltérő szolgáltatásokat foglal magában, amelyek általánosan három fő kategóriára oszthatók (Zissis és Lekkas, 2011; Sultan, 2014):

- Infrastruktúra, mint szolgáltatás (Infrastructure as a Service; IaaS) – a felhőszolgáltatók olyan alapvető infrastrukturális szolgáltatásokat biztosítanak a fogyasztók számára, mint a szerver, tároló, vagy számítási kapacitás. A fogyasztóknak lehetőségük van arra, hogy operációs rendszert, adatbázist és egyéb szoftvereket futtassanak a szolgáltató által biztosított infrastruktúrán.
- Platform, mint szolgáltatás (Platform as a Service; PaaS) – a felhőszolgáltató az infrastruktúra mellett alapvető szoftver modulokat (operációs rendszer, adatbáziskezelő, köztes szoftver) biztosít szolgáltatásként a fogyasztó számára, aki ezek segítségével a saját üzleti alkalmazásait tudja futtatni.
- Szoftver, mint szolgáltatás (Software as a Service; SaaS) – a felhőszolgáltató üzleti alkalmazásokat biztosít a felhasználó számára szolgáltatásként (például ERP, HR, toborzás, ügyfélszolgálat, beszerzés).

A felhőalapú szolgáltatások előnyei az on-premise modellhez képest (Marston et al., 2011; Chang et al., 2013):

- Az előfizetési modell nem igényel jelentős beruházást a felhasználó részéről.
- A szolgáltatás rugalmas, igény esetén gyorsan növelhető vagy csökkenthető a szolgáltatott számítási kapacitás a felhasználó igénye alapján.
- Az informatikai rendszerekkel kapcsolatos feladatok jelentős része átkerül a szolgáltatóhoz, így a felhasználó jobban tud a vállalat fő tevékenységére koncentrálni.
- Az on-premise rendszerekhez viszonyított nagyobb rugalmasság gyorsabb innovációt tesz lehetővé.

Az előnyök mellett a felhőalapú megoldások veszélyekkel is rendelkeznek, amelyek egy része vélt, más része valós. A felhasználók által a leggyakrabban említett veszélyek a következők (Caldarelli et al., 2017):

- Csökken az adatbiztonság - a felhasználók a legnagyobb veszélynek azt tartják, hogy a felhőben nincsenek olyan biztonságban az adatok, mint a saját szervereiken. Tanulmányok szerint ez egy vélt veszély, a valóságban a professzionális felhőszolgáltatók rendszerei nagyobb adatbiztonságot nyújtanak, mint amit a legtöbb vállalat saját IT szervezete nyújt (IDC, 2016b).
- A kontrol elvesztése a vállalati adatok és rendszerek felett - a kritikus fontosságú vállalati adatok és rendszerek feletti kontroll átkerül egy külső szolgáltatóhoz.
- Jogi akadályok - az országoként változó jogi környezet megtilthatja bizonyos adatok országon kívüli tárolását és feldolgozását. Az Európai Unió például a jogi előírások egységesítésére törekszik. Ennek a törekvésnek jelentős lépése a 2018. májusában EU szinten életbe lépett Általános Adatvédelmi Rendelet, általánosan használt angol rövidítéssel GDPR (European Union, 2018).
- Lassul a rendszerek válaszideje - a felhőben elhelyezett adatokhoz és rendszerekhez való hozzáférés az interneten keresztül történik. Az alacsony internetsebesség lassíthatja az adathozzáférést és a rendszer válaszidejét, az internetkapcsolat megszakadása esetén megszűnhet a hozzáférés. A lassú elérés problémája a ma már általánosan elérhető nagysebességű szélessávú internetkapcsolattal kiküszöbölhető. A kapcsolat megszakadásának veszélyét például duplikált interneteléréssel (két különböző szolgáltatótól) lehet kezelni.

Az elmúlt években a felhőalapú szolgáltatások elterjedté váltak, jelentősen átalakítva a szolgáltatói és felhasználói piacot (Sultan és van de Bunt-Kokhuis, 2012; DaSilva et al., 2013). A felhőszolgáltatásból származó globális bevételek többszörösére növekedtek 2009 óta (Gartner, 2018). Új szolgáltatók jelentek meg a piacon, és jelentős üzleti pozíciókat építettek ki. Néhány vezető felhőszolgáltató: Amazon Web Services, Microsoft, Alibaba Cloud, Google, Oracle, IBM (Gartner, 2020).

Értekezésemben a 'felhőszolgáltatások' kifejezést a nyilvános, a felhasználók széles köre által elérhető felhőszolgáltatások megnevezésére használom. Vannak privát felhőszolgáltatások is, amelyeket csak egy meghatározott felhasználói kör érhet el (Armbrust et al., 2010). A privát felhőszolgáltatásokra jó példa a kormányzati felhő,

amelyet egy országon belül épít ki az adott kormányzat a saját intézményeinek kiszolgálására.

Mivel kutatásomban egy hagyományosan on-premise vállalat nyilvános felhőszolgáltatás felé történő stratégiaválását vizsgálom, a privát felhőket – a nyilvános felhőszolgáltatás szempontjából – on-premise megoldásként kezeltem.

3.10 Bomlasztó innováció-e a felhőszolgáltatás?

Mivel disszertációmban a bomlasztó innováció hatására történő stratégiai megújulás területén végzek kutatást, fontos kérdés annak vizsgálata, hogy bomlasztónak innovációnak tekinthető-e a felhőszolgáltatás.

A felhőalapú számítástechnika az elmúlt évek piaci adatai szerint jelentős hatással van az informatikai szolgáltatások piacára és további növekedés várható (Gartner, 2018). A szakirodalomban több cikk bomlasztó innovációnak nevezi a felhőszolgáltatásokat, annak jelentős piaci hatása miatt (Sultan és van de Bunt-Kokhuis, 2012; Susanto et al., 2012; DaSilva et al., 2013; Surya et al., 2014). Ugyanakkor, ezek a tanulmányok nem elemzik a felhőszolgáltatások bomlasztó hatását tudományos modellek alapján.

A kérdés megválaszolására a szakirodalomban elfogadott, a bomlasztó innováció előrejelzésére kidolgozott vizsgálati módszert használok. A vizsgálatot a Nagy és társai által kidolgozott, három lépcsős, általános - nem IT specifikus - vizsgálati módszerrel végzem el (Nagy et al., 2016).

3.10.1 Nagy és társai vizsgálati módszere

Thomond és Lettice három innovációs jellemzőt javasol az informatikai bomlasztó innováció felismerésére: radikálisan új funkcionalitás, új technikai szabványok, valamint az innováció tulajdonjoga (Thomond és Lettice, 2002). Thomond és Lettice innovációs jellemzőire alapozva Nagy és társai háromlépcsős modellt alkottak a bomlasztó innováció előrejelzésére (Nagy et al., 2016).

Első lépés annak vizsgálata, hogy az innováció jelent-e változást radikális funkcionalitás, új technikai szabványok és az innováció tulajdonjoga szempontjából. Modelljük szerint, ha egy innováció a három közül egy vagy több jellemzőben eltér a szervezetek által jelenleg használt innovációitól, akkor az potenciálisan bomlasztó lehet.

Második lépés annak vizsgálata, hogy hol használják az innovációt a szervezet értékláncában. Ennek megértése azért fontos, hogy eldönthető legyen: lényeges hatással bír-e az innováció a szervezet működésére?

A harmadik lépés a potenciálisan bomlasztó innováció összehasonlítása az értéklánc ugyanazon helyén jelenleg használt technológiával. Jelentős pozitív változást jelent-e az innováció?

Amennyiben mindhárom kérdésre pozitív válasz adható, úgy az adott innováció potenciálisan bomlasztó hatású lehet.

3.10.2 Nagy és társai modell - első lépés

A modell első lépése annak vizsgálata, hogy az innováció jelent-e változást radikális funkcionalitás, új technikai szabványok és az innováció tulajdonjoga szempontjából.

3.10.2.1 Funkcionalitás

A felhőalapú számítástechnika felhasználásával a felhasználók hasonló funkciókat érhetnek el szolgáltatásként, mint on-premise rendszerek esetén, azonban a felhőalapú rendszerek további, radikálisan új szolgáltatásokat is képesek nyújtani.

Például, a tradicionális ERP szállítók (SAP, Oracle, Sage, Microsoft) a felhőbe helyezik át rendszereiket, hasonló vagy bővített ERP szolgáltatást biztosítva (Elragal és Haddara, 2012; Chen et al., 2015). Önmagában, az ERP on-premise helyett felhőszolgáltatásként való használata még nem jelent radikális funkcióbővítést.

Ugyanakkor, a felhőszolgáltatáson alapuló ERP rendszerek olyan új funkciókkal is rendelkeznek, amelyeket az on-premise rendszerek nem biztosítottak. Például, a felhasználók mobil eszközeikre (tablet, okostelefon) kapnak értesítéseket az ERP rendszertől, és elérik annak funkcióit, így az általuk választott helyszínen és időpontban használhatják a rendszert (Szabó et al., 2013; Oracle, 2018c; SAP, 2018a). Az on-premise rendszerek is lehetőséget adtak limitált távoli hozzáférésre, azonban korántsem olyan széles funkcionalitással és eszközfüggetlenséggel mint a felhőalapú ERP rendszerek. Ezek alapján, az ERP rendszerek felhőalapú használata radikálisan új funkcionalitást eredményez.

Hasonlóan, az irodai alkalmazások (pl. Word, Excel) felhőszolgáltatásból való igénybevétele önmagában nem jelent új funkcionalitást a végfelhasználó számára, csupán az on-premise rendszereknél megszokott funkciók egyszerűbb és rugalmasabb elérését biztosítja. Azonban, a felhőszolgáltatás lehetővé tesz olyan csoportmunkát az irodai alkalmazások használatával (például több munkatárs egyszerre dolgozhat ugyanazon a dokumentumon), amelyekre on-premise rendszerek esetén nem volt lehetőség (Skendzic és Kovacic, 2012).

Az adatok felhőben való tárolása is radikálisan új funkcionalitást hoz magával. A Google Docs-on tárolt adatainkat például gyorsan és egyszerűen több eszközről is elérhetjük (munkahelyi és otthoni PC, telefon, tablet), valamint munkatársainkkal megoszthatjuk és velük együtt szerkeszthetjük (Nakayama et al., 2017). Erre az on-premise adattárolás csak erősen limitálva ad lehetőséget.

A csoportmunkát segítő funkcionalitás hatása a gyakorlatban is tapasztalható. Például, a Google belső vállalati működésén vizsgálva Sun és társai azt találták, hogy a Google Docs felhőszolgáltatás hatására a vállalati együttműködés kultúrája nyitottabbá vált (Sun et al., 2014).

A leírt példák alapján megállapítható, hogy felhőalapú számítástechnika képes radikálisan új funkcionalitás biztosítására.

3.10.2.2 Új technikai szabványok

A felhőalapú szolgáltatások technikai megoldásai jelentősen különböznek az on-premise megoldásoktól, mivel a távoli szolgáltatásnyújtás az on-premise rendszerektől eltérő architektúrális és biztonsági megoldásokat igényel. A felhőszolgáltatásokhoz kialakultak az interneten keresztül nyújtott szolgáltatásokra (web services), a virtualizációra, az identitás kezelésre, a biztonságra, a végfelhasználói hozzáférésre és a mobil eszközök hozzáférésére vonatkozó szabványok (Rittinghouse és Ransome, 2016).

A felhő-szolgáltatók ugyanazon az infrastruktúrán több felhasználót is kiszolgálnak (angol kifejezéssel 'multitenancy') annak érdekében, hogy képesek legyenek kedvező áron rugalmasan növelni és csökkenteni a szolgáltatást egy adott felhasználó számára. Ez szintén új technikai szabványokat igényel (Tsai et al., 2010).

A felhőszolgáltatások adatvédelmének biztonsága kiemelten fontos terület, ezt az ISO/IEC 27001:2013 (információbiztonsági irányítási rendszerek követelményszabványa, a tanúsítások alapja) szabvány rögzíti (Orbán, 2015).

A különböző felhőszolgáltatók saját szabványokat is definiálnak. Az eltérő szabványok megnehezítik a különböző felhőszolgáltatások együttműködését, kombinált felhasználását és átjárhatóságát (interoperabilitás). Az eltérő felhőszolgáltatási szabványok egységesítésére több kezdeményezés is született (Lewis, 2013). A technológiai megoldások fejlődésével a felhőszolgáltatásra vonatkozó szabványok folyamatosan bővülnek és fejlődnek (Parasher et al., 2018).

Összefoglalva, megállapítható, hogy az on-premise megoldásokhoz képest a felhőalapú számítástechnika új technikai szabványokat használ.

3.10.2.3 Az innováció tulajdonjoga

A felhőszolgáltatás nem egy konkrét innováció, amelynek tulajdonjogát bárki birtokolhatja. Az előző fejezetben leírtak alapján a felhőszolgáltatásokat számos műszaki szabvány írja le, amelyek folyamatosan bővülnek. Ezeket a publikus szabványokat használva bármely vállalat nyújthat felhőszolgáltatást.

Például, Magyarországon a NISZ Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt. (rövid nevén NISZ Zrt.) felhőszolgáltatást nyújt kormányzati ügyfeleknek, a publikusan elérhető szabványok alapján (NISZ, 2018).

A publikus, és több felhőszolgáltató által elfogadott szabványok mellett azonban a felhőszolgáltatók saját megoldásokat is definiálnak és használnak, amelyek innovációs tulajdonjoga a sajátjuk. A más szolgáltatóktól eltérő, saját szabványok használata megnehezíti az interoperabilitást, és a felhasználókat akaratuk ellenére egy adott szolgáltatóhoz kötheti. Ez angol kifejezéssel a 'vendor lock-in', amely arra a helyzetre utal, amikor egy adott felhőszolgáltatótól nem, vagy csak jelentős költség árán tudja a felhasználó a rendszerét és az adatait átvinni egy másik felhőszolgáltatóhoz (Lewis, 2013).

Például, a már említett SAP és Oracle ERP felhőszolgáltatás, vagy a Word és Excel felhőből való használata olyan egyedi fejlesztésen alapul, melynek tulajdonjoga az adott céghez tartozik.

A felhőszolgáltatásokban a részben publikus, részben saját, nem publikus szabványok használata hasonló az on-premise rendszerekhez. Az on-premise rendszerekben is léteznek nyílt szabványok (pl. Java) sőt, nyílt forráskódú rendszerek (open source), és saját, nem publikus szabványon alapuló megoldások.

A leírtak alapján az innováció tulajdonjoga a felhőszolgáltatások és az on-premise megoldások esetén nem tér el lényegesen.

Nagy és társai modelljének első lépése alapján, a felhőalapú szolgáltatások új technikai szabványokat és új funkcionalitást jelentenek, míg az innováció tulajdonjogában nincs jelentős változás az on-premise rendszerekhez képest. A modell szerint, ha egy innováció a három közül egy vagy több jellemzőben eltér a jelenleg használt innovációtól, akkor az potenciálisan bomlasztó lehet. Ez alapján megállapítjuk, hogy az első lépés alapján a felhőalapú szolgáltatás potenciálisan bomlasztó innováció lehet.

3.10.3 Nagy és társai modell - második lépés

A modell második lépése annak vizsgálata, hogy hol használják az innovációt a szervezet értékláncában, vagyis lényeges hatással bír-e az innováció a szervezet működésére.

Porter szerint a vállalati értékteremtés lépéseit két csoportra lehet bontani: elsődleges tevékenységekre (bejövő logisztika, termék előállítás, kimenő logisztika, marketing és értékesítés, szolgáltatások) és támogató tevékenységekre (humán erőforrás menedzsment, technológiai fejlesztés, beszerzés, vállalati infrastruktúra biztosítása) (Porter és Millar, 1985). Más szerzők részben eltérően csoportosítják a tevékenységeket, de hasonló kategóriákat fogalmazznak meg (Brown, 2008).

Porter modelljét használva megvizsgálom, hogy a vállalati értékteremtés elsődleges és támogató tevékenységeit érinti-e a felhőszolgáltatás.

Bejövő és kimenő logisztika - A logisztika és az ellátási lánc informatikai támogatására – amelyek vállalatirányítási (ERP) rendszer alrendszerének tekinthetők - a jelentős informatikai szállítók már évek óta rendelkeznek felhőalapú SaaS megoldással, melyek egyre elterjedtebbé válnak (Kasemsap, 2015; Wu et al., 2013; Jun és Wei, 2011; Hompel

et al., 2015). Felhőalapú logisztikai megoldást használ például a Philips és a Shell (SAP, 2018c), felhőalapú ERP szolgáltatást az Orange vagy a Bank of America (Oracle, 2018b).

Termék előállítás: a felhőszolgáltatások egyre elterjedtebbé válnak a gyártási tevékenység támogatásában. Az elmúlt években több cikk is rámutatott a felhőszolgáltatások növekvő fontosságára ebben az értékteremtő tevékenységben (Valilai és Houshmand, 2013; Yu et al., 2015; Liu et al., 2017).

Marketing és értékesítés – A felhőszolgáltatások a marketing és értékesítés vállalati tevékenységet is lefedik. Számos felhőszolgáltató ajánl erre a területre SaaS szolgáltatást. A Pat Research felmérésében 13 vezető marketing felhőszolgáltatást azonosított, mely listát az Adobe, a Salesforce.com, az Oracle és a HP vezeti. Felhőalapú értékesítési megoldást használ például a T-mobile, az Adidas (Salesforce, 2018), felhőalapú marketing megoldást a Piaggio és az FC Bayern München (SAP, 2018d).

Szolgáltatások (szerviz, ügyfélszolgálat) – Az SAP, Oracle és Salesforce is kínál SaaS felhőszolgáltatást a szerviz és ügyfélszolgálati feladatokra (SAP, 2018e; Oracle, 2018a; Salesforce, 2018). A vezető szolgáltató mellett számos kisebb cég is ajánl SaaS megoldást erre a területre.

Hasonlóan az elsődleges értékteremtő tevékenységekhez, a vállalati támogató tevékenységek területén is terjednek a felhőalapú megoldások. A SaaS alapú humán erőforrás menedzsment megoldások egyre elterjedtebbé válnak, a BMW és az American Airlines például ilyen megoldást használ (SAP, 2018f). A beszerzést támogató informatikai megoldások is egyre elterjedtebbek felhőalapú szolgáltatásként. Ezen a területen az SAP, Oracle és IBM vezeti a SaaS szolgáltatási piacot (Tasevska, 2017).

Vállalati infrastruktúra – a különböző felhőszolgáltatásokkal kiváltható a vállalati informatikai infrastruktúra hardver elemeinek egy része (pl. szerverek), valamint a szoftver infrastruktúra jelentős része. Az IaaS szolgáltatás magában foglalja az adattárolást, a számítási kapacitást, a biztonsági mentést, a platform szolgáltatást és a szolgáltatás menedzsmentet. A PaaS szolgáltatás lefedi az adatbázisokat, az üzleti intelligenciát, az integrációs feladatokat, a tesztelési és fejlesztési környezetet, valamint az alkalmazások telepítésének előkészítését. A SaaS szolgáltatás biztosíthatja – az előző paragrafusokban ismertetett funkciókon túl – a vállalati tartalom és dokumentum kezelést, a csoportmunkát, a levelezési és egyéb irodai feladatokat (Liu et al., 2011).

Összefoglalva, az informatika a vállalati értéklánc nem csupán egy meghatározott eleméhez, hanem az egész értéklánchoz kapcsolódik. Egy modern vállalatnál a logisztika, a gyártás, a marketing, az értékesítés, az ügyfélkapcsolatok kezelése, a pénzügyek és az emberi erőforrás menedzsment is informatikai támogatással történik. A mai vállalatok számára az informatika a versenyben maradás elengedhetetlen eszköze (Drótos, 2001; Carr, 2003).

A leírtak alapján az on-premise rendszerek felhőalapú szolgáltatásra váltása közvetlenül hat a vállalati értékteremtés Porter által megfogalmazott elsődleges és támogató tevékenységeire (Porter és Millar, 1985), így lényeges hatással van a teljes vállalat működésére. Ezzel megállapítással a Nagy és társai modell második lépcsőjének feltétele is teljesül.

3.10.4 Nagy és társai modell – harmadik lépés

A harmadik lépés a potenciálisan bomlasztó innováció összehasonlítása az értéklánc ugyanazon helyén jelenleg használt technológiával. Jelentős pozitív változást jelent-e az innováció?

A 3.9.2 fejezetben leírtak szerint a felhőalapú megoldások jelentős előnyökkel bírnak a felhasználók számára (kedvezőbb cash-flow, nagyobb rugalmasság, gyorsabb innováció, a felhasználó számára csökkenő komplexitás). A felhőszolgáltatások gyors terjedése (Gartner, 2018) azt mutatja, hogy a felhasználók jelentős része fontosabbnak értékeli a szolgáltatás előnyeit, mint potenciális veszélyeit.

A felsorolt előnyök méréséről és számszerűsítéséről még kevés tudományos cikk született. Piackutatók és tanácsadó cégek viszont publikáltak felméréseket, amelyekben számszerűsítik a felhőszolgáltatások előnyeit.

Az IDC szerint a felhőt használó vállalatok 60%-a az informatikai költségek csökkenését tapasztalta, míg a biztonsági követelményeknek való megfelelés 53%-ánál javult. Az alkalmazottak produktivitása a felmérésben résztvevő vállalatok 50%-ánál javult. Szintén a vállalatok felénél nagyobb lett az üzleti rugalmasság, és jobb lett az ügyfélkapcsolatok minősége (IDC, 2017).

Az IDC tanulmánya szerint a Dropbox csoportmunka megoldása 100 felhasználóra számolva \$648.600 üzleti értéket teremt 5 év alatt, miközben 31%-kal csökkenti a csoportmunkát támogató IT szervezet időráfordítását (IDC, 2016a).

A McAfee felmérése szerint a felhőszolgáltatást használó vállalatok 18,8% átlagos javulást tapasztaltak a folyamatok hatékonyságában, 15,07% informatikai költségcsökkenést, és 19,63% vállalati növekedést (McAfee, 2018).

A Porter modell szerinti értékteremtő tevékenységeket (Porter és Millar, 1985) egyenként megvizsgálva kimutatható a felhőszolgáltatások pozitív hatása az on-premise technológiával szemben.

Bejövő és kimenő logisztika – Niharika és Ritu szerint a felhőalapú logisztikai megoldások segítenek hatékonyra és egyszerűbbé tenni a globális ellátási láncok működését. A beszállítókkal, szállítványozókkal, szállítványokkal és végfelhasználókkal kapcsolatos információk gyorsabban elérhetőek a felhőszolgáltatások által (Niharika és Ritu, 2015)

Termék előállítás – Xu szerint a felhőszolgáltatások átalakítják a termékek előállítását. A dinamikus skálázhatóság és virtualizált erőforrások felhasználása új lehetőséget jelent a gyártással foglalkozó vállalatok számára (Xu, 2012).

Marketing és értékesítés – A Forrester piackutató cég felmérésében 306%-os befektetés arányos megtérülést (ROI) talált egy SAP Marketing Cloud-ot használó ügyfélnél (SAP, 2018b). A Capgemini nemzetközi tanácsadó vállalat egy 295 értékesítési felhőszolgáltatást használó vállalatnál készített tanulmány alapján azt találta, hogy az értékesítés hatékonysága átlagosan 41%-kal, míg a bevétel 39%-kal nőtt (Capgemini, 2016).

Szolgáltatások (szerviz, ügyfélszolgálat) – a CloudRunner felhőszolgáltató és tanácsadó vállalat szerint a felhőszolgáltatások öt kulcs területen javíthatják az ügyfélszolgálat munkáját: (1) lehetővé teszik, hogy az ügyfelek bármikor, bármilyen eszközzel kapcsolatba lépjenek a vállalattal, (2) integrált és teljeskörű szolgáltatás nyújtását biztosítják, (3) személyre szabott kiszolgálást nyújtanak, (4) gyors és adekvát ügyfélkezeléssel növelik az ügyfelek bizalmát, és (5) teljes kontrollt adnak az ügyfeleknek a vállalattal kapcsolatos ügyeik kezelésében. A Salesforce saját tanulmánya szerint, a felhőalapú ügyfélszolgálati megoldásokat használó cégek 32%-kal nagyobb

ügyfélelégedettséget érték el, mint a piaci átlag (Salesforce, 2018). A Capgemini felmérésében 45%-os ügyfélelégedettség-növekedést tapasztalt a szerviz felhőszolgáltatást használó ügyfelek körében (Capgemini, 2016).

Hasonlóan az elsődleges értékteremtő tevékenységekhez, a vállalati támogató tevékenységekre is pozitív hatással vannak a felhőalapú megoldások. A SaaS alapú humán erőforrás menedzsment megoldások a Deloitte tanulmánya szerint pozitív hatással vannak a toborzásra, a teljesítmény menedzsmentre és a munkaerő gazdálkodásra (Deloitte, 2018).

A példák alapján, összességében megállapíthatjuk, hogy a felhőszolgáltatások jelentős pozitív változást jelentenek az on-premise alapú rendszerekhez képest.

3.10.5 Nagy és társai modell – összefoglalás

A Nagy és társai innovációs modell háromlépcsős vizsgálatának minden lépcsőjére pozitív választ kaptunk, így megállapíthatjuk, hogy a felhőszolgáltatások a modell szerint megfelelnek bomlasztó innovációval szemben támasztott követelményeknek (Füzes, 2019).

Ahogy arra Christensen (2018) rámutatott, az innováció bomlasztó hatása nem abszolút érték, hanem relatív; függ attól, hogy kinek a szempontjából vizsgáljuk. Ugyanaz az innováció lehet bomlasztó egyes vállalatok számára, míg fenntartó mások számára. Kapoor és Klueter (2015) szerint az innováció bomlasztó hatását a vállalat üzleti modelljével összefüggésben kell vizsgálni.

Disszertációm fókuszában egy (a 6.1 fejezetben részletesen bemutatásra kerülő) informatikai megoldásokkal foglalkozó vállalat áll, amelynek üzleti modellje on-premise szoftverek és felhőszolgáltatások piacra vitelén alapul. A vállalat üzleti modelljére és működésére jelentős hatást gyakorolt a felhőszolgáltatások megjelenése. Ezért, a Nagy és társai (2016) modell alapján az elvégzett elemzés eredményét a vizsgált vállalat üzleti modelljével összevetve megállapítható, hogy a felhőszolgáltatások bomlasztó innovációs hatásának tekinthetők a vizsgált vállalat szempontjából.

3.10.6 A felhőszolgáltatások és az innovációs modellek

Christensen szerint a bomlasztó technológiák általában számos területen alulmúlják minőségükben és szolgáltatásukban a hagyományos technológiára épülő termékeket, azonban olyan szolgáltatásokat adnak, vagy olyan jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek új értéként jelennek meg a meglévő felhasználók egy rétege, vagy új felhasználók számára (Christensen, 1997). A felhőszolgáltatások potenciális negatívumaiként felsorolt lassuló válaszidő, az adatok feletti kontroll elvesztése és a felmerülő jogi problémák (Caldarelli et al., 2017) tekinthetők úgy, mint a Christensen által leírt ‘alacsonyabb minőség vagy csökkentett szolgáltatás’. Az új jellemzők, amelyek értéket adnak a hagyományos technológiával szemben: a kisebb beruházási igény, a rugalmas szolgáltatás, a gyorsabb innovációs képesség és a vállalati főtevékenységre való koncentráció lehetősége (Marston et al., 2011; Chang et al., 2013).

Christensen eredeti modellje szerint a bomlasztó innováció a piac alsó szegmensében jelenik meg először, és később válik a fősodorbéli vásárlók által elfogadottá. A felhőszolgáltatásokkal kapcsolatosan erről nem állnak rendelkezésre egyértelmű adatok. Több tanulmány is foglalkozik a felhőszolgáltatások elterjedésével a KKV szektorban (Gupta et al., 2013; Assante et al., 2016), ugyanakkor a korábbi fejezetben felhőszolgáltatás használatként felsorolt T-mobile, Adidas, Piaggio, BMW és American Airlines nem a piac alsó szegmensét, hanem a fősodort jelenti. Ezek alapján nem egyértelmű, hogy a felhőszolgáltatások terjedése megfelel-e Christensen eredeti modelljének (az alsó piacszegmensből a fősodor felé), vagy a Schmidt és Druehl által leírt (Schmidt és Druehl, 2008) egyéb elterjedési modellnek (határpiacon terjeszkedés, különálló piaci terjeszkedés, alsó piacszegmens-beli terjeszkedés), esetleg egy újabb pályát követ. Ennek a kérdésnek a vizsgálata további empirikus adatok felhasználásával egy következő kutatás tárgya lehet.

A bomlasztó IT innováció Carlo és szerzőtársai szerint az alaptechnológiából indul, amit szolgáltatási innováció követ és végül megjelenik a folyamat innováció (Carlo et al., 2014). A felhőszolgáltatás mint innováció megfelel ennek a folyamatnak: az alaptechnológiai fejlesztések (virtualizáció, távoli elérés) lehetővé tették a különböző felhőszolgáltatások (IaaS, PaaS, SaaS) létrejöttét, amelyeket használva a vállalatok átalakítják saját IT felhasználási folyamataikat. Az alaptechnológiai innováció radikalitása pozitívan hatott a felhőszolgáltatások esetén a szolgáltatási innováció

radikalitására, amely megfelel a Carlo és szerzőtársai által leírt folyamatnak (Carlo et al., 2011).

3.10.7 A felhőszolgáltatások társadalmi innovációs hatása

A felhőszolgáltatások korábban felsorolt pozitív tulajdonságai (nem igényelnek jelentős beruházást a felhasználó részéről, rugalmasan skálázhatók, nem vonják el a figyelmet a vállalat fő tevékenységéről, gyorsabb innovációt tesznek lehetővé) a KKV-k számára különösen előnyösek. A felhőszolgáltatásokat használva a KKV-k versenyképesebbé válhatnak, és olyan informatikai rendszereket használhatnak amelyeket korábban csak nagyvállalatok üzemeltettek. Így a felhőszolgáltatások segíthetik a KKV-kat a nagyobb vállalatokkal szembeni versenyben, azaz demokratizálhatják a piacot (Sultan, 2013). Ezt a demokratizálási folyamatot a felhőszolgáltatások társadalmi innovációs hatásának tekinthetjük.

Jelen értekezésemben a felhőszolgáltatásokat elsősorban vállalati környezetben vizsgálom. A felhőszolgáltatások szélesebb, vállalati környezetben túlmutató felhasználása (pl. Facebook) további jelentős társadalmi innovációs hatással bír. Ezek vizsgálata azonban meghaladja az értekezésem kereteit.

3.11 A bomlasztó innováció észlelését és arra való reakciót akadályozó tényezők

A tudományos irodalom – főként Christensen munkássága alapján – már több mint két évtizede ismeri a bomlasztó innováció fontosságát (Weeks, 2015; Paap és Katz, 2004; Markides, 2012; Govindarajan és Kopalle, 2006), de több vezető vállalat továbbra is túl későn reagál a bomlasztó innovációra (Deloitte_Research, 2004; Christensen és Raynor, 2003; Assink, 2006).

Több tényező is akadályozhatja a vállalatukat kompetensen vezető menedzsereket abban, hogy időben észleljék a problémát, és megtegyék a szükséges lépéseket. Assink (2006) az alábbi öt csoportba sorolta azokat a tényezőket, amelyek negatívan befolyásolják a vállalatokat a bomlasztó innováció érzékelésében és a megfelelő válaszlépés kidolgozásában: (1) adaptációs akadályok, (2) gondolkodásbeli akadályok, (3) kockázatvállalási akadályok, (4) az újdonság akadály, és (5) az infrastruktúra akadály.

3.11.1 Első csoport - az adaptációs akadályok

3.11.1.1 Domináns és sikeres termékek

A vállalatok jelentős része túl sokáig ragaszkodik a domináns és sikeres termékéhez, amelyet folyamatosan továbbfejleszt és tökéletesít. A svájci óragyártás jó példa a sikeres termékhez való ragaszkodáshoz. 1970-ben 1.600 vállalat alkotta a svájci óraipart, 90.000 alkalmazottat foglalkoztatva. A svájci óraipar azonban nem reagált időben a bomlasztó innovációt jelentő kvarc technológia megjelenésére, így 10 év alatt az óraipari vállalatok fele eltűnt a piacról, 50.000 munkahely megszűnését okozva. 1990-ben egy új svájci vállalat, a Swatch megjelent a piacon kvarcóráival, és rövid időn belül a világ elsőszámú óragyártójává vált (Tushman, 1997; Paap és Katz, 2004).

3.11.1.2 A szervezeti kettősség

A hierarchikus vállalati szervezeti struktúra támogatja a hatékony működést és a folytonos innovációt, de negatív hatással van a bomlasztó innováció befogadására. Egyes kutatók szerint a vállalatoknak ezért nem egy szervezeten belül kell a folytonos és a bomlasztó innovációt kezelniük, különálló rugalmas és kísérletező szervezetebe kell szervezniük a bomlasztó innovációval foglalkozó részlegeiket (Chao és Kavadias, 2008; Hogan, 2005).

Assink javaslatát kiegészítve, ennek a gátló hatásnak a kiküszöbölésére nem a külön szervezeti egység létrehozása az egyetlen megoldás. Kettős képesség strukturális szétválasztással történő megvalósítása mellett az egy szervezeten belüli, kontextuális megvalósításra is lehetőség van (Birkinshaw és Gibson, 2004).

3.11.1.3 Túlzott bürokrácia

A nagyvállalati folyamatok a folytonos működést, a status-quo fenntartását és a veszélyek elkerülését támogatják; nem alkalmasak gyors piaci mozgások megfelelő kezelésére. A 'nálunk ez így működik' mentalitás, és a belső szabályok követése negatívan hat a bomlasztó újdonságok befogadására.

Gyakran a középvezetők veszíthetnek a legtöbbet az alapvető változások hatására, ezért – a bürokratikus kötöttségeket kihasználva – a status quo fenntartása érdekében hajlamosak erőforrásaikat a bomlasztóval szemben a fenntartó innovációraallokálni (Denning, 2005).

3.11.2 Második csoport – a gondolkodásbeli akadályok

3.11.2.1 A szervezeti felejtés (unlearn) képességének hiánya

A szervezeti felejtés képességének hiánya az egyik legfontosabb akadálya az elavult gondolkodás megújításának, az előítélet-mentes gondolkodásnak és így a bomlasztó innováció elfogadásának. A 'nem itt találták fel' reakció, a kívülről érkező ötletek és újítások elutasítása megakadályozhatja az innováció várható hatásának reális felmérését (Hopp et al., 2018).

3.11.2.2 A megfelelő kompetencia hiánya

Azok az alapvető kompetenciák, amelyek a múltban sikeressé tették a vállalatot nem, megfelelőek a bomlasztó innováció befogadásához (Yu és Hang, 2010). A legtöbb nagyvállalat vezetése nem rendelkezik a bomlasztó újításhoz szükséges kompetenciákkal. Elvileg megoldást jelenthet erre a problémára kisebb progresszív vállalatok felvásárlása vagy vegyesvállalatok alapítása, de ez legtöbbször csupán egy új termék bevezetését eredményezi, nem a bomlasztó innovációs kompetencia megszerzését.

3.11.2.3 Túlhaladott gondolati modellek és elméletek

Az egyéni és szervezeti gondolkodás nehezen és lassan változik, még akkor is, amikor a külső környezet változást indokolna. Az elmúlt sikerek csapdája nem engedi a radikális új dolgok befogadását. Ez az oka annak, hogy a bomlasztó innováció általában kívülállóktól érkezik, mint például az Apple iTunes a zeneiparba (Amit és Zott, 2012).

3.11.3 Harmadik csoport – a kockázatvállalási akadályok

3.11.3.1 Túlzott bevételi és megtérülési elvárások

A vállalati befektetésekhez magas bevételi és megtérülési elvárások tartoznak, amelyeket a bomlasztó innovációra épülő termékek és üzleti modellek nem, vagy csak nagy kockázattal tudnak rövidtávon teljesíteni. Ezért a menedzserek a kisebb kockázatú, a meglévő termékekhez kapcsolódó befektetési terveket hajlamosak támogatni.

Az inkumbensek bevált mérési rendszerhez és kiszámítható profithoz való ragaszkodása visszatartó erővel hat a radikális újításokkal szemben, és így hosszú távon káros a vállalat számára (Christensen et al., 2008).

3.11.3.2 Kockázatkerülő szervezeti kultúra

A legtöbb nagyvállalat szervezeti kultúráját a kockázatkerülés jellemzi. A bomlasztó innováció pénzügyi eredménye (bevétel, profit) nem jelezhető előre a hagyományos piackutatási módszerekkel, ez tovább növeli a bizonytalanságot és az ellenállást (Govindarajan és Kopalle, 2006).

3.11.3.3 Kannibalizálástól való félelem

A bomlasztó innováció a vállalat saját termékeinek versenytársait hozhatja a piacra, veszélyeztetve ezzel a bevételeket. A legtöbb vállalat nem hajlandó a saját termékeit és piacát rombolni egy olyan innovációval, aminek a hatása előre nem kiszámítható. Ez különösen igaz sikeres és kiemelten profitábilis termékek esetén. Például, a Kodak vezetése túl sokáig ellenállt a digitális fényképezési technológiának az analóg piacról származó bevétel védelme miatt. Amikor végül váltani próbáltak a digitális technológiára, már késő volt; a Kodak évekkel később csődvédelemre szorult (Prenatt et al., 2015).

3.11.4 Negyedik csoport - az újdonság akadályai

3.11.4.1 Kreativitás hiánya

A nagyvállalatokra nem jellemző a kreatív, ‘szegd meg a szabályokat’ gondolkodás, szemben az induló vállalkozásokkal. Az alkalmazotti kreativitás hiánya gátló tényező a radikális újdonságokkal szemben, megghiúsíthatja azok felismerését és átvételét (Hon és Lui, 2016).

3.11.4.2 A piac érzékelésének a hiánya

A bomlasztó innováció hatása nem jelezhető előre hagyományos módszerekkel. Az előzetes piackutatások sorra negatívak voltak a videofelvelő, a telefax, a mikrohullámú sütő, a mobil telefon és a walkman jövőjével kapcsolatban. Nemlétező piacot nem lehet felmérni. A bomlasztó innováció a sokszor olyan vállalkozótól származik, aki nem a piacfelmérések, hanem saját víziója alapján fejleszti a terméket vagy üzleti modellt.

Az inkumbensek a kulcs vevőik véleményére hallgatnak, akik általában fenntartó jellegű újítási igényeket fogalmaznak meg a termékekkel kapcsolatban; így nem tűnik fontosnak egy a piacon megjelenő új technológia (Christensen et al., 2018).

3.11.4.3 Menedzsment-változások

Az alapvető termékeket érintő innovációs projektek gyakran csak hosszútávon, 10-15 év után hoznak eredményt. Ez alatt az időszak alatt a vállalatvezetők akár többször is cserélődhetnek, ami az innováció iránti vállalati elkötelezettség megszűnését eredményezheti.

3.11.4.4 Az innovációs folyamat rossz kezelése

Stringer kutatása szerint (Stringer, 2000) a legnagyobb gátló tényező az innováció sikerre vitelében az innovációs folyamat rossz kezelése.

3.11.5 Ötödik csoport - az infrastruktúra akadály

Akár évtizedek is eltelhetnek egy áttörést jelentő innováció és az innováció felhasználásához és kihasználásához szükséges infrastruktúra megteremtése között. Például, a számítógépek közötti adatátvitel technológiája már a '70-as években létezett, de csak a nagysebességű hálózatok megjelenése után vált általánosan elterjedté.

Paradox módon, a bomlasztó innováció széleskörű piaci bevezetéséhez gyakran szükség van az ellenérdekeltektől inkumbensek támogatására, akik az innováció terjedéséhez szükséges infrastruktúrát biztosítják (Markman és Waldron, 2014). Például, az internetes adatátvitelt használó, a hagyományoshoz televíziózáshoz képest többletszolgáltatásokat nyújtó Set Top Box-ok elterjedéséhez szükséges volt a hálózati infrastruktúrával rendelkező inkumbens kábeltévé társaságok együttműködése (Altgeld és John, 2006; Ansari et al., 2016).

3.11.6 Az előrejelzés nehézségei

A leírtak szerint Assink (2006) öt csoportba sorolta a bomlasztó innováció érzékelésének és a megfelelő válaszlépés kidolgozásának problémáit. Ezek az adaptációs akadályok, gondolkodásbeli akadályok, kockázatvállalási akadályok, az újdonság akadályai és az infrastruktúra akadályok.

Ezt a listát érdemes kiegészíteni azzal a gondolattal, hogy korai szakaszban rendkívül nehéz eldönteni, hogy sikeres lesz-e az adott bomlasztó innováció, vagy zsákutcába vezet. Attól, hogy egy termék gyengébb minőségű, olcsóbb mint a piacvezető termékek, és

tartalmaz radikálisan új funkciókat – vagyis megfelel Christensen bomlasztó innováció definíciójának – még nem garantált a sikere (Tellis, 2006).

Például, a 2010-es évek elején a TV gyártók sorra jelentették meg a háromdimenziós (3D) tévékészülékeket. Több elemző a televíziózás új korszakának kezdetét látta az új, valóság-hű képet adó technológiában. Ennek ellenére, 2020-ra gyakorlatilag eltűntek a kínálatból a 3D televíziók. Utólag nyilván meg lehet indokolni, hogy mi volt ennek az oka (például kényelmetlen volt a nézőknek speciális szemüvegben nézni otthon a filmeket), de 2010-ben ez nem volt egyértelmű.

Az Assink (2006) által felsorol érzékelési problémák mellett a vállalat tudatos – ám hibás – döntése is lehet az oka annak, hogy egy vállalat nem reagál az innovációra (Yu és Hang, 2011; Bergek et al., 2013).

Az Alta Vista webkereső története jó példa erre. 1998-ban, amikor az Alta Vista volt az egyik piacvezető webkereső, Larry Page és Sergei Brinn, két standfordi diák egymillió dollárért eladásra ajánlotta a forradalmian új keresőmotort használó (Varian, 2006) startup vállalatukat az Alta Vistának (Derrick, 2016). Az Alta Vista elutasította az ajánlatot, mivel úgy értékelték, hogy az új keresőmotor nem lesz lényeges hatással a piacra. A sikertelen eladási kísérlet után Page és Brinn saját szellemi alkotásukként szabadalmaztatták az új keresőmotort, ami a Google nevű vállalatuk fő terméke lett. Néhány évvel később az Alta Vista piaci szerepe jelentősen csökkent, majd 2003-ban felvásárolta a Yahoo, míg a Google terméke a világ legelterjedtebb webkeresője lett (Robison, 2008).

3.12 Inkumbens vállalatok válaszlehetőségi a bomlasztó innovációra

Amennyiben az inkumbens vállalat képes túllépni a 3.11 fejezetben ismertetett akadályokon - amelyek gátolják a bomlasztó innováció észlelését és az arra adandó válasz szükségességének felismerését - ki kell dolgoznia a megfelelő válaszreakciót. A megfelelő válaszstratégia kidolgozása és végrehajtása azonban komplex feladat. A változásokra való gyors reagálás, a magas innovációs és kockázatviselési képesség megléte meghatározó az adekvát válasz kidolgozásához (Mészáros, 2017).

Az inkumbens vállalatok általában tisztában vannak a bomlasztó innováció jelentette veszéllyel (Utterback, 1994), de a konkrét fenyegetést gyakran nem tekintik komolynak

mindaddig amíg az a fősodorbeli vevőiket nem érinti. Ugyanakkor, Christensen szerint a piacon sikeresen működő vállalatoknak nem szükséges túl hamar feladni a profitábilis üzletüket egy bizonytalan, új technológiára való áttéréssel (Christensen et al., 2015).

A gyakorlat azt mutatja, hogy a bomlasztó innováció nem szükségszerűen szorítja ki a piacról az inkumbens vállalatokat (Osiyevskyy és Dewald, 2015; Christensen et al., 2015). Ha megvannak a szükséges pénzügyi és menedzseri erőforrások, az inkumbens vállalatok képesek lehetnek adaptálni az új technológiai megoldásokat (Christensen és Bower, 1996). Például az internet megjelenése bomlasztó innovációnak tekinthető, de olyan piacvezető cégek, mint a Microsoft vagy az IBM be tudták építeni az új technológiát a portfóliójukba, és megőrizték vezető pozíciójukat a piacon (Rothaermel, 2001).

Az inkumbenseknek válaszolniuk kell a bomlasztó innováció jelentette kihívásra, de nem szükségszerűen annak átvételével (Markides, 2006). A versenytárs bomlasztó innovációra épülő üzleti modelljének szimpla másolása szinte mindig sikertelen próbálkozás (Markides és Oyon, 2010).

Charitou és Markides az alábbi öt különböző módszert azonosított, amellyel az inkumbens vállalatok reagálhatnak a bomlasztó innovációra (Charitou és Markides, 2003). Ezek a módszerek: (1) a tradicionális üzletre való fókuszálás és befektetés, (2) az innováció figyelmen kívül hagyása, (3) visszatámadás – a bomlasztás bomlasztása, (4) az innováció adaptálása a hagyományos megoldások megtartásával, és (5) az innováció teljes átvétele.

3.12.1 A tradicionális üzletre való fókuszálás és befektetés

A bomlasztó innováció a legtöbb esetben csak a piac egy részét tudja elfoglalni, nem a teljes piacot. Ezért, a hagyományos üzleti területen lévő piaci pozíciókra és meglévő erőforrásokra alapozva, további befektetés és a termékek továbbfejlesztése egy lehetséges válaszlépés lehet. Az inkumbensek sikerebben használják a fenntartó innovációt, mint az új belépők, így ez a válaszreakció számukra helyzeti előnnyel jár (Christensen, 1997). A hagyományos termékek fejlesztése lelassíthatja és késleltetheti a bomlasztó innováció piaci elterjedését és hatását (Adner és Kapoor, 2016).

Charitou és Markides (2003) példája szerint a fapados légitársaságok csupán 1995 és 2002 között csupán a piac 20%-át tudták meghódítani, a többit a hagyományos

légitársaságok uralják. (Megjegyzendő, hogy a hagyományos légitársaságok közben lényegesen átalakították az üzleti modelljük, csak úgy, mint a fapadosak, s ennek köszönhetően konvergencia figyelhető meg az értékajánlataikban (Azadian és Vasigh, 2019).)

A hagyományos üzletre való fókuszálás mellett az inkumbensek aktívan gátolhatják is a bomlasztó innováció elterjedését. Például, az Uber személyfuvarozási szolgáltatásának terjedése ellen számos országban jogi lépésekkel és munkabeszüntetéssel léptek fel a hagyományos fuvarozók (Elbanna és Newman, 2016). Ezzel a fellépéssel több országban - például Magyarországon - sikeresen ellehetetlenítették az Uber terjedését a hagyományos taxi vállalatok (Tóth, 2016).

3.12.2 Az innováció figyelmen kívül hagyása

Az innováció figyelmen kívül hagyásának gyakori indoka, hogy az a vállalat üzleti területén kívül esik, vagy annak tűnik (O'Reilly III és Tushman, 2016). Az innováció, amely befolyásolja az adott iparágat, amelyben a vállalat tevékenykedik, nem szükségszerűen hat a vállalat piacára. A bomlasztó innováció új piacot teremthet, amely nem mindig fedt át a vállalt meglévő piacát. Így, egy vállalat részéről megfelelő stratégia lehet az, hogy nem kíván az új piacra belépni, marad a hagyományos üzleti területen.

Például, a Hartford Life, az amerikaiak felső 5%-ára fókuszáló biztosítótársaság úgy döntött, hogy nem árulja termékeit interneten és telefon, mivel ügyfeleik igénylik a személyes kapcsolattartást, és hajlandók azért extra árat fizetni (Charitou és Markides, 2003).

3.12.3 Visszatámadás – a bomlasztás bomlasztása

Ahelyett, hogy az inkumbens ellenállna az innovációnak vagy megpróbálná másolni az innovációt, saját innovációval is előállhat. Így nem a régi vagy az új közötti választás kérdése merül fel, hanem egy harmadik, saját megoldás jelenik meg alternatívaként.

Jó példa erre az Apple válasza az olcsó termékek jelentette fenyegetésre. Válaszstratégiájában az Apple nem csökkentette az árait, és nem csupán a meglévő termékei előnyeit hangsúlyozta, hanem megújult, egyedi design-ra helyezte a hangsúly

(Ferriss, 2018). Ezzel sikerült növelnie az elkötelezett vásárlók számát, akik hajlandók prémium árat fizetni a termékekért.

3.12.4 Az innováció adaptálása a hagyományos megoldások megtartásával

Lehetséges válasz az innováció adaptálása, párhuzamosan a hagyományos megoldásokkal. Az innovációt használva a vállalat új megoldásokat fejleszt ki, miközben folytatja a hagyományos üzletmenetet is (Rothaermel, 2001). Ez a válaszreakció megfogalmazható úgy is, hogy a vállalat 'két vasat tart a tűzben'. (Charitou és Markides eredeti megfogalmazásában 'playing both games at once' (Charitou és Markides, 2003, p.60)) Az említett szerzők által megvizsgált 98 vállalat közül 68 használta ezt a párhuzamos üzleti megoldást.

Ezen válaszreakció használatára jó példa, hogy több személyfuvarozó társaság az Uber applikációjához hasonló foglalási és fizetési rendszert ajánl, miközben megtartotta a hagyományos taxirendelés és fizetés lehetőségét. Magyarországon többek között a Főtaxi és a 6x6 Taxi ajánl ilyen szolgáltatást (Főtaxi, 2019; 6x6Taxi, 2019).

További példa erre a válaszreakcióra, hogy a Starbucks kávézó hálózat megjelenésére a Nestlé – a hagyományos üzletágai mellett – az otthoni, egyszerűen elkészíthető, minőségi kávéfogyasztást lehetővé tevő Nespresso divízió létrehozásával válaszolt. Hasonlóan, a British Airways és a Continental Airlines a számukra bomlasztó innovációt jelentő fapados versenytársak megjelenésére új, fapados légitársaság létrehozásával válaszolt, Go Fly és Continental Lite néven (Markides és Oyon, 2010).

Az innováció adaptálása a hagyományos megoldások megtartásával azonban nem minden esetben jól működtethető opció. Az inkumbensek eltérő üzleti modellje, vállalati szerkezete gátolhatja az innováció átvételét. Például, az Airbnb üzleti modellje bomlasztó hatással volt a szálloda iparra, amikor nem kifejezetten szállás célra épített magán lakások kiadásával jelent meg a piacon. Válaszul, néhány hagyományos szállodalánc hasonló szolgáltatást kezdett el nyújtani. Azonban, egy kutatás által megvizsgált négy szállodaláncból csupán egy tudta sikeresen működtetni az új üzleti modellt (Zach et al., 2020).

A hagyományos üzlet mellett az innováció adaptálása akkor lehet sikeres, ha a felső vezetés hajlandó és képes megvédeni és folyamatosan támogatni a kezdeti időszakban

alacsony profitú, bizonytalan, új kezdeményezést. Például a Nokia és a Kodak is próbálkozott a vállalat túlélését veszélyeztető bomlasztó innováció adaptálásával, de végül a hagyományos üzletágak ellehetlenítették és kiszorították ezeket a kezdeményezéseket (O'Reilly és Binns, 2019). A bomlasztó innováció adaptálásának sikertelensége végül mindkét vállalat számára végzetesnek bizonyult, a Nokia nagyrészt felvásárolták (Drath, 2016), a Kodak csődvédelmet kért (Lucas Jr és Goh, 2009).

Az innováció adaptálása a hagyományos megoldások megtartásával a válaszlépés a kettős képesség megvalósítását jelenti, amely egyidejűleg biztosítja a profittermelő képesség fenntartását a hagyományos üzleti területen és az innovációra való reagálást (Alpkan és Gemici, 2016). A felsorolt példákban a Nestlé, a British Airways és a Continental Airlines egy-egy új divíziót vagy vállalatot hozott létre, azaz strukturális szétválasztással hozta létre a kettős képességet.

3.12.5 Az innováció teljes átvétele

A vállalat feladhatja hagyományos üzletágát, teljes mértékben átveheti az innovációt, és azt sikeresen a piacra viheti (Christensen et al., 2018).

A sikeres innovációhoz két komponens szükséges: (1) egy új technológiai, stratégiai vagy termék ötlet és (2) annak piacra vitele. Ez a két képesség nem szükségszerűen található meg ugyanazon vállalaton belül. Az inkumbensek rendelkeznek a piacra vitelhez ('scale-up') szükséges tapasztalatokkal és feltételekkel, így egy bomlasztó innovációra alapuló piaci trend élére tudnak állni, és azt saját sikerükké tudják formálni.

Az olyan meglévő kiegészítő eszközök (complementary assets), mint például a kiépített kereskedelmi és szerviz szervezet, vagy a viszonteladói hálózat segítik az új innovatív termék piacra vitelét (Pisano, 2015; Suarez et al., 2018).

A 90-es években a bomlasztó innovációt jelentő internet browserek megjelenésekor a Netscape piacvezető szerepet ért el, veszélyeztetve a Microsoft hagyományos üzletét. A Microsoft átvette az innovációt, az Internet Explorer kifejlesztésével ellentámadásba lendült, és néhány év alatt kiszorította a piacról a Netscape-et (Ansari et al., 2016).

3.12.6 Inkumbens vállalatok válaszlehetőségei a bomlasztó innovációra - összefoglalás

A bomlasztó innovációra adható válaszreakciókat a 7. táblázat foglalja össze.

Válaszreakció	Tevékenység fókusza	Példa
Tradicionalis üzletre való fókusztól és befektetés	Fenntartó innováció, a bomlasztó innováció terjedésének gátlása	Hagyományos légitársaságok a fapadosokkal szemben, Uber elleni fellépés több országban
Az innováció figyelmen kívül hagyása	Az üzleti területen kívül eső innováció figyelmen kívül hagyása, Fókusz a meglévő saját piacon	Hartford Life, az amerikaiak felső 5%-ára fókusztól biztosítótársaság
Visszatámadás – a bomlasztás bomlasztása	Saját bomlasztó innováció, Nem régi vagy új, hanem harmadik alternatíva	Apple – hangsúly a design-on
Az innováció adaptálása a hagyományos megoldások megtartásával	'két vasat tartani a tűzben' Párhuzamosan hagyományos és innovatív terméket piacra vinni	British Airways és Go Fly Uber típusú taxirendelés, Főtaxi, 6x6 Taxi
Az innováció teljes átvétele	A kiegészítő eszközök és piacra viteli tapasztalat kihasználása	Netscape és Microsoft Internet Explorer

7. táblázat - A bomlasztó innovációra adható válaszreakciók
Saját szerkesztés, Charitou és Markides (2003) alapján

Az, hogy egy adott vállalat számára az öt reakció közül melyik az optimális, az többek között a vállalat piaci pozíciójától, kompetenciáitól, a bomlasztó innováció jellegétől és előrehaladottságától függ (Charitou és Markides, 2003). A potenciális válaszlépés kiválasztásában és megvalósításában kulcsszerepet játszik a vállalat felső vezetése (Danneels, 2004; Henderson, 2006; Kaplan és Tripsas, 2008). A vezetői tudatosságnak (Osievskyy és Dewald, 2015) és motivációnak (Eggers és Kaul, 2018) fontos szerepe van a vállalat reakciójának kidolgozásában. A piaci környezet és az ügyféligények felső vezetők általi hibás érzékelése nem megfelelő válaszlépésekhez vezethet (Vecchiato, 2017).

A szakirodalom szisztematikus feldolgozása alapján Eggers és Park tíz tényezőt azonosított, amelyek befolyásolják a helyes válaszlépést. Ezek a tényezők (1) a vállalat mérete és (2) tapasztalata, (3) a vállalat kiegészítő eszközei (complementary assets), (4) elkötelezettség és kannibalizációra való hajlam, (5) tudatosság és vállalati identitás, (6) a felső vezetés karakterisztikája, (7) a szervezeti struktúra, (8) a tulajdonosi és meghatározó külső résztvevői struktúra, (9) az ökoszisztéma és a környezet, valamint (10) az alkalmazotti mobilitás (Eggers és Park, 2018). A helyes válaszlépést ezen tényezők komplex elemzése alapján dolgozhatja ki a vállalat vezetése.

Birkinshaw és társai hangsúlyozzák, hogy a bomlasztó innovációra a megfelelő lépéseket nem csupán az érzékelés és a válaszreakció kidolgozása jelenti. A sikerhez egyaránt

fontos a kidolgozott válaszstratégia tudatos és elkötelezett véghezvitele is (Birkinshaw et al., 2016).

A kidolgozott válaszstratégia megvalósítását a vállalati kettős képesség és a dinamikus képességek támogatják (O'Reilly III és Tushman, 2008), melyek szakirodalmát a 2.6 és a 2.7 fejezetben részletesen bemutatam. Amennyiben a válaszstratégia megvalósításához startégiiai megújulás szükséges, arra több modell is használható (Volberda et al., 2001), ahogy ezt a 2.5 fejezetben ismertettem. Mindezek gyakorlati példán történő megvizsgálása a kutatásom része; a kutatási rés és a kutatási kérdések a 4. és az 5. fejezetben kerülnek részletes leírásra.

3.13 A hibrid megközelítés

Amikor egy működő vállalat valamilyen módon átveszi a bomlasztó innovációt – azt teljes egészében befogadja, két vasat tart a tűzben egyszerre, vagy a bomlasztó innovációt bomlasztja - az jelentős befektetést igényel. A befektetés többféle módon történhet, lehet a kutatás-fejlesztésbe történő pénzügyi befektetés, egy új szervezeti egység létrehozása, a vállalat átszervezése, további képzési és marketing költségek, felvásárlások stb. Ehhez szükséges a vállalat forrásainak áthelyezése, amely nehéz és igen kockázatos döntés. Az innováció bomlasztó jellege miatt általában bizonytalan az új termékek által generált jövőbeli bevételek előrejelzése. A bevétel előrejelzés hiánya még inkább megnehezíti a döntést, és növeli a kockázatot.

A kockázat csökkentése érdekében, az új területre lépés közben, meglévő tudásnak és eszközeinek felhasználásával a vállalat 'hidakat' képezhet a technológiai átállás során (Cohen és Tripsas, 2018). Cohen and Tripsas az integrációs hidak három típusát különböztette meg: (1) a 'feltaláló híd', amely során a régi technológia feltalálói dolgoznak az új technológia kifejlesztésén, (2) a "technológiai híd", amikor a találmányokat a régi technológiához kapcsolódó ismeretek felhasználásával építik fel, és (3) a "hibrid termék híd", amelyben a vállalat a terméket a régi és az új technológia együttes használatával fejleszti ki. A 'feltaláló híd' a szakembereket használja kapocsként a régi és az új technológia között, a 'technológiai híd' a vállalati tudást, a 'hibrid termék híd' a vállalat termékeit.

Cohen and Tripsas (2018) kutatása azt mutatja, hogy a tehetetlenség miatt a feltaláló és technológiai hidak átlagosan alacsonyabb teljesítményt eredményeznek az új generációs

termék esetében. Az erős kutatás-fejlesztési képességgel rendelkező inkumbens vállalatok esetében azonban a technológiai és hibrid hidakat az innováció nagyobb teljesítménye jellemezte. Más kutatási eredmények arra utalnak, hogy egy nagy teljesítményű, hibrid termék létrehozása segíti az inkumbens vállalatokat abban, hogy a következő generációs termékeik teljesítménye jobb legyen (Furr és Snow, 2014).

Furr és Snow meghatározása szerint, "A hibrid termékek a potenciálisan bomlasztó technológia elemeit az aktuális technológia elemeivel kombinálják egy új termék, szolgáltatás, vagy üzleti modell létrehozása érdekében, amely a versengő innovációs generációk között helyezkedik el." (Furr és Snow, 2015, , p:104) A hidat képező hibrid termék koncepció jó példája Edison villanykörte ötletének felhasználása az inkumbensek által. Amikor Edison piacra dobta a találmányát, az inkumbens gázkisüléses fényforrást gyártó cégek átvették az izzószál technológiáját saját, hagyományos termékük fejlesztése érdekében. Végül Edison és a villanykörteje terjedt el, de az inkumbensek által bevezetett hibrid termék majdnem Edison vállalkozásának csődjéhez vezetett.

A hidat képező hibrid termék egy közelmúltbeli példája a Toyota Prius. A Toyota 1997-ben - amikor az elektromos autók jövője még bizonytalanabb volt, mint ma - vezette be a Priust, a világ első tömeggyártással készülő benzin és villany üzemű hibrid járművét. Egy teljesen elektromos jármű (EV) kifejlesztése helyett, a Prius, amely elektromos és belsőégésű motort is használt (Høyer, 2008), kevésbé kockázatos lépés volt az új bomlasztó technológia irányába (Furr és Snow, 2015).

A hibrid termékekre tekinthetünk úgy, mit Markides "két vasat tart a tűzben" válaszstratégiájának megvalósítására. A generációkon átívelő hibridekre kifinomult tanulási mechanizmusként is tekinthetünk, amely lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy teszteljék az új piacot, időt nyerjenek, hogy megismerjék az új valóságot, és alkalmazkodjanak hozzá.

Ugyanakkor, a hibrid termékek csapdát is jelenthetnek. Azzal, hogy az inkumbens vállalatok hibrid termékeket állítanak elő, az a téves illúzió alakulhat ki bennünk, hogy egy bomlasztó veszélyre érdemben reagálnak, miközben a valóságban nem ez történik. A hibrid termékek a régi technológiához köthetik az inkumbens vállalatokat, amely kockázatot jelenthet (Suarez et al., 2018). Sőt, miközben az inkumbens vállalatok a hibrid megoldásra összpontosítanak, az új belépők növekedésre és terjeszkedésre használhatják ezt az időt. Például, míg a Toyota és más hagyományos gépjármű gyártók hibrid

megoldásokkal tesztelték az elektromos autók piacát, a Tesla felépítette a gyorsított hálózatát az Egyesült Államokban. Ennek eredményeként, annak ellenére, hogy a Toyota volt az első vállalat, amely tömegesen gyártott benzin és villany üzemű hibrid járművet, 2019 első három hónapjában, a Tesla 50,7%-os piaci részesedéssel rendelkezett az újonnan eladott elektromos autók piacán az Egyesült Államokban, míg a Toyota Prius részesedése csak 6,7% volt (insideevs.com, 2019).

4. A stratégiai megújulás és a bomlasztó innováció összefoglalása

A vállalatok fejlődésében evolúciós és revolúciós fázisok követik egymást. Az evolúciós és revolúciós változásokat a vállalat növekedésből fakadó belső feszültségei, és a külső környezet (gazdasági, szocio-kulturális, technológiai, politikai, jogi, természeti, globális) változása is okozhatja. Disszertációmban a külső környezet, azon belül a technológia bomlasztó innovációs fejlődése okozta változásokat, és az azokra adható stratégiai megújulási válaszokat vizsgálom.

Az előző fejezetekben áttekintettem a stratégia megújulás szakirodalmát. A stratégiai megújulással kapcsolatos kutatások három fő területre összpontosulnak: (1) a megújulás hajtóerőinek vizsgálata (a kettős képesség és a dinamikus képességek keretrendszere), (2) az irányítás a megújulás folyamata során (a felső vezetés vagy az alacsonyabb szintű beosztottak által kezdeményezett és vezetett) és (3) a környezettel való kapcsolat eredménye (a külső környezethez alkalmazkodó, vagy azt alakító) (Schmitt et al., 2018).

A kettős képességek megközelítés kiemelten hasznos a radikális változásra adott válaszlépés megértésére, mivel a 'hogyan' kérdést vizsgálja: hogyan szervezi meg a vállalat az új lehetőségekre adott válaszát miközben folytatja a meglévő piaci kiaknázását. Ez jól kiegészíti a dinamikus képességek perspektívát, mivel rávilágít a különböző szervezeti megoldások előnyeire és hátrányaira az érzékelés, megragadás és átalakítás során (Birkinshaw et al., 2016).

A stratégiai megújulást gyakran a külső környezet gyors és mélyreható változása váltja ki. Az elmúlt évtizedekben ennek a változásnak egyik fő mozgatóereje a bomlasztó hatású technológiai fejlődés volt, mint például az ismertetett felhőszolgáltatások.

Amíg a lassú piaci változásokra a vállalatok általában képesek saját innovációs folyamataikkal reagálni, a radikális környezeti változások veszélybe sodorhatják a vállalat működését és létezését. A bomlasztó innováció szakirodalmának áttekintése során ismertettem Christensen nagyhatású elméletét (Christensen, 1997) és annak kiterjesztéseit, a külső környezet radikális változásának észlelését akadályozó okokat (Assink, 2006), valamint a bomlasztó innovációra adható válaszlépéseket (Charitou és Markides, 2003).

A bomlasztó innováció, a stratégiai megújulás és a strukturális kettős képesség kapcsolatát az 5. ábra szemlélteti. Az ábra az innováció oldaláról közelíti meg a stratégiai

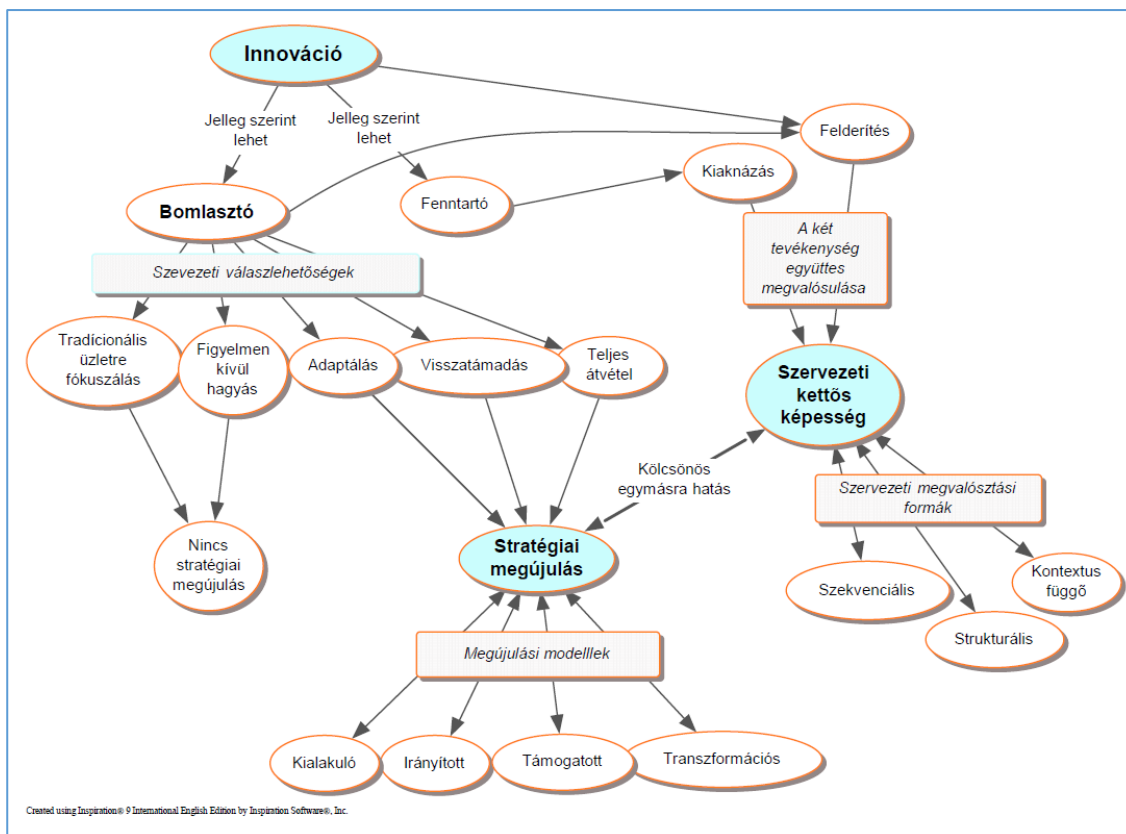
megújulás szükségességét. A fenntartó innováció elsősorban a kiaknázási tevékenységhez kapcsolható, míg a bomlasztó innováció a felderítéshez. A két tevékenység együttes végzésével valósítható meg a kettős képesség.

A bomlasztó innováció válaszlépésekre kényszerítheti a szervezeteket. Charitou és Markides (2003) a bomlasztó innovációra öt lehetséges vállalati válaszreakciót azonosított, melyeket a 7. táblázat foglal össze. Ezek közül két válaszreakció (a tradicionális üzletre való fókuszálás és az innováció figyelmen kívül hagyása) nem igényel stratégiai megújulást mivel ezek esetén a hagyományos tevékenységek folytatása áll a középpontban. A másik három válaszreakció (visszatámadás, az innováció adaptálása a hagyományos megoldások megtartásával és az innováció teljes átvétele) olyan jelentős átalakulást tehet szükségessé, amelyhez stratégiai megújulásra van szükség. Ilyen jelentős átalakulás lehet a termékportfólió megújítása, a K+F tevékenység átszervezése, új piacok keresése, vagy a teljes vállalatot érintő szervezeti átalakulás.

A stratégiai megújulás és a szervezeti kettős képesség kölcsönösen hat egymásra. A stratégiai megújulás során a vállalatnak a rövid és közép távú működés fenntartásához folytatnia kell a kiaknázási tevékenységét, míg a közép és hosszú távú sikerhez a felderítésre kell fektetnie a hangsúlyt (O'Reilly és Binns, 2019). Azaz, a stratégiai megújulás során szükség van a szervezeti kettős képesség megvalósítására.

A stratégiai megújulás az egész vállalatot érinti, és hatással van valamennyi szervezeti szintre (Schmitt et al., 2018). A megújulás során a szervezeti egységek megváltozott tevékenységet végeznek és folyamatokat használnak, azaz a felderítés kerül előtérbe a kiaknázással szemben. Így a stratégiai megújulás során a szervezeti kettős képesség két tevékenysége között eltolódik az egyensúly a felderítés oldalára.

A stratégiai megújulás folyamatának megvalósítására Volberda és társai (2001) négy idealizált megújulási modellt definiáltak. Ezek a kialakuló, az irányított, a támogatott és a transzformációs megújulás.

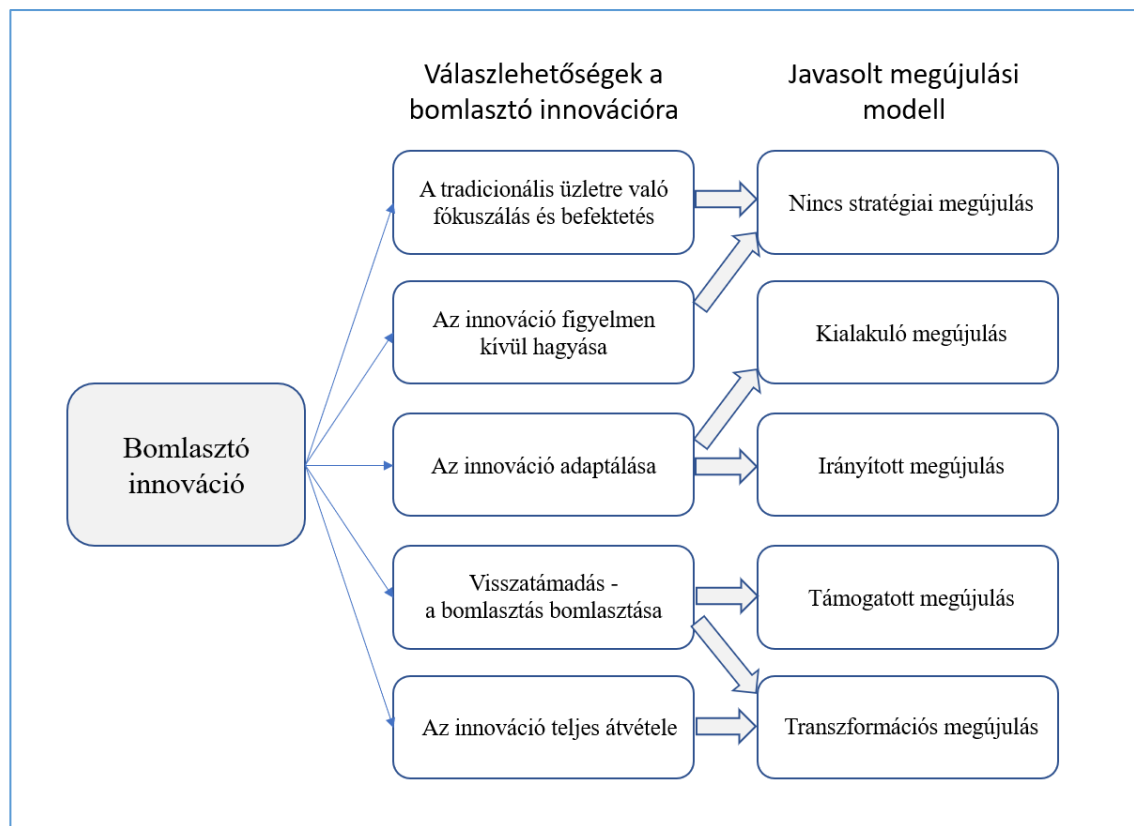


5. ábra - A bomlasztó innováció, a stratégiai megújulás és a strukturális kettős képesség kapcsolata
Saját szerkesztés

4.1 Volberda megújulási modell és a bomlasztó innovációra adott válaszlépések

Charitou és Markides (2003) a 3.12 fejezetben ismertetett öt potenciális válaszreakciót javasolja inkumbensek számára a bomlasztó innovációra, azonban nem tárgyalják, hogy *hogyan* történik a megvalósítás, a vállalat megújulása. A stratégiai megújulással kapcsolatos kutatások kulcskérdéseire - hol indul a szervezeten belül a kezdeményezés, mi a felső és középvezetés szerepe, milyen kapcsolatban van a vállalat a környezeti változásokkal, mi a kiaknázás és felderítés aránya a változás során - a modell nem tér ki.

Volberda és társai (2001) 2.5 fejezetben ismertetett stratégiai megújulási modellje ezeket a kérdéseket helyezi a középpontba. A Charitou és Markides, valamint Volberda és társai modelljét kombinálva a bomlasztó innovációra adható válaszokhoz hozzárendelhető az adott válaszhoz illeszkedő megújulási módszer. A javasolt kombinált modellt a 6. ábra mutatja be.



6. ábra - A bomlasztó innovációra adott válaszlelések és a stratégiai megújulás kapcsolata - Javaslat
 Forrás: saját szerkesztés

A bomlasztó innovációra adható válaszlehetőségek közül a ‘tradicionális üzletre való fókuszálás és befektetés’, valamint ‘az innováció figyelmen kívül hagyása’ nem igényel stratégiai megújulást a vállalattól, mivel a vállalat a hagyományos üzletére fókuszálva folytatja a tevékenységét.

Az ‘innováció adaptálása’ válasz esetén a vállalat nem próbálja befolyásolni a piaci trendeket, hanem átveszi az innovációt, párhuzamosan a hagyományos üzletével. Volberda és társai modellje szerint ilyen esetben a megújulás történhet a hierarchia alsó szintjeiről kiindulva a piac követésével (‘kialakuló’ megújulás), vagy a felső vezetés vízióját követve, hierarchikusan, fentről irányítva (‘irányított’ megújulás). A már megtörtént piaci változások követésekor kevesebb a bizonytalanság, mint a piac átalakulása közben. Ugyanakkor, a piaci változások túl késői követése ronthat a vállalat versenypozícióján.

A ‘visszatámadás – a bomlasztás bomlasztása’ válasz esetén a ‘támogatott’ vagy a ‘transzformációs’ megújulás a javasolt megújulási modell. A vállalat nemcsak reagál a piac változására, hanem az ellentámadással aktívan próbálja azt befolyásolni. Erre a

modell definíciója szerint a 'támogatott' és a 'transzformációs' megújulás alkalmas. A két megújulási módszer között a lényeges különbség a felső vezetés szerepe: a támogatott megújulás során a felső vezetés nem kezdeményező, hanem támogató szerepben van. A középvezetésnek mindkét megújulási utazásban fontos szerep jut.

Az 'innováció teljes átvétele' válasz esetén a vállalat feladja hagyományos üzletét és teljes mértékben átalakul a bomlasztó innovációt kihasználva. Ez az átalakulás a egész vállalati szervezetet érinti, ennek megfelelően a transzformációs megújulás a javasolt módszer. Az átalakulási folyamatban mind a felső, mint a középvezetés aktívan vesz részt.

4.2 A kutatási rés

A stratégiai megújulás és a bomlasztó innováció szakirodalmának áttekintésekor azt találtam, hogy a két terület kutatási eredményei csak kis mértékben fednek át és kapcsolódnak össze. A bomlasztó innovációval foglalkozó kutatások vizsgálják az innováció jelenségét (Danneels, 2004; Yu és Hang, 2010; Gobble, 2016; Christensen et al., 2018), megjelenését és terjedését (Paap és Katz, 2004; Markides, 2006; Schmidt és Druehl, 2008; Markides, 2012), előrejelző modelleket dolgoznak ki az innováció várható hatására (Schmidt és Druehl, 2008; Nagy et al., 2016), valamint javaslatokat tesznek a vállalatoknak a válaszreakcióra (Charitou és Markides, 2003; Govindarajan és Kopal, 2006).

Ugyanakkor, a bomlasztó innováció szakirodalma nem érinti azokat a kérdéseket, hogy mik azok a cselekvések, folyamatok, képességek és struktúrák, amelyek a válaszreakció szükségességének felismerése után lehetővé teszik a sikeres megújulást.

A stratégiai megújulással foglalkozó kutatások célja ezen kérdések megválaszolása. Ezek a kutatások főként a kettős képesség és a dinamikus képességek keretrendszerét, valamint a figyelemalapú megközelítést használják elméleti háttérként (March, 1991; Teece et al., 1997; Ocasio, 1997; Birkinshaw és Gibson, 2004; Jansen et al., 2005b; Raisch és Birkinshaw, 2008; Junni et al., 2013; O'Reilly és Tushman, 2013; Teece, 2014; Vuori és Huy, 2016; Volberda, 2017; Teece, 2017a; Joseph és Wilson, 2018). Azonban, a stratégiai megújulás szakirodalma kiindulási alapként tekint a stratégiai megújulás szükségességére, nem vizsgálja bomlasztó innovációra válaszként adható lehetséges válaszreakciókat és azok feltételeit.

Ebből fakadóan, a szakirodalom szisztematikus feldolgozása alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a stratégiai megújulás és a bomlasztó innováció kutatási területek közös metszetében felmerülő kérdésekre az elérhető kutatási eredmények kevés útmutatót adnak.

A szakirodalom nem tér ki például olyan kérdések megválaszolására, hogy milyen specifikus dinamikus képességek szükségesek Charitou és Markides (2003) által felsorolt egyes válaszreakciók sikeres végrehajtásához? Mivel a dinamikus képességek nem univerzálisak, hanem az adott környezettől, struktúrától és szituációtól függenek (Birkinshaw et al., 2016), más dinamikus képességekre lehet szükség az 'innováció adaptálása a hagyományos megoldások megtartásával' válaszreakcióhoz mint a 'visszatámadás – a bomlasztás bomlasztása' válaszhoz. Hasonlóan, a rendelkezésre álló szakirodalom nem ad átfogó keretrendszert arra vonatkozóan, hogy a kettős képesség különböző megvalósítási formái (szekvenciális, strukturális, kontextuális) hogyan illeszkednek a bomlasztó innováció egyes megjelenési módjaihoz, és az arra adható válaszreakciókhoz. Továbbá, az egyes válaszreakciók megvalósítása során honnan indul a szervezeten belül a kezdeményezés, mi a felső és középvezetés szerepe, koevolúciós vagy a környezetre ható-e a változás, és hogyan valósul meg a kettős képesség?

A felsorolt kérdések rámutatnak, hogy a stratégiai megújulás és a bomlasztó innováció szakterületének metszéspontjában kutatási rés azonosítható.



7. ábra - A kutatási terület meghatározása

Forrá: saját szerkesztés

5. Kutatási kérdések

Értekezéssel a stratégiai megújulás és a bomlasztó innováció kutatási terület metszetében található, a 4.2 fejezetben bemutatott kutatási rés csökkentése a célom. Feltáró kutatásommal arra keresem a választ, hogy milyen a kapcsolat azonosítható a stratégiai megújulás megvalósítási folyamata, és a bomlasztó innovációra adható válaszreakciók között.

Schmitt és kutatótársai szerint (Schmitt et al., 2018) a stratégia megújulás folyamatát három fő területen célszerű vizsgálni: a hajtóerők (kettős képesség, dinamikus képességek), az irányítás és a környezettel való kapcsolat szempontjából. (Ezt részletesen kifejtettem a 2.4 fejezetben.)

Charitou és Markides öt különböző módszert azonosított, amellyel az inkumbens vállalatok reagálhatnak a bomlasztó innovációra (Charitou és Markides, 2003). Ezek a tradicionális üzletre való fókuszálás és befektetés, az innováció figyelmen kívül hagyása, visszatámadás (a bomlasztás bomlasztása), az innováció adaptálása a hagyományos megoldások megtartásával és az innováció teljes átvétele. (Az egyes módszereket bemutattam a 3.12 fejezetben.) Az öt lehetséges módszer közül értekezésemben az *‘innováció teljes átvétele’* válaszstratégiára fókuszálok.

A stratégiai megújulás és a bomlasztó innovációra adható válaszreakciók kapcsolatának kérdéskörén belül konkrétan azt kutatom, hogy a stratégiai megújulás milyen folyamata biztosíthatja az *‘innováció teljes átvételét’* jelentő válaszstratégia megvalósítását.

Ezt a folyamatot a stratégiai megújulás három fő területén keresztül (hajtóerők, az irányítás, környezettel való kapcsolat) vizsgálom meg.

Ennek megfelelően a következő három kutatási kérdést fogalmazom meg:

KK1: A szervezeti kettős képesség és a dinamikus képességek milyen kombinációja teszi lehetővé az *‘innováció teljes átvételét’* jelentő válaszstratégia megvalósítását, bomlasztó innováció hatására történő stratégiai megújulás során?

KK2: Hogyan viszonyul a külső környezethez a sikeres megújulás során a vállalat?

KK3: A felső vezetés és a hierarchia alsóbb szintjei milyen szerepet játszanak a folyamatban?

A kutatási kérdéseket a stratégiai megújulás Schmitt és kutatótársai (2018) által azonosított három fő területének megfelelően fogalmaztam meg.

5.1 Előfeltevések a kutatási kérdésekkel kapcsolatban

A kutatási kérdésekkel kapcsolatban az alábbi három előfeltevést fogalmazom meg:

H1 – Az ‘innováció teljes átvételét’ jelentő válaszstratégia megvalósítása során azonosítható a stratégiai megújulás fő jellemzőinek olyan kombinációja, amely biztosíthatja a válaszstratégia sikerét.

A megfogalmazott három kutatási kérdés a stratégiai átalakulás három fő kutatási területén vizsgálja az innováció teljes átvételét jelentő válaszstratégia megvalósítását. Az első előfeltevésem szerint azonosítható a hajtóerők, az irányítás és a környezettel való kapcsolat olyan kombinációja, amellyel a válaszstratégia sikeressé tehető.

H2 – A vállalat nem csak követheti a bomlasztó innováció által kiváltott technológiai fejlődést és piaci változásokat, hanem aktívan alakíthatja is a külső környezetet

A második kutatási kérdés a vállalat és a külső környezet viszonyára irányul. Volberda és társai (2001) megújulási modellje szerint a stratégiai megújulás során a felső vezetés követheti passzívan a piaci változásokat (kialakuló és támogatott megújulás), de törekedhet azok aktív befolyásolására is (irányított és transzformációs megújulás). Második előfeltevésem, hogy az innováció teljes átvétele válaszstratégia nem csupán a külső környezethez való alkalmazkodást jelenthet, hanem az innováció átvételekor a vállalat aktívan alakíthatja is a külső környezetet.

H3 – Gyorsan változó versenykörnyezetben mind a felső vezetés, mind a hierarchia alsóbb szintjeinek aktív szerepe szükséges a sikerhez, mivel így biztosítható külső környezet gyors változásainak érzékelése

Volberda és társai (2001) megújulási modellje szerint gyorsan változó versenykörnyezetben a támogatott és a transzformációs megújulási módszer használható. Mindkét megújulási módszer aktív szerepet feltételez a középvezetéstől. Harmadik előfeltevésem szerint az innováció teljes átvétele válaszstratégia megvalósításához –

Volberda és társai modelljével összhangban - gyorsan változó versenykörnyezetben szükséges a középvezetés aktív, stratégia alakító szerepe.

6. Kutatási módszertan

A megfogalmazott kutatási kérdések megválaszolására egy globális informatikai vállalat longitudinális vizsgálatával teszek kísérletet. A kutatásom középpontjában álló vállalat 2010 és 2018 között stratégiai megújulást hajtott végre a külső környezetet megváltoztató bomlasztó innováció hatására.

A kutatási kérdéseimet a vizsgált vállalat több év alatt történő stratégiai megújulását feltárva válaszolom meg, esettanulmány alapú kutatást végezve, amely lehetővé teszi annak megértését, hogy a stratégiai változások milyen konkrét cselekvések hatására és hogyan történnek (Johnson et al., 2003; Jarzabkowski et al., 2007).

Mivel a stratégiai megújulás mély feltárása a célom, kutatásomban kvalitatív eszközökre támaszkodom. Kutatásom első fázisában nyilvánosan elérhető forrásokra alapozva (cikkek, nyilatkozatok, sajtókiadványok) megvizsgálom a vállalat történetét és stratégiai megújulását 2002 és 2018 között. A stratégiai megújulás 2010 és 2018 között történt, azonban annak megértéséhez szükséges a megelőző időszak megismerése is. Ezért a 'dotcom' válság utáni, a vállalat számára viszonylagosan nyugodt időszakban, 2002-ben kezdem a források feldolgozását.

A kutatás első fázisában feltárom, hogy *mi* történt a vizsgált időszakban. Ezt követően, a második fázisban személyes interjúk során a stratégiai megújulás vállalaton belüli megvalósulását vizsgálom meg, vagyis azt, hogy *hogyan* történt a stratégiai megújulás.

Célom, hogy a kutatási kérdések megválaszolásával a vizsgált vállalat példáját előremutató vezetői gyakorlatként bemutassam be, amely iparágtól függetlenül más vállalatok számára is követhető.

6.1 A vizsgált vállalat bemutatása

A disszertációmban vizsgált vállalatot az 1970-es években alapították az Amerikai Egyesült Államokban. A vállalat portfóliójában a legfontosabb termék a cégek és intézmények számára fejlesztett adatbázis kezelő szoftver volt. Dinamikus növekedéssel a vállalat a '80-as években tőzsdére ment, majd részvénye bekerült a Standard&Poor's 500 indexbe. A '90-es években az adatbáziskezelő szoftver mellett a portfólió kibővült üzleti alkalmazásokkal, mint ERP, emberi erőforrás menedzsment (HR) és

ügyfélszolgálati (CRM) megoldások. A termékfejlesztés innovatív megoldásokra támaszkodott, a felhasználók számára komplett, egyszerűen használható szoftverek előállítására volt a cél. Az amerikai piacon történt növekedést nemzetközi terjeszkedés követte, melynek eredményeként a '90-es évek végére a vállalat globális multinacionális céggé vált. A cég kulcspiaca a nagyvállalati szektor: bankok, telekommunikációs, gyártó és kereskedelmi vállalkozások, valamint az oktatási, az egészségügyi és a közszféra. A kis- és középvállalkozások (KKV) szintén célpiacai a vállalatnak, de az árbevétel jelentős hányadát a nagyvállalati szektor, valamint az állam és közigazgatás adja.

A vállalat több mint negyven éves története során több átalakuláson esett át. Ezek közül az egyik legjelentősebb a 2000-es évek első évtizedének végén történt, amikor a vállalat stratégiai megújulással reagált a felhőszolgáltatások jelentette bomlasztó innovációra.

6.2 Adatgyűjtés

6.2.1 Első fázis – a stratégiai megújulás történetének feltárása

Az adatgyűjtés első fázisában, a stratégiai megújulás folyamatának feltárására szisztematikus adatgyűjtést végeztem az alábbi forrásokból:

- EBSCO kutatási adatbázisok: Business Source Complete, Academic Search Complete, Regional Business News, Newswires
- Vállalati weboldal: sajtóbejelentések, pénzügyi eredmények, termék katalógusok

Az EBSCO kutatási adatbázisok (EBSCO, 2020) azért kerültek kiválasztásra más kutatási adatbázisokkal szemben (pl. SCOPUS, Web of Science), mert az EBSCO szélesebb körben tartalmaz üzleti és vállalati híreket, cikkeket és adatokat, amelyek az adatgyűjtés első fázisában szükségesek voltak.

A vállalat nevére történő keresés az EBSCO adatbázisokban 2002 és 2018 között rendkívül nagy számú, 36,548 találatot adott. A listát leszűkítettem olyan angol nyelvű találatokra, amelyekhez a teljes cikk szövege (full-text) elérhető volt. A keresés során minden egyéb szűrőt (Publication Type, Document Type, Number of Pages, stb.) az EBSCO alap beállításán hagytam. A kutatás szempontjából fontos cikkek megtalálása érdekében a vállalat neve mellett a stratégia megújulás szempontjából releváns további

kifejezéseket adtam a kereséshez. Két kereső mezőt használtam az EBSCO host weboldalon, 'AND' relációval Boolean/Phrase keresési módban (EBSCOhost, 2019). Így csak azok a cikkek jelentek meg a találati listán, amelyek mindkét kifejezést tartalmazták.

Az egyik keresőmezőben mindig a vállalat neve szerepelt, a másikban az alábbi kifejezések egyike:

- “strategy”, “cloud”, “acquisition” – a vállalati stratégia, felhőszolgáltatások és felvásárlások szempontjából releváns kifejezések
- Az új integrált üzleti alkalmazás termékneve (ezt a következő fejezetekben részletesen ismertetem) – a termékportfólió átalakításának és megújításának kulcs eleme
- A vállalat vezérigazgatóinak és elnökeinek a családi neve a 2002 és 2018 közötti kutatási időszakban, összesen négy név. A legfelső vezetők prezentációi, konferencia előadásai és a velük készült interjúk jól használható források a vállalat stratégiának megértéséhez (Thro, 2009)

A kombinált keresés (az egyik kereső mezőben a vállalat neve, a másikban a felsorolt nyolc kifejezés egyike) 9,666 találatot eredményezett a kutatási időszakra; azaz évenként átlagosan 569 találatot.

Következő lépésként egyenként áttekintettem a találatokat, és kizártam azokat, amelyek irrelevánsak voltak a vállalat stratégiai megújulása szempontjából. Ide tartoztak például a részletes technikai termékismertető, vagy a felső vezetők magánéletével és a vállalatot nem érintő gazdasági tevékenységével foglalkozó cikkek. (Nem kizárható, hogy a felső vezetők magánélete és a vállalatot nem érintő gazdasági tevékenységük áttételesen hatással volt néhány, a vizsgált vállalatot érintő felső vezetői döntésre. Mivel azonban kutatásom célja nem a felső vezetői döntéshozatali mechanizmusok vizsgálata, hanem a vállalat stratégiai megújulás történetének feltárása volt, így a felső vezetők vállalaton kívüli tevékenysége nem volt releváns információ a kutatás szempontjából.)

A megmaradt releváns találatok között jelentős volt az átfedés. Például, a vezérigazgató a vállalat éves konferencián tartott beszédéről számos cikk beszámolt, ugyanazzal a tartalommal. Hasonlóan, egy-egy fontos cégfelvásárlásról több tucat cikk is beszámolt, de a különböző cikkek között nem volt érdemi tartalmi eltérés. Az ilyen megegyező tartalmú cikkek közül az EBSCO listán legmagasabb prioritásút választottam ki.

A szisztematikus folyamat eredményeként, az irreleváns és duplikációt jelentő cikkek kizárása után 320 releváns cikk maradt a listán. Ezeket letöltöttem, részletesen elolvastam és kutatási jegyzeteket készítettem. A talált eredményeket összevettem és kiegészítettem a vállalati weboldalon talált információkkal, így alakult ki a végső kép a vállalat stratégiai átalakulásának történetéről.

6.2.2 Második fázis – a stratégiai megújulás belső folyamatának feltárása

Az adatgyűjtés első fázisában feltártam, hogy *'mi történt'*. A kutatási kérdések megválaszolásához azonban annak a feltárása szükséges, hogy mindez *'hogyan'* történt. Ehhez további adatgyűjtésre volt szükség.

Ebben a fejezetekben ismertetem az adatgyűjtést és az adatfeldolgozást, amelyet a Grounded Theory (GT) módszer szerint kutatásom során nem szekvenciálisan egymástól elkülönülve, hanem iteratívan, ciklikusan ismétlődve végeztem el (Glaser és Strauss, 2017). A GT módszer jellemzője az elméleti mintavétel, melynek során az elmélet fejlődésével a mintavétel is folyamatosan változik és alakul. Ennek megfelelően tervezem meg az adatgyűjtést, biztosítva a kellő rugalmasságot a kutatási folyamat közben kialakuló elmélet részletes megértésére és kifejtésére.

A GT alkalmas a kutatási adatok szisztematikus feldolgozásával jelenségek és folyamatok felismerésére, ez alapján elmélet felállítására (Charmaz és Belgrave, 2015; Cho és Lee, 2014), és üzleti folyamatok elméletének leírására (Gligor et al., 2016). A GT módszer alkalmas strukturálatlan és felig strukturált interjúadatok (Turner, 1981), valamint másodlagos adatforrásokból származó adatok elemzéséhez is (Andrews et al., 2012; Whiteside et al., 2012).

Az esettanulmányok általános adatgyűjtési módszerei az interjúk, a kérdőívek, a megfigyelések és az archívumok feldolgozása (Eisenhardt, 1989). Ez alapján kutatásomhoz elsődleges forrásként személyes interjúk során, másodlagos forrásként a vállalat csúcsvezetőinek előadásaiából, és a vállalat hivatalos írásos kommunikációjából (pl. éves jelentés, sajtóközlemény) gyűjtött adatokat használtam. Ezek a források biztosították releváns adatok gyűjtését a hierarchia valamennyi szintjéről a vállalat megújulásának megismeréséhez.

A munkatársakkal folytatott interjúkon keresztül megismertem, hogy a vállalat különböző vezetési szintjein a belső szemlélők és aktív résztvevők hogyan tapasztalták meg és vitték véghez a megújulási folyamatot.

A csúcsvezetőkkel (elnök, vezérigazgató) nem volt módom interjút készíteni, ezért erről a szintről másodlagos forrásokból gyűjtöttem adatokat. A videón elérhető csúcsvetői előadások és az álláspontjukat képviselő hivatalos írásos kommunikáció elemzése bemutatta a cég vezetésének véleményét a stratégiai kérdésekről és azok hátteréről, valamint azt, hogy mik voltak azok a kulcs elemek a változásban, amelyeket a felső vezetés fontosnak tartott a külvilág felé kommunikálni.

Az adatgyűjtés során figyelembe vettem, hogy a felső vezetői nyilatkozatok nem feltétlenül tükrözik az adott vezető személyes véleményét, és egy megszólalásnak a tények közlése mellett (vagy helyett) a vállalat külső megítélésének alakítása, vagy a piac befolyásolása is lehet a célja. Például, egy felső vezető a cég terveinek ismertetésekor marketing okokból kiemelheti a várható pozitív hatásokat, míg kevésbé osztja meg az esetleges kételyeit vagy a veszélyeket. Ennek a torzításnak a veszélyét csökkenti, hogy a vizsgált vállalat részvényei a tőzsdén forognak. A tőzsdén jegyzett vállalatok felső vezetőinek büntetőjogi felelőssége, hogy őszintén és transzparensen tájékoztassák a befektetőket a tervekről, a feltételezésekről, a várható előnyökről és a veszélyekről.

A felső vezetői megszólalásokat összevettem a vállalat formális kommunikációjával (pl. éves pénzügyi jelentések) az esetleges torzítás további csökkentése érdekében.

6.2.2.1 Interjúkészítés

Kutatásomhoz az adatgyűjtés gerincét a személyes interjúk adták. Az interjúk során a kutatási kérdések megválaszolásához szükséges adatok gyűjtése volt a céltom. Az gyűjtött adatokra alapozva, Grounded Theory kutatási módszerrel jutottam el olyan következtetésekhez, amelyek alapján megválaszolhatom a kutatási kérdéseket.

Az interjúalanyokat a vállalat közép-kelet-európai, közel-keleti és afrikai (ECEMEA) régiójából választottam. Ez a régió 103 országot foglal magában, ahol a vizsgált vállalatnak több mint 30.000 alkalmazottja és több ezer ügyfele van. Ez a régió elegendően nagy ahhoz, hogy képet adjon a vállalat stratégiaváltásáról, és a vizsgálatot ne torzítsa egy-egy ország specialitása (pl. egy adott országot sújtó politikai krízis). A vállalat egységes alrendszereket (pl. marketing tervezés és megvalósítás, pénzügyi

ösztönzők, belső kommunikáció, szervezeti struktúrák) használ ebben a régióban, amelyek részben különböznek a más régiókban használtaktól. Az ECHEMA régióra koncentrálva követhető és megérthető volt ezen alrendszerek változása a megújulási folyamat során.

Informatikai fejlettség szempontjából a régió országai széles skálán mozognak. A közép-kelet-európai országok (pl. Lengyelország, Magyarország, Csehország), valamint a közel-keleti országok (pl. Egyesület Arab Emírátságok, Szaúd-Arábia, Katar) a régió fejlett országai, míg az afrikai országok fejlettségi szintje alacsonyabb. Ez a diverzitás előnyös a kutatási kérdések megválaszolása szempontjából, mivel a globális vállalatok jellemzően diverzifikált fejlettségű piacokon működnek.

6.2.2.2 Interjúalanyok kiválasztása

Az interjúalanyokat célszerű mintavétel (purposive sampling) alapján választottam ki (Seidman, 2013). Az interjúalanyok kiválasztásakor az volt a célom, hogy a választás tükrözze a szervezet heterogenitását a vélemények és a tapasztalatok szempontjából, megjelenjenek a tipikus és az attól eltérő (esetleg extrém) nézőpontok. További kiválasztási szempont volt, hogy a munkatársak releváns ismeretekkel rendelkezzenek a kérdések megválaszolásához, így jó minőségű és intenzitású adat legyen gyűjthető.

Az interjúalanyokat több üzletágból választottam, az alábbi területekről: értékesítés, üzletfejlesztés, iparági szakértők, pénzügy és tanácsadás. Mindegyikük gyakori interakcióban állt az ügyfelekkel, az üzleti partnerekkel, a munkatársaikkal és a saját működési területének vezetésével.

Mivel a vállalati hierarchia különböző szintjein másképp tapasztalható a stratégiai megújulás, ezért több hierarchikus szinten készítettem interjúkat. A vállalat etikai és üzleti magatartási kódexe alapján felső vezetők közé az igazgatóság elnökén és a vezérigazgatókon kívül (akikkel nem volt módomban interjút készíteni) és a senior alelnököket (Senior Vice President) soroltam be. Az alelnököket (Vice President), az igazgatókat, a menedzsereket és az elsővonalbeli kereskedelmi vezetőket (sales account manager) középvezetőknek minősítettem.

Az adatgyűjtés során a különböző szinteken elvégzett interjúk számát a 8. táblázat tartalmazza.

Pozíció	Válaszadók száma
Szenior alelnök	2
Alelnök	4
Értékesítési igazgató és menedzser	3
Értékesítő	4
Értékesítési fejlesztési menedzser és szakértő	4
Vezető tanácsadó	1
Pénzügyi igazgató	1

8. táblázat - Az elvégzett interjúk száma

Az interjúk félig strukturáltak voltak és átlagosan 90 percig tartottak. Minden alannyal külön interjú készült, melyek hanganyaga rögzítésre került (Seidman, 2013). Az összegyűjtött adatok Grounded Theory (GT) módszertan alapján kerültek kódolásra és elemzésre, az interjúk előrehaladásával (Glaser, 1978). A GT elemzését NVivo12 számítógéppel támogatott szövegelemző szoftver segítette.

6.2.2.3 Félig strukturált interjú módszer

A megújulási folyamat feltárására félig strukturált interjú módszert használtam, ami lehetőséget adott egy adott témakör részletes megismerésére és megértésére (Harrell és Bradley, 2009). Ez az interjú módszer támogatja, hogy a kutatás szempontjából fontos összes témakörrel elmondja a véleményét az interjúalany, az interjúra szánt időintervallumon belül.

Az interjúk átlagos hossza egy óra volt, amely időtartamot az interjúalanyok szoros időbeosztása miatt (üzletemberek) fontos volt tartani. A strukturálatlan interjú módszer kötetlensége miatt nem biztosította volna, hogy az összes fontos témakörrel megismerjem az interjúalany véleményét az interjúra szánt időintervallumon belül. Ugyanakkor, a strukturált interjú módszer kötöttsége nem adott volna lehetőséget az összefüggések részletes feltárására.

A vállalati interjúalanyokkal folytatott félig strukturált interjú során olyan kérdéseket tettem fel, amelyek alapján feltárhatók voltak a környezeti változások és a vállalat ezekre adott reakciója, valamint a vállalat megújulásának részletei. Az interjúkhoz kérdéslistát készítettem nyitott kérdésekkel, melyeket az 1.-es számú melléklet tartalmaz. A kérdések kiegészültek az interjú során felmerült információk alapján (DiCicco-Bloom és Crabtree, 2006), valamint a GT módszer használatával kialakuló elmélet hatására. Az interjúk hanganyagát elektronikusan rögzítettem, és utólag írásban dokumentáltam az elhangzottakat.

6.2.2.4 Interjúkészítés nemzetközi környezetben

Mivel a vizsgált vállalat multinacionális cég, így a napi működésben megszokott és szükségszerű a különböző országokban – akár földrészeken – dolgozó kollégák között a telefonon és email-en keresztül történő kommunikáció. A vállalat dolgozói gyakran vesznek rész telefonos vagy videokonferencia megbeszéléseken, így ezeknek a technikáknak a használata nem fészélyezi őket. Kutatásomhoz az adatgyűjtést egyrészt személyes találkozón, másrészt telefonos és videokonferencián alapuló interjúkkal végeztem. Az adatgyűjtés során preferáltam a személyes találkozásokat, mivel – annak ellenére, hogy az interjúalanyok komfortosan használják a távoli kommunikációt – a személyes találkozások során több lehetőség van a testbeszéd és a gesztusok megfigyelésére (Deakin és Wakefield, 2014).

A vállalati kommunikáció nyelve az angol, annak ellenére, hogy a vizsgált régióban a dolgozók túlnyomó részének nem az angol az anyanyelve. Az interjúalanyok és én is jól beszélünk angolul, de nem anyanyelvi szinten, amit figyelembe kellett vennem a kommunikáció, különösen távkommunikáció során. A félreértések elkerülése érdekében az interjúk során figyelmet fordítottam a kérdések egyértelmű feltevésére, és amennyiben a válasz nem teljes mértékben volt érthető, tisztázó kérdéseket tettem fel.

6.2.2.5 Másodlagos források

Másodlagos forrásként felhasználtam azokat a cikkeket, nyilatkozatokat és pénzügyi jelentéseket, amelyeket a vállalat történetének megismeréséhez feldolgoztam (lásd 6.1. fejezet). Ezeket a forrásokat háromszögeléssel az interjúkon elhangzottak validálására is használtam.

6.2.3 Adatfeldolgozás, analízis

Az adatgyűjtés második fázisában gyűjtött adatokat folyamatosan, az interjúkészítés előrehaladtával GT módszerrel kódoltam és elemeztem. A GT elemzést NVivo szoftver támogatásával végzem, melynek a 12-es verzióját használtam.

A GT elemzés során háromféle kódolási módszert használtam: nyílt, axiális és szelektív kódolást (Mitev, 2012). A nyílt kódolás során a gyűjtött adatokat lebontottam és kategorizáltam, azonosítva a kulcsszavakat és kulcs kifejezéseket. A nyílt kódolás során nagyszámú kód keletkezett, amelyet a második kódolási lépcsőben, axiális kódolással csökkentettem. Az axiális kódolás során a nyílt kódolással feltárt kategóriákat csoportokba rendeztem és magasabb szintű kódokat hoztam létre. Harmadik lépésként a szelektív kódolással alapkategóriákat alkottam, amelyek a kialakuló elmélet alapjait jelentették.

A kódolási folyamat során fontos volt a kódok kapcsolódásának megértése. Ennek érdekében állandó összehasonlítást végeztem, így a felmerülő mintázatokat és témákat, valamint azok egymással való kapcsolatát azonosítani tudtam.

Az adatfelvételt, elemzést és kódolást addig folytattam, amíg lényeges új információk merültek fel. A folyamat akkor fejeződött be, amikor az interjúk lebonyolítása után kialakuló kódok már nem adtak új szempontot a kutatáshoz, azaz elértem az elméleti telítődési szintet (Bowen, 2008; O'Reilly et al., 2012).

A GT módszer alkalmazásával az volt a célom, hogy az adatokat konceptuális szintre emelve megtaláljam az esettanulmányban a mélyebb összefüggéseket és folyamatokat, azaz ne álljon meg az elemzés a triviális eredményeknél.

Az esettanulmányból GT módszerrel feltárt folyamatokat összevettem a disszertációmban korábban ismertetett elméleti modellekkkel, és megvizsgáltam, hogy mennyiben követte vagy tért el azoktól az esettanulmány során a vizsgált vállalat.

6.3 Érvényesség

Kutatásom során kiemelt figyelmet fordítottam a hitelességre és az érvényességre, valamint az érvényességi csapdák (validity threat) elkerülésére. Az alábbiakban

felsorolom a hitelesség és érvényesség szempontjából fontos szempontokat, és az érvényességi csapdák elkerülése érdekében tett lépéseimet.

6.3.1 Objektivitás

A semlegesség és nem-tudatos kutatói torzítások kiszűrése teszi lehetővé az objektivitást.

A vállalatnál eltöltött évek alatt saját véleményem alakult ki az azokban a témakörökben, amelyekre az interjúalanyoktól információt gyűjtöttem. A kutatás objektivitása érdekében fontos volt, hogy a saját véleményem ne befolyásolja az interjúalany véleményét, valamint az, hogy az interjúban elhangzottak objektíven kerüljenek rögzítésre, ne az én potenciálisan elfogult szűrésemen keresztül.

Az interjúk során arra törekedtem, hogy kívülállóként viselkedjek a saját véleményem érvényre juttatásának elkerülése érdekében. A kollégákat nem a mindennapi munka során (aminek esetleg én is részese vagyok) figyeltem meg, hanem a mindennapi munkából kilépve, interjú környezetben gyűjtöttem az adatokat. A félig strukturált interjú módszer jobban segítette a saját véleményem kizárását, mint a strukturálatlan interjú. A strukturálatlan interjú kötetlenebb jellege miatt nehezebb lett volna minimalizálni a szubjektivitásomat, és kérdéseimmel az általam helyesnek gondolt válaszok felé terelhettem volna az interjúalanyt.

6.3.1.1 Kutatási napló

Az elfogultság (researcher bias) kizárására kutatási naplót vezettem. Az adatgyűjtés megkezdése előtt rögzítettem saját válaszaimat az interjú kérdéseire, majd az adatgyűjtés folyamata közben összevettem a saját válaszaimat a hallottakkal. Ez a módszer egyfelől lehetőséget adott azon területek azonosítására, amelyekre több figyelmet kellett szánni az interjúk során (pl. új kérdések beillesztésével), másfelől segítette saját álláspontom kritikai vizsgálatát, szisztematikusan keresve az ellentmondásokat, eltéréseket és a saját véleményem esetleges cáfolatát.

6.3.1.2 Bizalmas vállalati adatok kiszivárgása

Az interjúk során előfordult, hogy az interjúalany olyan vállalati belső információt közölt, amely a vállalati politika alapján nem adható ki külső személynek (például egy adott országra vonatkozó negyedéves bevételi előrejelzés), de úgy gondolta, hogy velem

megoszthatja. Ilyen esetekben felhívtam az interjúalany figyelmét, hogy az elhangzottak publikálásra kerülhetnek, ezért, ha kéri, töröljük az elhangzott bizalmas információt. Az ilyen korrekció nem befolyásolta érdemben az elhangzott tartalmat, így nem csökkentette a kutatás hitelességét.

6.3.1.3 A személyes érintettség előnyei

Vállalati információhoz való hozzáférés – munkám során számos olyan vállalati információhoz jutottam hozzá, amely fontosok voltak a kutatás szempontjából. Ezen információk egy része publikus, de egy külső kutató nehezebben találta volna meg az információt a vállalat hivatalos kommunikációjában. Az információk másik része nem publikus (belső információ), amelyet csak nagy körültekintéssel használtam fel a kutatásomban.

Az interjúalanyok kiválasztása – a vállalat szervezeti struktúrájának ismeretében könnyebb volt azonosítani, hogy kik az interjúalanyok, akik releváns információval szolgálhattak a kutatáshoz.

Kapcsolatfelvétel interjúalanyokkal – a vállalati kommunikációs csatornákat használva (vállalati email címtár, telefonkönyv) a kapcsolatfelvétel hatékonyabb volt, mint külső kutató számára.

Az interjú felkérés elfogadása - a személyes ismertség nagyban javította a hajlandóságot az interjúban való részvételre.

Vállalati zsargon ismerete – a szervezetekre jellemző, hogy rövidítéseket vagy kívülállók számára nem egyértelmű kifejezéseket használnak a kommunikáció során. Egy, a vállalat stratégiájáról készített interjúban gyakran elhangzanak ilyen kifejezések. Ilyen esetekben az interjúkészítő gyakori visszakérdezése megszakítja és lassítja az interjú menetét. A vállalati zsargon ismeretében az interjúk során értelmezni tudtam ezeket a kifejezéseket, biztosítva ezzel a tartalom pontos megértését az interjú megtörése nélkül.

6.3.2 Megbízhatóság

Kutatás szempontjából az eredményeket megbízhatónak tekintjük, ha a kutatást azonos körülmények között elvégezve ugyanazt az eredményt kapjuk.

A vállalat átalakulása során megbízhatóság szempontjából az adatgyűjtés időpontja fontos tényező. A megújulási folyamat legjobban longitudinális vizsgálattal volt feltárható, a megújulás kezdetétől történő adatgyűjtéssel. Az elérhető írásbeli és videó dokumentumok nem módosultak, az eredeti állapotot mutatják, ezért jól használhatók voltak. Az interjúk során azonban figyelembe kellett vennem, hogy a kérdések megválaszolása retrospektíven, évekkel később, utólag történt. Elképzelhető, hogy egyes interjúalanyoknak megváltozott a véleménye a folyamat közben, és utólag másképp látták az eseményeket, mint annak idején.

Figyelembe kellett vennem a visszatekintési torzítás (hindsight bias) hatását is. Az interjúalanyok úgy emlékezhetnek, hogy egy adott történés (esetünkben a felhőalapú szolgáltatások térnyerése) előre látható volt (Arkes et al., 1988). Ezt az utólagos torzítást részben a videón és írásban rögzített felső vezetői nyilatkozatok és hivatalos kommunikáció feldolgozásával küszöböltem ki, és részben az interjúk nagy számával kompenzáltam (több interjúalany esetén csökken az esélye az egy irányba történő torzításnak).

Kvalitatív kutatás esetén a megbízhatóság követelménye magában foglalja az adatfeldolgozást is; egy másik kutató hasonló eredményre jutna-e az adatokból ugyanazon módszert (jelen esetben GT) alkalmazva. A GT kódolási folyamat során ezért emlékeztetőt írtam (ez a kutatási napló része volt) amely transzparenssé és utólag ellenőrizhetővé tette a folyamatot. A GT szerinti adatfelvétel-kódolás ciklusok során az emlékeztetőt használva folyamatosan értékeltem a létrehozott kódokat és összevettem a már létrehozottakkal, ezzel törekedve a megbízhatóságra.

6.3.3 Belső általánosíthatóság

A belső általánosíthatóság a kutatási eredmények az esettanulmányban vizsgált szervezeten belüli kiterjeszhetőségét jelenti. Fontos elvárás a kutatási eredménnyel szemben, hogy bár nem az összes alkalmazottal történt interjú, és nem az összes fellelhető dokumentum feldolgozása alapján készült, mégis a teljes – a kutatásban definiált - szervezetre kiterjeszhető és érvényes legyen. A mintaválasztás kulcs szerepet játszik a belső általánosíthatóság biztosításában.

A belső általánosíthatóság érdekében kiterjedt adatgyűjtést folytattam célszerű mintavétel alapján, és törekedtem az eltérő, esetleg extrém vélemények megjelenésére. A diverz

vélemények megjelenése érdekében az interjúalanyokat a régió különböző országaiból választottam, a hierarchia különböző szintjeiről, eltérő vállalati múlttal.

6.3.4 Külső általánosíthatóság

A külső általánosíthatóság a kutatási eredmények az esettanulmányban vizsgált szervezeten kívüli, más szervezetekre történő kiterjeszhetőségét jelenti. Az egy esetre épülő esettanulmány módszer (single case study) jellege miatt a külső általánosíthatóság kérdése még élesebben merül fel, mint több hasonló eset feldolgozása esetén (Yin, 2013).

Az egy eseten alapuló kutatás általánosíthatóságának korlátját adja, hogy a kutatás eredményét számos, az adott szituációra jellemző specifikum befolyásolhatja, amelyek más helyzetben nem jelennek meg. Az egy eset feldolgozása alapján kialakított elmélet erőssége lehet azonban újdonság és a tesztelhetőség, mivel az elmélet megfogalmazása és az empirikus vizsgálat összekapcsolódik (Eisenhardt, 1989).

Ahogy egy vízcsepp megismerése hozzájárulhat a tenger megismeréséhez, egy eset részletes vizsgálata alapján alkotott elmélet lehetőséget adhat a bővebb környezet megértésére. 'Ahogy közelebbről megismerjük az egyén vagy a hely egyedi jellemzőit, felfedezzük az univerzálisat is' (Lawrence-Lightfoot, 2005, p.12). Az általánosítás ugyanakkor nem kontextus és helyzet független elvonatkoztatást jelent. Egy esettanulmány általánosításakor figyelembe kell venni az ahhoz tartozó specifikumokat és körülményeket. Paradox módon, minél jobban megismerjük és megértjük a vizsgált esetre jellemző specifikumokat és körülményeket, annál inkább képesek lehetünk az általánosításra (Simons, 2015).

Külső általánosíthatóság szempontjából kutatásom célja az volt, hogy kutatási kérdésekre bemutassak *egy* lehetséges választ. A vizsgált vállalatot elemezve feltártam (1) a dinamikus képességek és a kettős képesség a vizsgált vállalat által alkalmazott adott kombinációját, (2) a felső vezetés és az alsóbb hierarchia szintek részvételét a megújulási folyamatban, (3) a vállalat kapcsolatát a külső környezettel és (4) az alkalmazott megújulási modellt. A vállalat történetét, kultúráját, belső működését, valamint az iparági környezetet bemutatva azonosítottam azokat a specifikumokat és körülményeket, amelyeket Simons (2015) javaslata szerint az általánosításkor figyelembe kell venni. A vizsgált vállalat által használt megújulási módszer nem kizárólagos és nem univerzális megoldás, hanem egy lehetőség, amelyet iparágtól függetlenül, a hasonló cégkultúrával

rendelkező vállalatok is használhatnak megújulásuk során. Továbbá, más cégek kultúrájú vállalatok mintaként használhatják az esetet, és törekedhetnek hasonló belső működés kialakítására, ami képessé teszi őket stratégiai megújulásra az esetben leírt módon.

Feltáró kutatásom eredménye alapul szolgálhat egy további, szélesebb mintán történő kutatáshoz, amely tesztelheti és finomíthatja az eredményeket, és új megújulási modellek definiálásához is vezethet.

7. Kutatási eredmények

7.1 A vállalat stratégiai megújulásának története

Az adatgyűjtés első fázisában feldolgozott irodalom alapján, a vállalat fejlődésének forrása évtizedeken át a saját fejlesztésű szoftverekre alapozott organikus növekedés volt. A vállalat alapítása és 2003 között a legnagyobb külső vállalatfelvásárlás értéke nem érte el a 150 millió dollárt. 2003-ban, az addigi organikus növekedést kiegészítendő, a korábbi felvásárlások értékét egy nagyságrenddel meghaladó, ötmilliárd dollár értékű felvásárlást jelentet be a vállalat az üzleti alkalmazások területén. Ezt a felvásárlást 2004 és 2006 között 24 további követte, a felvásárlások összértéke ebben az időszakban meghaladta az 50 milliárd dollárt. A vezérigazgató a General Electric-hez hasonlította a vállalatot, ahhoz hasonlóan az iparág konszolidálójának szerepét betöltve.

A felvásárlások többsége az üzleti alkalmazásokból származó bevételt növelte, és arra jelentős hatással volt. Amíg az üzleti alkalmazásokból származó organikus bevétel növekedése a 2006-os és 2007-es pénzügyi évben 23,4% és 11,8% volt, felvásárlásokkal együtt ez a bevétel 66%-kal és 31,7%-kal nőtt az adott időszakban.

A felvásárolt vállalatoktól származó üzleti alkalmazások azonban átfedő funkcionalitást tartalmaztak. Például, ERP funkcionalitást a vállalat eredeti saját üzleti alkalmazása mellett 2 másik felvásárolt szoftver is tartalmazott. Hasonlóan, emberi erőforrás menedzsment (HR) feladatra három megoldása, ügyfélszolgálati rendszerre (CRM) két átfedő megoldása volt a vállalatnak. Az ügyfelek számára bizonytalanságot okozott a helyzet, nem volt egyértelmű, hogy mely megoldások maradnak a portfólióban és mely párhuzamos megoldások kerülnek kivezetésre.

Az helyzet új kihívás elé állította a vállalatot. A vezérigazgató korábban amellet érvelt, hogy a felhasználóknak egy szállítótól érdemes integrált rendszert vásárolni, csökkentve ezzel a különböző fejlesztésű szoftverek együttműködéséből származó problémákat. A felvásárlásokkal a portfólióba került megoldások nem voltak integráltak, mivel különböző vállalatok fejlesztési részlegei dolgozták ki azokat. Az új helyzetben a vezérigazgató hangsúlyozta, hogy továbbra is az integrált megoldásokat tartja optimálisnak, de - mint mondta - el kell fogadni, hogy egy heterogén világban élünk.

7.1.1 Új, integrált üzleti alkalmazás fejlesztése

A hosszútávú megoldást azonban egy új üzleti alkalmazás kifejlesztése jelentette, amely a vállalat saját és felvásárolt termékeinek legjobb funkcióit egyesítette. Az integrációs projektet 2005-ben jelentették be. Egy teljesen új, komplex és integrált üzleti alkalmazáscsomag kifejlesztése hatalmas feladat volt. A vállalatra nehezedő nyomást növelte, hogy az új szoftvercsomag fejlesztésével párhuzamosan a vállalat továbbfejlesztette a portfólió meglévő – egymással párhuzamos funkciókat tartalmazó – termékeit is, hiszen az az ügyfelek megtartásához és új ügyfelek megszerzéséhez fontos volt a termékfolytonosság fenttartása. A vezérigazgató elismerte a feladat komplexitását, de azzal érvelt, hogy a vállalat több mint 50 ezer alkalmazottal és 2 milliárd dollár éves K+F kerettel képes lesz azt megoldani.

Az ügyfelek egy része attól tartott, hogy a vállalat kényszeríti majd őket az új szoftvercsomagra való átállásra. A vállalat vezetői azonban hangsúlyozták, hogy ez az ügyfelek szabad döntése lesz. Ha a meglévő szoftvereket akarják tovább használni, ahhoz is kapnak támogatást, sőt, azok újabb verziói is jelennek majd meg. Kommunikációjukban arra helyezték a hangsúlyt, hogy az új szoftver komplett és integrált lesz, a legmodernebb technológiára épül, nyílt piaci szabványokat használ, és a portfólióban található termékek legjobb elemeit egyesíti majd; így az ügyfelek maguk fogják az új rendszerre való átállást kérni.

Az új terméket eredetileg 2007-ben tervezték bemutatni, de a fejlesztés a vártnál összetettebbnek és időigényesebbnek bizonyult. Az időigényes fejlesztés során a vállalat vezetői nyilvános előadásaikban rendszeresen megerősítették elkötelezettségüket a fejlesztés sikere mellett. Többszöri halasztás után az új integrált üzleti alkalmazás csomag 2011-ben jelent meg a piacon, és vált az ügyfelek számára általánosan elérhetővé. A vállalat számára komoly mérföldkő volt a termék megjelenése, mivel ezzel modernebb megoldást tudott az ügyfeleinek ajánlani, mint a versenytársak.

Azonban, az új termék fejlesztésének bejelentése (2005) és a termék piaci bevezetése (2011) között a felhőszolgáltatások megjelenésének hatására jelentősen átalakult a piac. A hagyományos on-premise megoldások helyett a figyelem a felhőalapú megoldások felé fordult, azok jelentették az újdonságot és a modern megoldást.

7.1.2 Vállalati reakció a felhőszolgáltatásokra

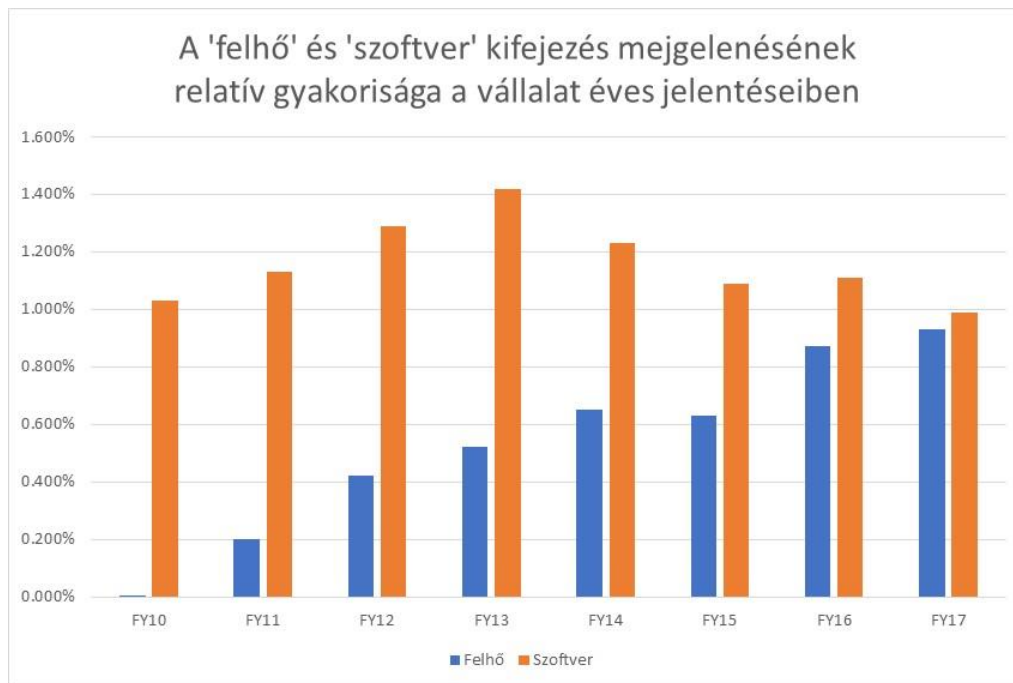
A vizsgált vállalat reakciója kezdetben nem volt egyértelmű a felhőszolgáltatásokra. A vállalati termékportfólió már a '90-es évek óta tartalmazott olyan elemeket, melyekkel az ügyfelek távoli, megosztott rendszereket érthettek el, így nem volt szükség saját szerverek használatára. A vezérigazgató évekkal a felhőszolgáltatások megjelenése előtt érvelt azzal, hogy olyan informatikai megoldásokra van szükség, amelyekben a szerverek fizikai helye irreleváns, hasonlóan a felhőszolgáltatásokhoz. Emellett, a vállalat egyszeri beruházás helyett szoftver-bérleti modellt is ajánlott az ügyfeleinek, hasonlóan a felhőszolgáltatások esetén használt konstrukcióhoz.

Amikor a felhőszolgáltatások a 2000-es évek első évtizedének közepén népszerűvé váltak és széles körben terjedni kezdtek, a vezérigazgató azt hangsúlyozta, hogy azok nem jelentenek lényeges újdonságot, hiszen olyan elemekere épülnek, amelyek a cég már évek óta alkalmaz. Kijelentette, hogy “a felhőszolgáltatás csupán egy trend, örültség azt gondolni, hogy mást kell eladnunk, mint eddig. Amit eddig a piacra vittünk, az maga a felhő”.

2009-től azonban a vállalat egyre nagyobb hangsúlyt fektetett a felhőszolgáltatásokra, és változott az azzal kapcsolatos kommunikáció. 2011-ben bejelentette széleskörű PaaS és SaaS nyilvános felhőszolgáltatását, majd 2012-ben a vezérigazgató egy konferencián már úgy pozicionálta a céget, mint amelyik *“a bolygón elérhető legteljeskörűbb felhőszolgáltatást nyújtja”*. 2012-től a felhőszolgáltatások váltak a vállalat központi üzenetévé. A felső vezetők több alkalommal megerősítették, hogy a stratégiai cél a globális piacvezetővé válás a SaaS szegmensben, valamint domináns piaci pozíció az IaaS és PaaS szolgáltatások területén. Sajtóbejelentés szerint, 2015-ben a vállalat termékeinek 95%-a elérhető volt felhőszolgáltatásként. Az egyik felső vezető előrejelzése az volt, hogy idővel valamennyi felhasználó a felhőszolgáltatásra váltja majd a hagyományos alkalmazásait. *“Nem az a kérdés, hogy ez megtörténik-e, hanem hogy mikor”* mondta. Ezzel összhangban, a vállalat promóciós programokat indított, melyekkel a felhasználók on-premise szoftver licenzeit kedvezményes áron válthatták felhőszolgáltatásra.

A felhőszolgáltatások fontossága megjelent a vállalat formális éves jelentésében is. A 2010-es pénzügyi év ‘Form 10-K’ elnevezésű, az Amerikai Tőzsdelügyelethez benyújtott éves jelentésében a ‘felhő’ szó még nem szerepelt. Egy évvel később, a 2011-

es pénzügyi év jelentésében már 112 helyen szerepelt a 'felhő' kifejezés. Ezt követően évről évre nőtt az említések száma az éves jelentésekben. A 2017-es pénzügyi évben, a 'felhő' szó az éves jelentésben közel annyi alkalommal került említésre, mint a vállalat hagyományos üzletére utaló 'szoftver' szó.



8. ábra - A 'szoftver' és a 'felhő' kifejezés megjelenésének relatív gyakorisága a vállalat éves jelentéseiben
 Forrás: saját szerkesztés a vállalat éves jelentései alapján

A vállalat vezetése azt is kommunikálta az éves jelentésekben, hogy tudatában van a startégiaváltás veszélyének. Az éves jelentés minden évben felsorolta a vállalat bevételeit és profitját potenciálisan érintő veszélyeket, mint például a globális üzleti környezetet érintő recesszió, a devizaárfolyamok kedvezőtlen irányú változása, sztrájkok, embargók vagy háborúk. 2010 és 2017 között évenként változóan, 28 vagy 29 ilyen veszélyforrás szerepelt az éves jelentésben. A felhőszolgáltatások sikertelensége, mint a vállalatot potenciálisan érintő veszélyforrás a 2011-es pénzügyi év jelentésében jelent meg először, a 26. helyen említve a 29 veszélyforrásból álló listán. Ezután a felhőszolgáltatások sikertelensége minden évben szerepelt a listán, évről évre nagyobb prioritással. A 2016-os és a 2017-es pénzügyi évben ez a veszélyforrás szerepelt a lista első helyén, vagyis a vállalat vezetése a felhőszolgáltatások piacra vitelének sikertelenségét és annak esetleges negatív pénzügyi hatását jelölte meg a vállalat jövőjének legfontosabb potenciális veszélyeként.



9. ábra - A felhőszolgáltatások abszolút pozíciója a veszélyfaktorok felsorolásában a vállalati éves jelentésekben

Forrás: saját szerkesztés a vállalat éves jelentései alapján

A vállalat nem tekintett többé a hagyományos on-premise szoftver vállalatokra (pl. SAP, IBM), mint versenytársaira, a felhőszolgáltatók (pl. Salesforce.com, Amazon Web Services, Microsoft Azure) váltak azzá.

A felhőpiaci terjeszkedést a vállalatfelvásárlásokkal gyorsította fel. 2011-ben bejelentette egy felhőszolgáltató másfél milliárd dollár értékű felvásárlását, majd a bejelentést a következő években további hasonló és nagyobb értékű felvásárlások követték.

A felvásárlások követték a vállalati stratégia változását. Amíg a 2010-ben történt vállalatfelvásárlások mindegyike on-premise területen történt, 2012-ben már a felvásárolt kilenc vállalat közül nyolc felhőszolgáltatóval foglalkozott. Ez a trend folytatódott, és 2015 után a csupán on-premise területre fókuszáló felvásárlások megszűntek.

Felvásárolt vállalatok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
On premise fókusz	10	6	1	5	2	0	0	0
Felhő fókusz	0	1	8	5	5	3	9	3

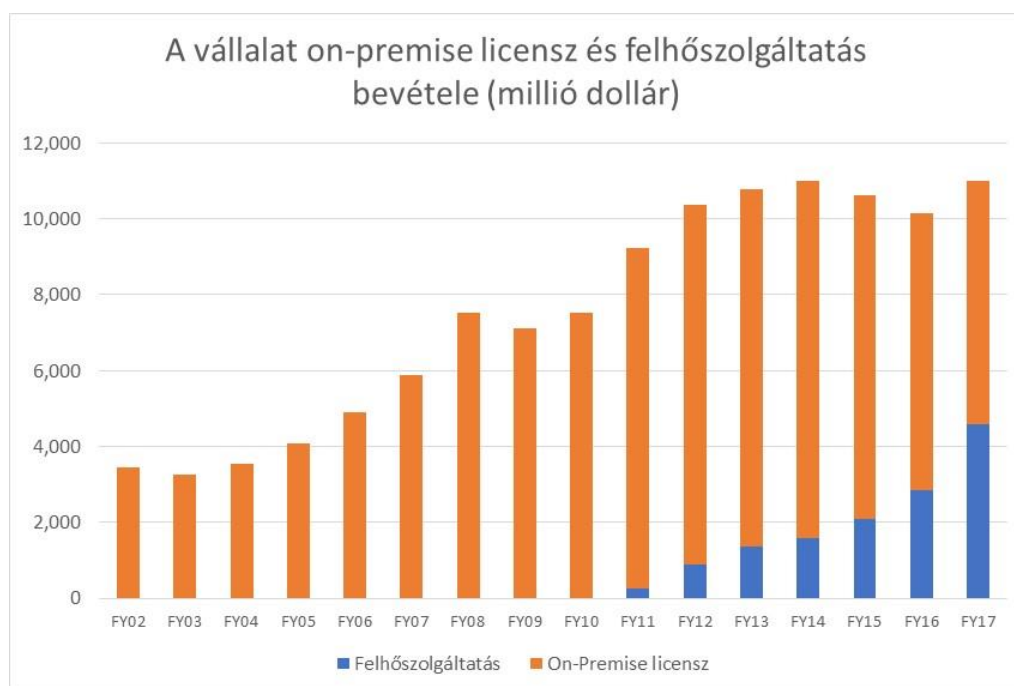
9. táblázat - Felvásárolt vállalatok számának alakulása 2010-2017 között

Forrás: saját szerkesztés a vállalat éves jelentései és sajtóbejelentések alapján

7.1.3 Pénzügyi eredmények

A 2002-es pénzügyi évtől, részben a felvásárlások által támogatva, a vállalat on-premise szoftverlicenz bevételei jelentősen, több mint 150%-kal növekedtek 2011-ig. A felhőszolgáltatások 2011 után folyamatosan növekvő rész jelentettek a vállalati bevételekben. A 2011-es évben (amikor a vállalat először tette közzé elkülönítve a felhőszolgáltatásokból származó bevételét) a felhőszolgáltatások bevétele az on-premise bevételeknek csupán a 2%-a volt. Ez az arány 2017-re 71%-ra növekedett. A vállalat 2017 után változtatott a pénzügyi jelentési politikáján, és azóta nem hozza nyilvánosságra az elkülönített felhőszolgáltatás és on-premise licenz bevételi adatokat.

Az on-premise licenz eladásból és a felhőszolgáltatásokból származó kombinált bevétel azonban nem mutatott jelentős növekedést 2012 és 2017 között. A vállalat vezérigazgatója ezzel kapcsolatban rámutatott, hogy a felhő bevételek hosszú távon előnyösebbek, mint az on-premise bevételek. Példájában elmondta, hogy amíg egy egymillió dollár értékű szoftverlicenz megrendelése után a vállalat átlagosan 3 millió dollár szoftvertámogatási díjat szed be az évek során, egy ugyanakkora értékű (\$1m) éves felhőmegrendelést minden évben hasonló értékű megújítás követ várhatóan tíz éven át, így a vállalat teljes bevétele 10 millió dollár. *“Ez sokkal jobb számunkra”* – hangsúlyozta.



10. ábra - A vállalat bevételeinek alakulása 2002-2017 között
Forrás: saját szerkesztés a vállalat éves jelentései alapján

7.1.4 A felhőszolgáltatások hatása – hibrid termék

A vállalat stratégiai megújulása on-premise rendszerekről a felhőszolgáltatásokra való váltással jelentős hatást gyakorolt az új integrált üzleti alkalmazás szoftvercsomagra is. A termék, melynek fejlesztését on-premise korszakban kezdte meg a vállalat, a stratégiai megújulás után az új felhőportfólió kulcs elemévé vált. A fejlesztés első éveiben az új termék olyan előnyei kaptak hangsúlyt, mint az integrált és komplett megoldás, nyílt szabványok használata és a széleskörű funkcionalitás. A termék fejlesztésének bejelentésekor a felhőszolgáltatás nem szerepelt a termék jellemzői és az opciók között.

2009-után megjelent a kommunikációban az az előny, hogy a termék opcionálisan SaaS (felhő) modellben is elérhető lesz. Ezt az opciót az tette lehetővé, hogy (1) az alkalmazáscsomag fejlesztésekor a vállalat nyílt szabványokat és az elérhető legmodernebb technológiai megoldásokat használta és (2) a felhőmegoldások elemei hagyományosan részei voltak a vállalat termékeinek. Később, a SaaS opció egyre hangsúlyosabbá, majd dominánssá vált a termék pozicionálásában. 2012-ben a cég egyik felső vezetője már a piacon elérhető leg szélesebb körű szolgáltatást nyújtó SaaS megoldásnak nevezte a terméket. 2015-ben a vezérigazgató hangsúlyozta, hogy a felhőszolgáltatás mindig is kulcs eleme volt az új termék fejlesztésének. 2017-re a vállalat több mint 5000 ügyfele használta már az új SaaS terméket, köztük vezető globális pénzügyi és telekommunikációs vállalatok.

Stratégiai megújulása során 2009 és 2012 között a vállalat egyre nagyobb hangsúlyt fektetett a felhőszolgáltatásokra, de közben megtartotta portfóliójában a hagyományos on-premise termékeket. Ez a megoldás - az innováció adaptálása párhuzamosan a hagyományos megoldások megtartásával – a Charitou és Markides által javasolt egyik válaszlépés a bomlasztó innovációra (Charitou és Markides, 2003).

A stratégiai megújulásban kulcsszerepet játszott az új integrált alkalmazáscsomag. Megjelenésekor az új termék on-premise licenszként és felhőszolgáltatásként is elérhető volt az ügyfelek számára, vagyis Cohen és Tripsas terminológiáját használva (Cohen és Tripsas, 2018) egy hibrid termék volt. Ez a hibrid termék lehetővé tette a vállalat számára, hogy egy folyamatban levő termékfejlesztés eredményét felhasználva egyaránt jelen legyen a hagyományos on-premise és a felhőszolgáltatás piacon is, azaz 'két vasat tartson a tűzben'.

Suarez és társai szerint a hibrid termékek veszélye, hogy megfelelő válaszreakció illúzióját keltik, miközben konzerválják a meglévő technológia használatát (Suarez et al., 2018). Ezt a csapdát a vállalat ezt azzal kerülte el, hogy a hibrid termék pozicionálását változtatva teljes mértékben áthelyezte a hangsúlyt az új, innovatív technológiára. Az új termék felhőszolgáltatásainak fejlesztésére folyamatosan jelentős erőforrásokat fordított a vállalat. Épített a robosztus és innovatív hagyományokkal rendelkező K+F szervezetére, amelynek fontos szerepet volt az új technológiára való áttérésben (Cohen és Tripsas, 2018). Az innovatív és modern technológiát használó K+F szervezet tette lehetővé a bomlasztó innovációra való reagálást, új opciók beépítésével egy folyamatban levő termékfejlesztés során.

A hibrid termék kifejlesztése és egyéb felhőszolgáltatások piacra vitele mellett a stratégiai megújulást a vállalat 2011 után felvásárlásokkal egészítette ki, amelyek segíthetik a bomlasztó innovációra való reakciót (Sandström et al., 2009). A 2003-2007-es felvásárlási időszak tapasztalataira alapozva a vállalat már egy általa ismert eszközhöz nyúlhatott, a begyakorlott rutinokat felhasználva a felvásárlás és integráció során.

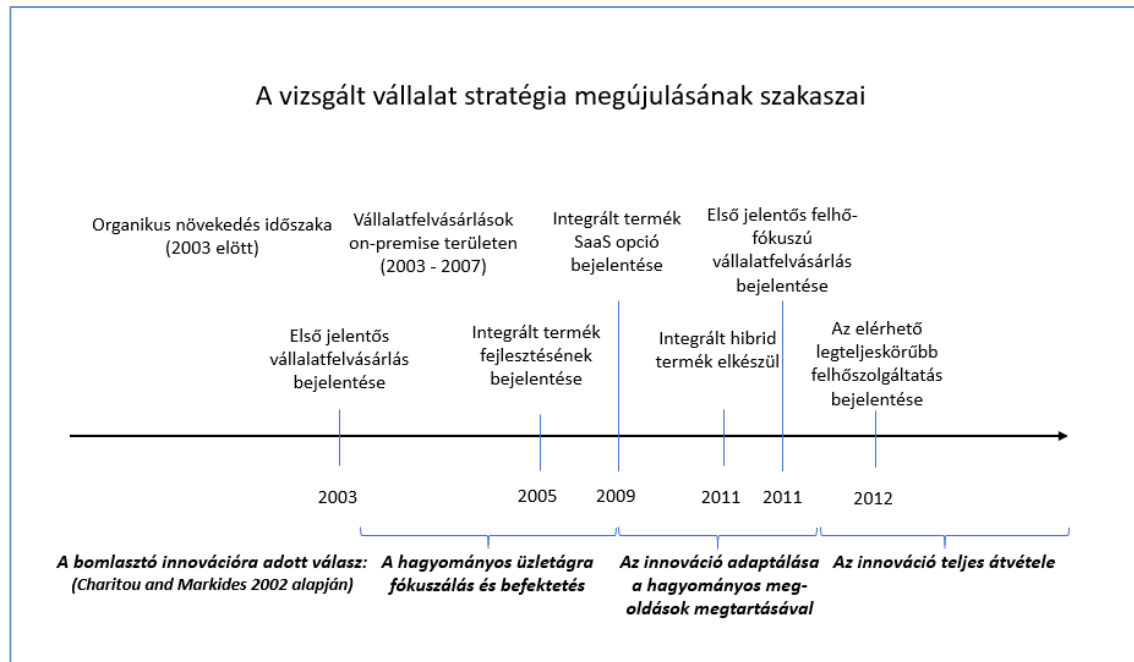
2012 után a vállalati stratégiát az innováció teljes átvétele jellemezte (Charitou és Markides, 2003). Az inercia hatására nem szűntek az on-premise rendszerekből származó bevételek, de azok jelentősen csökkenni kezdtek. A vállalati kommunikációban, K+F befektetésekből és cégfelvásárlásokban egyértelműen a felhőstratégia dominált.

7.1.5 A vállalat stratégiai megújulásának összefoglalása

Az adatgyűjtés első fázisában a stratégiai megújulás folyamatának feltárására szisztematikus adatgyűjtést végeztem EBSCO kutatási adatbázisokból és a vállalat külső kommunikációjából. A feldolgozott források alapján, a vállalat stratégiai megújulással, a termékportfólió mélyreható átalakításával válaszolt egy bomlasztó innováció jelentette kihívásra.

A stratégiai megújulás első fázisban a vállalat a hagyományos üzletágra koncentrált és erre a területre összpontosította az erőforrásait, megkérdőjelezve a bomlasztó innováció (felhő szolgáltatások) áttörő és a piacot átalakító jellegét. A második fázisban a vállalat adaptálta az innovációt, párhuzamosan a hagyományos üzletágak továbbvitelével. A vállalat egyik legfontosabb válaszreakciója a bomlasztó innovációra egy hibrid termék kifejlesztése volt, amely mind a hagyományos mind az új technológia iránti piaci igényt

ki tudta elégíteni. A harmadik fázisban a vállalat teljes mértékben átvette az innovációt, stratégiai termékfejlesztésével, felvásárlásaival és kommunikációjával az új technológiát támogatva.



11. ábra - A vállalat stratégiai megújulásának szakaszai

Forrás: saját szerkesztése feldolgozott adatbázisok alapján

7.2 A vállalat stratégiai megújulásának vizsgálata

A kutatási kérdések megválaszolásához a stratégiai megújulás történetének megismerésén túl a megújulás belső részleteinek feltárására is szükség volt. Ehhez az adatgyűjtés második fázisában készített, Grounded Theory módszerrel feldolgozott interjúk biztosítottak információt.

A feldolgozott interjúkra alapozva, következő fejezetekben a kutatási kérdések megválaszolásához szükséges szempontok alapján megvizsgálom és bemutatom a vállalat stratégiai megújulását.

7.2.1 A szervezeti figyelem új termékekre irányítása

A felhő értékesítésből származó bevétel 2010-ben alacsony szintről indult, és a felső vezetés célja ezen bevétel a lehető leggyorsabb növelése volt. E cél elérése érdekében a

szervezet figyelmének középpontjába a jól ismert on-premise termékek helyett a felhőmegoldásokat kellett helyezni, amely jelentős feladat volt.

Annak ellenére, hogy a felső vezetés célja a felhőbevétel gyors és jelentős növelése volt, a munkatársak nem voltak megfelelően felkészülve az általuk nem ismert, és a piacon még nem bizonyított technológia értékesítésére. Az radikálisan új termékvonallal megjelenése jelentős változás volt a cégen belül. Ahogy egy interjúalany emlékezett, (az átalakulás) *“szinte minden funkciót érintett. Az egész irányítást, a folyamatokat, a vállalat pénzügyi eredményeit stb. A vállalatot a feje tetejére állította”*. A munkatársaknak gyakran nehéz volt követni a fentről lefelé irányuló, gyors változásokat: *“Egy alsó szinten lévő kollégának több hónapot vett igénybe, hogy felfogja, mi történik”*.

A menedzsment nem definiálta a kívánt egyensúlyt az on-premise és a felhő értékesítés között, a kommunikált cél a felhő értékesítésének a lehető leggyorsabb növelése volt. Az interjúk során feltártam, hogy milyen eszközöket használt a vállalat a szervezet figyelmének a radikálisan új termékekre való összpontosítására. Az interjúk GT-elemzése alapján a vállalat által használt kulcsfontosságú eszközök a következők voltak:

- Személyes előnyök nyújtása
- Erős és koherens vezetői kommunikáció az új stratégiai irány felé
- Oktatás és képzés előírása
- A belső folyamatok és támogató rendszerek módosítása

7.2.1.1 Személyes előnyök nyújtása

A személyes előnyök fontos eszközei voltak a munkatársak figyelmének új irányba fordításának. A személyes előnyök között a pénzügyi motiváció volt az interjúalanyok által leggyakrabban említett eszköz. A vállalat megváltoztatta az értékesítési vezetőket, az ügyfelmenedzsereket és az értékesítést támogató munkatársak kompenzációs rendszerét, hogy vonzóbbá tegye a felhő megoldások értékesítését, mint az on-premise-ét. Ahogy az egyik megkérdezett emlékezett: *“Az új séma (mozgóbér rendszer) segített megérteni a felhő prioritását és előnyeit”*. Az on-premise értékesítésért továbbra is fizetett bónuszt a vállalat, de kisebb mértékben, mint a felhőértékesítésért. Ez a változás jelentős hatást gyakorolt, és a figyelmet a felhő termékekre irányította. Ahogy egy interjúalany fogalmazott: *“Gyakran rá kell jönnöm, hogy nehéz jobb motivációs eszközt találni, mint a pénzt”*. Ugyanakkor, a pénzügyi előnyök ellenére egyes munkatársak úgy találták, hogy

aránytalanul több erőfeszítést igényel a felhő megoldások értékesítése, mint a hagyományos megoldásoké – mivel a piac nem volt kész az új megoldásra – így továbbra is nagyrészt az on-premise megoldásokra fókuszáltak. Ahogy az egyik ügyfélmenedzser elmondta: *“Ha felhőt értékesítesz, csak mert több bónuszt kapsz, és nem azért, mert az ügyfélnek szüksége van rá, akkor veszélyezteted a hosszú távú sikert a saját rövid távú pénzügyi hasznodért”*. Egy másik interjúalany véleménye az volt, hogy *“Nem hiszem, hogy a kompenzációnak kell lennie a kulcs tényezőnek. Ha nem nyered meg az ügynek az emberek eszét és szívét, akkor zsoldosokká válnak”*.

A pénzügyi előnyök használata összhangban volt az értékesítési motiváció „hagyományos bölcsességével” (Khusainova et al., 2018). Azonban, míg a B2B cégek rendszerint hosszú távú jutalmazási rendszert vezetnek be a radikálisan új termékekre annak érdekében, hogy csökkentsék az értékesítők pénzügyi kockázatát (Wei és Atuahene-Gima, 2009), a vizsgált vállalat rövid távú jutalmazási rendszert épített ki.

Az anyagi motiváción kívül más személyes előnyök is megjelentek. Az új stratégia karrierlehetőséget biztosított azoknak az alkalmazottaknak, akik az új irányzat példaképévé és bajnokává váltak. A felhő üzletág lelkes támogatása utat nyitott magasabb pozíciókba való előléptetéshez. Ahogy az egyik megkérdezett fogalmazott: *“Ha gazdag és híres akarsz lenni, a felhő az út, amit követni kell”*. A karrierlehetőség felkeltette az agilis, magas karrier törekvésekkel rendelkező munkatársak figyelmét, akik az új stratégia belső változás-támogató ügynökei lettek.

Az új termék piaci bevezetéséhez kapcsolódó érdekes és innovatív feladatok, valamint új technológiával való foglalkozás újdonsága szintén egy fontos tényező volt a figyelem összpontosításában. Az informatikai cégnél a munkavállalók nagy része érdeklődik az új technológiák iránt, így az új termékekkel való foglalkozás motiválta őket. Ahogy az egyik interjúalany megfogalmazta: *“Az innovatív, dinamikus emberek izgalmat akarnak. Senki nem akar a régi dolgokkal foglalkozni”*.

A „változás” magában is egy tényező, ami felkeltette a munkavállalók figyelmét. A vállalat dinamikus kultúrával rendelkezik, számos szervezeti változáson ment keresztül az elmúlt években. *“Az egyetlen állandó dolog a cégünkben az, hogy változik”*, mondta az egyik megkérdezett. Sok alkalmazott figyelmét az irányította a felhőre, hogy így részesei lehettek a változásoknak. A vállalat változása új kihívásokat jelentett a munkavállalók számára, és lehetőséget biztosított a tanulásra. Az interjúk megerősítették

ezeknek a tényezőknek a fontosságát: *”Olyan vagyok, mint a futóhomok: ha nincs rajtam nyomás, akkor nem vagyok motivált”, ”Én valóban szeretem a tanulást. A felhő tanulásának intellektuális aspektusa és egy újdonság értékesítése számomra izgalmas”.*

A személyes előnyök megszerzésével ellentétben a meglévő előnyök elvesztésének félelme - beleértve akár a munkahelyet is – szintén befolyásolta a munkavállalók figyelmét. Nem minden munkatárs értett egyet a változások irányával, és nem mindenki tudott megbirkózni a változásokkal. Néhányan önként mentek el a vállalattól; néhányukat el kellett bocsájtani. Ők a *”változás áldozatai”* voltak. Az alkalmazottak realizálták, hogy vannak és lesznek áldozatok, és ha ők nem akarnak azzá válni, az új stratégiára kell összpontosítaniuk.

A céget elhagyó alkalmazottak helyére és az új pozíciókra nyitott gondolkodású fiatalokat, vagy már felhő tapasztalattal rendelkező szakembereket vettek fel, az on-premise tapasztalattal rendelkezőkkel szemben. A kiválasztási és felvételi folyamat során az új jelöltek számára egyértelmű volt, hogy a vállalat stratégiájának középpontjában a felhőpiac van, és az on-premise másodlagos. Amikor ezek az új alkalmazottak csatlakoztak a vállalathoz, a figyelmüket egyértelműen az új felhőtermékekre irányították.

7.2.1.2 Vezetői kommunikáció

A vezetői kommunikáció - beleértve a felső és középvezetőket is - fontos eszköz volt annak érdekében, hogy a munkavállalók figyelmébe az új stratégiára irányuljon. A vállalat nagy hangsúlyt fektetett az új stratégiai irányok külső és belső kommunikációjára. A felhő a külső kommunikáció kulcsfontosságú témája lett. A vezetők konferencia előadásai és interjúi, az írásos kommunikáció (honlap, hírlevél, magazinok), a marketingesemények, a fizetett hirdetések a mind felhőre összpontosítottak.

A vállalat éves jelentéseinek változása is jól mutatta a kommunikáció fókuszának eltolódását. A 2017-es pénzügyi évben a „felhő” szót 505-ször tartalmazta az éves jelentés, míg az „on-premise” szó csak 155-ször jelent meg. A „felhő” és az „on-premise” szavak 77–23% aránya az éves jelentésben nem volt arányos a tényleges bevételek arányával, amely 42–58% volt az adott pénzügyi évben on-premise üzletág javára.

A külső kommunikáció hatással volt a munkavállalók figyelmére; segített nekik felismerni az új stratégia fontosságát.

A külső kommunikációhoz hasonlóan a vállalat belső kommunikációjának fókuszában is a felhő állt. A belső hírlevelek, blogok, termékekkel kapcsolatos hírek, versenytársakkal kapcsolatos információk a felhő üzenetre összpontosultak. Az alkalmazotti elismerések és díjak szinte csak a felhővel kapcsolatban elért eredmények alapján kerültek kiosztásra. Még a cég irodáinak fizikai megjelenése is megváltozott; a konferenciatermek nagy felhő plakátokkal lettek kidíszítve. A plakátok „igazi” felhők képeit mutatták az égen, de az utalás nyilvánvaló volt a vállalat felhőstratégiájára. Az új irányzat felső vezetéstől kiinduló, egyértelmű kommunikációja fontos eszköz volt a munkavállalók figyelmének felkeltésére.

7.2.1.3 Oktatás, képzés

A munkatársak számára széleskörű képzést tettek kötelezővé az új stratégia és a termékek megismerése érdekében. A képzés egy része tanteremi, más része online formában került megszervezésre. A vállalat részéről a képzés jelentős befektetés volt, az értékesítő munkatársak többnapos külföldi képzésekre utaztak. Az oktatási rendezvényeket általában egy felső vezető nyitotta meg, a kulcs üzenetek megfogalmazásával és megismétlésével. Az online tréningek szakmailag jól szervezettek voltak és vizsgával zárultak. Arra is volt példa, hogy a tanultakat összefoglalva a munkatársaknak egy rövid videót kellett készíteniük arról, hogy hogyan prezentálnák a vállalat felhőstratégiáját az ügyfeleknek, és a videót a saját vezetőjüknek kellett értékelésre elküldeni. Ezek a módszerek hozzájárultak ahhoz, hogy a munkatársak komolyan vegyék az oktatást és elsajátítsák az előírt tananyagot.

7.2.1.4 Belső folyamatok és támogatási rendszerek

A személyes előnyök, valamint az egyértelműen megfogalmazott és kommunikált üzenetek mellett az új stratégia határozott és koherens végrehajtása szintén fontos tényező volt a munkatársak figyelmének felkeltésében. A vállalat vezetése új folyamatokat vezetett be, új üzletfejlesztési és értékesítést támogató pozíciókat hozott létre a felhőeladások további növelése érdekében.

Adminisztratív intézkedések is támogatták az új termékek értékesítését az on-premise termékekkel szemben. Például, az egyik on-premise termékcsoport értékesítését külön belső engedélyhez kötötték, amely engedélyt minden egyes eladáskor meg kellett kérni. Ahogy az egyik interjúalany emlékezett: *”Ahhoz, hogy jóváhagyást kapjunk egy adott on-premise termék eladására, jóváhagyási kérelmet kellett küldenem a vezérigazgató egyik*

közvetlen beosztottjának. Elkezdtem azt érezni, hogy valamit büntetendő t csinálok. Ennek a folyamatnak egyértelmű volt az üzenete: nem vetted észre, hogy ez nem ezt kell csinálni?”

A KPI-ok megváltoztak, normatív elvárásokat fogalmaztak meg az értékesítők számára a felhő értékesítésének előmozdítására. A belső jelentési rendszereket módosították, így azok alapbeállításban a felhő adatokat mutatták; további lépést igényelt az on-premise adatok megtekintése. Az egyik értékesítő munkatárs elmondta, hogy elvárás volt legalább heti öt termékbemutató megtartása az ügyfelek számára; amelyek után jelentést kellett tennie az ügyfelek nevééről és a bemutató eredményéről. A felhő értékesítéseket a vállalatvezetés szorosán követte, míg az on-premise értékesítésre jóval kevesebb figyelem jutott. Ahogy az egyik interjúalany megfogalmazta: *”Az értékesítési alelnök nem érdeklődik arról, hogy milyen on-premise ügyeken dolgozunk. Nem kérdezi meg, mi történik az XYZ ügyfél 3 millió dolláros on-premise üzletével, hanem azt szeretné tudni, hogy mi a helyzet a 20-40 ezer dolláros felhő üzletekkel. Ennek hatása van a munkánkra. Ha a vezetőket nem érdeklik a nagy on-premise ügyletek, de fontosak számukra kisebb felhő üzletek, akkor ez az, amire összpontosítani fogunk”.*

A stratégia végrehajtása a vállalati hierarchia magas szintjéről volt koordinálva, és meggyőző volt az alkalmazottak számára az új irány fontossága. *”Nem történtek hibák, nem voltak meglepetések. Minden tervezett volt. Annak ellenére, hogy a vállalat stratégiája gyorsan változott, a megvalósítás nem zuhant a káoszba. Ezt erős központi irányítással érték el”.*

7.2.2 A külső környezet hatása a szervezeti figyelemre

A vállalat stratégiai megújítási folyamatát a felső vezetés kezdeményezte, előre látva a piaci trendek változását. A cél az volt, hogy mobilizálják a vállalat erőforrásait radikálisan új termékek kifejlesztésére és eladására, mielőtt a vállalat a kizsákmányolási csapdába esik, mint például a Nokia (Vuori és Huy, 2016). A kiaknázási tevékenységből származó bevételek (hagyományos on-premise szoftverértékesítés) még növekedtek amikor a stratégiai megújulás megkezdődött, a vállalat nem tapasztalt csökkenő értékesítést vagy nyereséget.

A vizsgált vállalatnál az értékesítők döntéshozói pozícióban voltak, mivel ők döntöttek arról, hogy mely termékekkel foglalkozzanak és mit javasoljanak az ügyfeleknek. Az

ABV szerint a döntéshozók tevékenysége attól függ, hogy hol van a figyelmük fókuszja; a figyelmük fókuszja pedig attól függ, hogy milyen kontextusban vagy helyzetben találják magukat (Ocasio, 1997). Azonban, amikor a felső vezetés már előre látta a piacon várható változásokat, az értékesítő szervezet nem érzékelte a vevői igényeinek jelentős változását a radikálisan új felhőtermékek felé; ezen termékek kínálata még nem találkozott a piaci kereslettel. A vállalat stratégiaváltásának kezdetekor a piac és az ügyfelek nem voltak készen a felhőszolgáltatások általános használatára. Ebben a szituációban a döntéshozói helyzetben levő értékesítők figyelmének fókuszja nem fordult az új termékek felé.

Az alulról felfelé irányuló információfeldolgozás lehetővé teszi az egyének számára, hogy felismerjék a piaci változásokat a saját tudásrendszerükön kívül, így ez a módszer alkalmas a radikális piaci változások érzékelésére (Shepherd et al., 2017; Joseph és Wilson, 2018). A változások érzékelése azonban eltérő lehet a hierarchia különböző szintjein. A hierarchia alacsonyabb szintjein a menedzserek és az elsővonalbeli alkalmazottak (jelen esetben az értékesítők) a napi tevékenységekre összpontosítanak; ezért gyakran nem érzékelik a piaci jövőbeli változására utaló jeleket (Vuori és Huy, 2016; Huy et al., 2014). Ez a 'rövidlátás' a vizsgált vállalat értékesítési szervezetében a hagyományos termékek értékesítését helyezte előtérbe a radikálisan új termékekkel szemben.

Mivel a cég stratégiaváltásakor a radikálisan új termék iránti kereslet nem volt (még) erős a piacon, ezért az alulról felfelé irányuló információfeldolgozás nem volt alkalmas arra, hogy az értékesítők figyelmét az új termékekre összpontosítsa. A felső vezetés felismerte a helyzetet, és számos eszközt vetett be annak érdekében, hogy az értékesítők meglévő tudásrendszerét felhasználva, fentről lefelé irányuló információfeldolgozással megértessék az új termékportfólióra való fókuszálás fontosságát. A külső környezetből érkező, egyértelmű jelzések hiányában belső ösztönzőkkel (személyes előnyök változtatása, koherens vezetői kommunikáció, képzés, módosított belső folyamatok és támogatási rendszerek) érték el, hogy az értékesítők figyelme az új termékek felé forduljon. Külső ingerek hiányában a felső vezetésnek kellett olyan kontextust és szituációt létrehoznia, amelyben az értékesítők figyelme a radikálisan új termékekre összpontosult.

Vannak esetek, amikor az értékesítő szervezet feladja a hagyományos termékek értékesítését, és kizárólag a radikálisan új termékek értékesítésére összpontosít. Van der

Borgh és társai a vizsgált vállalathoz hasonló cégekről (high-tech, B2B értékesítés) írt cikkükben több olyan esetet is felsorolnak, ahol az értékesítők és az ügyfelek fókuszának középpontja gyorsan változott a radikálisan új termékek felé (van der Borgh et al., 2017). A fő különbséget az általuk leírt esetek és a vizsgált vállalat között az eltérő ügyféligények jelentik. Amennyiben már jelentős piaci kereslet mutatkozik a radikálisan új termékek iránt, és az ügyfelek azt igénylik, az értékesítők a figyelme is a radikálisan új termékek felé irányul.

Azonban - ahogy Christensen erre rámutatott - a radikálisan új termékek iránti igény általában a piac alsó szegmensében jelenik meg, és csak késve jut el a fősodorbeli vevőkhöz (Christensen, 1997). Azok a vállalatok, amelyek nem érzékelik időben a bomlasztó piaci változásokat, akár a fennmaradásukat is kockáztatják. (Lásd a Nokia és a Polaroid már említett példája.) Amennyiben a felső vezetés érzékeli a várható változást, de hierarchia aló szintjei még nem, a disszertációmban vizsgált vállalat által használt eszközök lehetővé tehetik a vállalati szervezet új stratégia irányába történő dinamizálását.

7.2.3 Új célpiac felfedezése és kiaknázása: KKV felhasználók

A vállalat hagyományosan a piac felső rétegében, a nagyvállalatoknál számított domináns tényezőnek. A felhőalapú üzletág növekedésével azonban a kis- és középvállalkozások is potenciális ügyfelekké váltak. Ennek felismerésével a vállalat felső vezetése arra a döntésre jutott, hogy létrehoznak egy értékesítési csapatot – közel 1400 fővel –, amely teljes mértékben a KKV-kra fókuszál az EMEA régióban. Ez az új értékesítési szervezet kizárólag felhőtermékekkel foglalkozott.

A felhőszolgáltatások néhány tulajdonsága kiemelten fontos és hasznos a KKV-k számára. Például, a szűkös erőforrások felszabadítása a főtevékenységre való koncentráció érdekében, az informatikai beruházások költségének csökkentése, és a skálázhatóság. A KKV-kre jellemző házon belüli informatikai szakértelem hiánya és a beruházásra felhasználható források korlátozottsága miatt a felhőmegoldások különösen hasznosak a KKV-k számára (Ross és Blumenstein, 2015).

A vállalat döntése a KKV terület felé nyitásról a bomlasztó technológiák terjedése szempontjából is helyesnek értelmezhető. Christensen szerint, a bomlasztó technológiák az alsó piacszegmensben terjednek el, majd onnan mozdulnak a felső szegmensek felé (Christensen, 2013).

A hagyományos értékesítési szervezet - amely főként nagyvállalatokkal működött együtt – közvetlen kapcsolatra törekedett az ügyfelekkel. A kereskedők az ügyfelekhez közeli irodákban dolgoztak (ugyanabban az országban vagy városban), és azokkal rendszeresen személyesen is találkoztak. A személyes kapcsolat és a közvetlen értékesítés célravezető nagyvállalatok és nagyértékű szerződések esetén, de költséges folyamat, amely nem alkalmazható hatékonyan a KKV-k esetében.

Ennek következtében a vállalat egy eltérő értékesítési modellt dolgozott ki a KKV ügyfelek megcélzására: telefonos értékesítési központokat hoztak létre a teljes EMEA régióban. Az egyes központokban az értékesítő munkatársak a legmodernebb telekommunikációs eszközöket (telefon, email, chat, videó konferencia hívások, közösségi média) alkalmazták, amelyeken keresztül élő bemutatókat tartottak, illetve ajánlatokat adtak akár több ezer kilométerről. A jelentős méretű (1400 fő) új, távértékesítéssel foglalkozó szervezet létrehozása szokatlan volt az iparágban, és jelentős innovatív értékkel bírt.

A telefonos és a közvetlen értékesítők profilukban eltértek egymástól. Amíg utóbbiakkal szemben elvárás volt a több, akár 10 éves tapasztalat, addig előbbieik rendszerint friss diplomások voltak. Ez azt eredményezte, hogy a fiatal és dinamikus telefonos értékesítői csapatnak nem okozott gondot az on-premise – felhő átállás, hiszen legtöbbjük már a felhőalapú világban kezdte meg a munkát.

Az egyik interjúalany elmondása alapján: *“az értékesítési szervezet egy új generációját építjük ki, akik képesek digitális marketingkampány ügynökként viselkedni”*. Egy másik interjúalany pedig megerősítette a kommunikációs trendekben történő változást: *“2014-ben az ügyfél kommunikáció csupán 30%-a történt telefonon keresztül, 2016-ban ez a szám 80%, amely a jövőben 100%-ra nőhet.”*

7.2.4 A szervezeti kettős képesség alakulása

A stratégiai megújulást megelőző időszakban (0. fázis) a vizsgált szervezeti egységek a hagyományos üzletág kiaknázásra összpontosítottak, így a szervezet nem volt kettős képességű. Ez nem jelenti azt, hogy a vállalat egyáltalán nem végzett innovatív tevékenységet, hiszen folyamatosan fejlesztette az on-premise termékeit, és felvásárlásokkal is bővítette a portfólióját. Azonban, ezen fejlesztések célja a hatékonyság

növelése, az ismert stratégia megvalósítása és végrehajtása, valamint a szervezet finomhangolása volt, amely tevékenységek a kiaknázásra jellemzők (March, 1991).

A felhőtermékek kifejlesztéséhez és piacra viteléhez szükséges tevékenységek jellemzői a radikális innováció, kockázatvállalás, és rugalmasság voltak, amelyek a felderítés kulcs elemei (March, 1991). A startégiaváltás első fázisában a felső vezetés a meglévő kereskedelmi szervezet feladatává tette, hogy bővítsék az értékesítési portfóliót az újonnan kifejlesztett és megvásárolt felhő termékek értékesítésével, a hagyományos termékek mellett. Ezzel egy kontextuálisan kettős képességű szervezet jött létre.

A kettős képesség kontextuális megvalósításával kapcsolatos veszély, hogy amikor a felderítés radikálisan új tudást, képességeket vagy folyamatokat igényel, azok egy szervezeten belüli megvalósítása vagy egy alkalmazott általi végzése nehézségekbe ütközhet (Chen, 2017). Ez a probléma a vizsgált vállalat esetében is megjelent. Voltak olyan munkatársak, akik nem akarták vagy nem voltak képesek az új tudást és folyamatokat megismerni, és elhagyták a vállalatot.

A vállalat vezetése felismerte: a stratégiai megújulás sikeréhez a kontextuálisan kettős képességű szervezetben el kell érnie, hogy a szervezeti figyelem az inercia ellenében a felderítési tevékenység felé forduljon. Ehhez több eszközt is bevetettek, ahogy ezt részletesen ismertettem a 7.2.1 fejezetben.

A felső vezetés további gyors növekedésre törekedett a felhőszolgáltatások piacán, olyan piaci szegmenset is megcélozva (KKV-k), amely korábban nem volt a vállalat fókuszában. Ezért, az átalakulás második fázisában a KKV terület lefedésére egy kizárólag felhőtermékek értékesítésével – azaz felderítéssel - foglalkozó, különálló kereskedelmi szervezetet hoztak létre. Így a kettős képesség strukturális megvalósítása is megjelent a vállalaton belül.

Érdemes megjegyezni, hogy az első fázisban kialakított, nagy ügyfeleket lefedő, kontextuálisan kettős képességű szervezet, és a második fázisban létrehozott, strukturálisan elválasztott KKV üzletág a vizsgált időszak végéig folyamatosan működött. Azaz, a vállalat egyidejűleg használta a kettős képesség megvalósítására a kontextuális és a strukturális megoldást. Ez megfelel az Ossenbrink és társai által javasolt megközelítésnek, mely szerint amikor a piaci környezetben megjelenő számos, bizonytalan lehetőség megragadásához újszerű szervezeti kultúrára és képességekre van

szükség, célszerű a kettős képesség mindkét formáját, azaz hibrid kettős képességet megvalósítani (Ossenbrink et al., 2019).

7.2.5 A középvezetők szerepe a megújulásban

A vállalat számára a megújulás útja a fókuszált üzlettől a kettős képességű szervezet irányába egy szándékos, felülről lefelé irányuló kezdeményezés volt. A felső vezetői csapat egyik tagja elmondta:

“Ez az átalakulás modelljének tudatos választása volt. Nem volt konszenzus, hanem minden felülről lefelé történt. És ez működőképes.”

Az ügyfelekkel közvetlenül érintkező munkatársak, valamint a középvezetők szerepe korlátozott volt a stratégia végrehajtása során. Az egyik középvezető válaszába elmondta:

“Határozott feladatot kaptunk. Nem volt választásunk. Azt mondták nekünk, hogy ez a te tervszámod, amit a felhőeladással el kell érned, csak végezd a feladatot. Azon kéréseinket, hogy hadd beszéljünk az ügyfelekkel, hadd lássuk, hogy milyen igények várhatók – mindig figyelmen kívül hagyták. Az embereknek annyit mondtak, “csak végezd a feladatot.” Ez nagyon nehéz volt, mert semmilyen megbeszélés nem folyt arról, hogy vajon jól-e a feladat vagy sem.”

Nyilvánvaló volt, hogy a középvezetők nem vettek részt aktívan a stratégia kialakításában és csak passzív szerephez jutottak. Az egyik középvezető válaszába úgy kommentálta, hogy nem történt kísérlet a döntéshozatal decentralizálására:

“A stratégiát a központban határozták meg, és kiadták végrehajtásra. Ez egyértelmű... Vannak bizonyos döntések, melyeket tényleg csak vezérigazgatói szinten hozhatnak meg, vagy talán egy szinttel alatta. Nem hiszem, hogy sok megbeszélésre került sor a vállalatnál az alatt a szint alatt. Akár tetszik, akár nem, így működik a dolog. És összességében, egész jól működik.”

A korlátozott információ és a megbeszélés hiánya ellenére, az alacsonyabb szinteken dolgozók – beleértve a középvezetőket is – elfogadták a passzív szerepüket és azt, hogy csekély hatást gyakoroltak a stratégia irányának kialakulására. A felső vezetők véleménye volt domináns, és a többség egyetértett abban, hogy *“haladjunk az árral”*. Az egyes dolgozók a saját feladatuk teljesítésére, és a rájuk vonatkozó célok elérésére fókuszáltak.

A középvezető válaszadók megjegyezték, hogy amikor akadállyal szembesültek (pl. annak kockázatával, hogy nem teljesítik a célt), úgy érezték, hogy egyedül kell megoldaniuk a problémát.

Mások megerősítették, hogy miközben a stratégiát fentről lefelé alakították ki, a középvezetőknek volt szabadságuk annak végrehajtása során:

“Nagyon sok különböző stratégiai tevékenység van valamennyi szinten. Senki sem mondja el nekem pontosan, hogyan lépjek be az adott terület piacára. Senki nem mondja el, hogyan inspiráljam a csapatomat, és hogyan vigyem piacra a megoldásokat... Nagyon sok felhatalmazás létezik a vállalatnál a stratégia végrehajtását illetően, de ugyanakkor nagyon egyértelmű, hogy az alapvető döntéseket nem demokratikus módon hozzák meg.”

A központosított kontrolling és vezetői információs rendszerek pontos információkkal segítettek a felső vezetést az összes fontos eseménnyel kapcsolatban, amely a vállalatnál történt. A felső vezetés így képes volt végrehajtani az új stratégiát minimális szervezeti tehetetlenséggel és ellenállással. A modern vállalati informatikai rendszer lehetővé tette a felső vezetés számára, hogy megkerüljék a középvezetőket. Például, a felhő értékesítésével kapcsolatos motivációt fokozása érdekében a felső vezetés - aktív középvezetői részvétel nélkül – megváltoztatta az értékesítési munkatársak kompenzációs rendszerét. Ennek a változásnak a globális megvalósítása nagyon gyorsan történt, a felső vezetői döntés után a jutalék számítása napokon belül megváltozott az összes (több tízezer) értékesítési munkatárs számára. Az egyik középvezető kifejtette:

“Ez nem az a vállalat, amelyik értékeli a megosztott felelősséget vagy a nagyon széles körű részvételt. Mindannyiunknak egyértelmű célja van, nagyon egyértelmű feladataink vannak, és nagyon egyértelmű értékelési rendszerünk van. A jó dolog az, hogy az egész nagyon egyértelmű.”

A felső vezetői csapat még rövid távon is követni tudta az új kompenzációs rendszer értékesítési csatornákra gyakorolt hatását. Amikor beavatkozásra volt szükség, további pénzügyi ösztönzőket vezettek be. A változások végrehajtása ismételten gyors és zökkenőmentes volt, és az egész szervezetre kiterjedő megbeszélés, vagy a középvezetők döntéshozatalba történő bevonása nélkül történt.

Amikor – a felhő értékesítés fokozásának érdekében – döntés született új profilú értékesítők nagy számban történő felvételéről, a HR rendszeren keresztül a felső vezetés

követni tudta a teljes munkaerő felvételi folyamat alakulását, valamint a dolgozók munkába állását. A cél az volt, hogy gyorsan vegyenek fel új alkalmazottakat, ezért havi célokat határoztak meg az újonnan felvettek számának alakulására a különböző földrajzi területeken. A felső vezetők követni tudták a jelentkezők számát a felvételi folyamat különböző szakaszaiban, és így a szervezet középvezetőit nyomás alatt tudták tartani a felvételi cél elérésének érdekében.

A fentről lefelé irányuló megközelítés egy másik példája, a változások bevezetése a termékmarketing területén. Mind a felhőalapú termék, mind az új célközönség, a KKV-k, estében a hagyományostól eltérő üzenetekre és kommunikációra volt szükség. Az új marketing üzeneteket és tevékenységeket a legfelsőbb szinten határozták meg, és szoros megfigyelés alatt tartották. A helyi szervezetek nagyon csekély hatást gyakoroltak ezen üzenetekre. Az új marketing üzenetek hatását az eladási csatornában generált új üzleti lehetőségek alapján mérték, mely megjelent a belső "Értékesítési Intelligencia" rendszerben. Ez a valós idejű piaci intelligencia lehetővé tette a felső vezetők számára, hogy szükség esetén be tudjanak avatkozni. Képesek voltak például arra, hogy figyelemmel kísérjék, az új marketing üzenetek milyen fogadtatásra találtak az ügyfeleknél, és szükség esetén a rendszer által mutatott eredmények alapján módosítsák azokat.

A felhő egy új piac volt a vállalat számára, így a felhőalapú termékek árképzése újdonságot jelentett. A felső vezetők az értékesítési intelligencia rendszeren keresztül követték a különböző régiókban megnyert és elvesztett üzletek arányát, és azok okait. A rendszer által szolgáltatott adatok alapján rugalmasan módosították a felhőszolgáltatások árait. Amikor szükségesnek ítélték, korlátozott időtartamra extra engedményt adtak annak érdekében, hogy versenyképesebbé váljanak a termékek a piacon. A módosított árak és extra kedvezmények azonnal megjelentek a globális árlistában, ehhez a középvezetők aktív közreműködésére nem volt szükség.

7.2.6 A dinamikus képességek szerepe a vállalat megújulásában

A 2.7 fejezetben leírtak szerint a dinamikus képességek három alapvető csoportba sorolhatók: érzékelés, megragadás és átalakítás (Teece, 2007). A három csoportba tartozó képességek folyamatos és szimultán felhasználásával a vállalat képes fenntartani a versenyképességét, amire a vizsgált vállalat jó példát szolgáltatott.

A dinamikus képességek nem univerzálisak, hanem szituáció függők (Zimmermann és Birkinshaw, 2016). Ahogy a felderítéshez és kiaknázáshoz, úgy az érzékeléshez és a megragadáshoz is eltérő képességek, gondolkodás és folyamatok szükségesek (Raisch és Zimmermann, 2017).

A vizsgált vállalat felső vezetése korai stádiumban érzékelte a piaci változást, amelyet a felhőszolgáltatások megjelenése okozott, majd mozgósította a vállalat erőforrásait annak érdekében, hogy megragadja a lehetőséget, és jelentős átalakítást indított el. A lehetőség megragadását a bomlasztó innováció teljes átvételét jelentő új stratégia meghirdetése jelentette. A kettős képesség fogalomrendszerében erre a folyamatra tekinthetünk úgy, hogy a vállalat a felderítési tevékenységre helyezte a hangsúlyt a kiaknázással szemben, és ehhez felhasználta a rendelkezésre álló specifikus dinamikus képességeit.

A külső környezet változásának érzékeléshez az információt a felső vezetés számára elsősorban nem a vállalat alsóbb szintjeiről jövő impulzusok adták. Egyik interjúalany sem számolt be arról, hogy a stratégiaváltás irányába jelentős nyomás érkezett volna a hierarchia alsó szintjeiről. A stratégiaváltáskor a hagyományos on-premise üzletági bevételek még nem csökkentek, sőt, folyamatosan növekedtek a tervek szerint. A vállalat termékei megfeleltek a fontos vevők elvárásainak. Arról, hogy az alulról érkező nyomás hiányában pontosan milyen folyamat vezetett az érzékeléshez és így a felső vezetés stratégiaváltási döntéséhez (pl. külső konzulensek bevonása, néhány felső vezető vízionárius előrelátása), a feldolgozott források nem adtak információt.

A feldolgozott források alapján szintén nem áll rendelkezésre információ arról, hogy az érzékelést követő megragadásról hogyan és milyen folyamat során született döntés. Nem került feltárássra, hogy voltak-e erről viták a felső vezetésben, és mik voltak a döntési folyamat fontos pontjai. Az azonban megállapítható, hogy vállalat képes volt határozott stratégiai döntéshozatalra, amely egy olyan dinamikus képesség (Eisenhardt és Martin, 2000) amely fontos volt az adott szituációban (Birkinshaw et al., 2016).

Tecee (2007) szerint a vállalatok gyakran elhibázzák a megragadást, mivel tartanak a bevételeik kannibalizálásától. A vizsgált vállalat felső vezetése hajlandó volt kannibalizálni a hagyományos termékvonallal bevételeit, és a meglévő ügyfeleknek az on-premise értékesítés kárára felhőszolgáltatást ajánlani, annak ellenére, hogy ez rövid távon bevétel kiesést eredményezett. (Az on-premise termékeket teljes értékben, általában egy összegben megvásárolják az ügyfelek, míg a felhőszolgáltatásért folyamatosan fizetnek.)

Az interjúk rávilágítottak arra, hogy a megragadás és átalakítás megvalósítását lehetővé tette és támogatta a vállalat belső kultúrája, melyben a munkatársak megszokták a változásokat. Az átalakulás folyamatát a vállalat olyan dinamikus képességei segítették, mint a tanulás és tudás integrációjának intézményesítése, az együttműködés megszervezése, és az értékajánlat megújítása (Tuzovic et al., 2018). A bomlasztó innováció átvételéhez szükséges radikálisan új termékek fejlesztésének képessége kiemelkedően fontos dinamikus képesség volt az átalakulás során.

A vállalat a felhőszolgáltatások organikus növekedését felvásárlásokkal egészítette ki a tudás és a piaci terjeszkedés gyorsítása érdekében. A vállalat már korábban is hajtott végre jelentős cégfelvásárlásokat, így komoly tapasztalata volt a felvásárlásban és integrációban. Ez a specifikus tapasztalat tekinthető dinamikus képességnek (Eisenhardt és Martin, 2000), amely támogatta a felderítési tevékenységet.

7.2.6.1 Informatikával támogatott adatgyűjtés, döntéstámogatás és végrehajtás, mint dinamikus képesség

Korábbi tanulmányok már rámutattak arra, hogy a vállalati folyamatokba megfelelően integrált 'Big Data' rendszerek dinamikus képességek forrásai lehetnek (Rialti et al., 2019). Ennek a megközelítésnek megfelel, hogy a vizsgált vállalat központosított rendszerei (pl. központosított döntés a fejlesztésekről, marketing, termék árazás, kereskedői motivációs rendszer) segítették a startégiaváltás megvalósítását a vállalaton belül, minimalizálva a változással szembeni ellenállást. Ezért külön figyelmet érdemel a vállalat azon képessége, mellyel a belső üzleti intelligencia rendszerek az alsó szintekről automatikusan érkező, naprakész piaci információkkal látják el a felső vezetőket, akik így képessé válnak gyors és megalapozott döntéshozatalra. Ez a képesség párosul azzal, hogy a központosított rendszereken keresztül a felső vezetői döntések minimális szervezeti ellenállás mellett gyorsan és egyértelműen megvalósíthatók a szervezet egészében.

Az üzleti intelligencia rendszerek nem önmagukban, hanem a vállalati folyamatokhoz illeszkedve, azokba integrálva jelentenek értéket (Mikalef et al., 2019). A vizsgált vállalat esetében ez történt; az üzleti informatikai rendszer szerves részévé vált a vállalat mindennapi működésének, a döntés előkészítésnek, a döntéshozatalnak, és a döntések végrehajtásának.

Javaslatom szerint, az IT rendszerekkel támogatott információ gyűjtésre, döntéstámogatásra és végrehajtásra tekinthetünk úgy, mint dinamikus képességekre. Ezek

a dinamikus képességek – megfelelő cégek kultúrában felhasználva – versenyelőnyt biztosíthatnak. Ezek a specifikus a dinamikus képességek kulcsszerepet játszott a vállalat megújulásának sikerében.

Összegezve, a stratégiai megújulás során a vállalat felhasználta a rendelkezésre álló specifikus dinamikus képességeit annak érdekében, hogy felderítés túlsúlyú kettős képességű működést alakítson ki. Ebben a folyamatban szerepet játszottak specifikus dinamikus képességek: az informatikai rendszerekkel támogatott adatgyűjtés, döntéstámogatás és végrehajtás.

7.2.7 A stratégia megújulás választott modellje

Volberda és társai (2001) 2.5. fejezetben bemutatott megújulási modellje a felső és középvezetők szerepe, a versenykörnyezet, valamint a vállalat a piaci környezethez való viszonyulása alapján négy lehetséges megújulási ‘utazást’ javasol. Ezek a (1) kialakuló, (2) irányított, (3) támogatott és (4) transzformációs megújulások.

A kialakuló megújulást stabil versenykörnyezetben, kiszámítható piaci változások esetén javasolják. A külső környezet viszonylag lassú változásairól a középvezetés információt szállít a felső vezetőknek, akik ez alapján döntenek a fejlesztési irányokról. Így a vállalat koevolúciós módon együtt fejlődik a piaccal. A vizsgált vállalat azonban nem stabil versenykörnyezetben működött, hanem turbulens és hiperversengő piacon, ahol a változások rendkívül gyorsan történnek. Ezen túlmenően, a felső vezetés célja nem koevolúciós fejlődés volt a külső környezettel, hanem a vállalat méretét és erőforrásait felhasználva a piaci trendek és uralkodó technológiák befolyásolására törekedett. Következésképpen, a vállalat megújulása nem illik bele a Volberda és társa ‘kialakuló megújulás’ kategóriájába.

Az irányított megújulás során a felső vezetés a stabil és kiszámítható külső környezetben az iparág befolyásolására törekszik. A lassú változások lehetővé teszik a környezeti információk központosított összegyűjtését, a változások észlelését és értelmezését, valamint az annak megfelelő válaszreakciók kidolgozását a felső vezetés szintjén. A középvezetés az így definiált stratégia végrehajtásában játszik csak szerepet, a kialakításában nem.

Volberda és társai (2001) szerint az irányított megújulási módszer nem megfelelő gyorsan változó környezetben, mivel a felső vezetők nem képesek észlelni és központosított döntéshozattal követni a gyors környezeti változásokat, ugyanakkor a középvezetők erre nincsenek feljogosítva. A vizsgált vállalat azonban – ahogy ez a kialakuló megújulás kapcsán az előző paragrafusban kifejtésre került – nem stabil és kiszámítható környezetben hajtotta végre a stratégiai megújulást, hanem egy gyorsan változó, hiperversengő piacon. Ezért, a vállalat megújulása nem tekinthető az irányított megújulás Volberda és társai által leírt módszerének.

A modell szerinti harmadik megújulási módszer, a *támogatott megújulás* során a felső vezetők a követlen piaci információkkal rendelkező középvezetőket felhatalmazták a stratégia aktív alakítására és a startégiát alakító döntések meghozatalára. A felső vezetők a megújulás során koordináló és támogató szerepet játszanak. Ez a módszer jól alkalmazható gyorsan változó környezetben, mivel képes a piac változására közvetlen, helyi döntésekkel rugalmasan reagálni, és a stratégiát alakítani. A vizsgált vállalat esetében azonban a középvezetők egyértelműen nem voltak felhatalmazva a stratégia alakítására, és döntési jogkörük erősen behatárolt volt. Ezért, a vizsgált vállalat megújulása nem tekinthető támogatott megújulásnak.

A *transzformációs megújulás*, a Volberda és társai (2001) által definiált negyedik megújulási módszer az egész vállalatot érintő, mély átalakulás esetén javasolt, gyakran egy bomlasztó innováció hatására, a piaci környezet és az iparág alakításának szándékával. Ezek megfelelnek a vizsgált vállalat átalakulási körülményeinek. Azonban, a transzformációs átalakulás jellemzője, hogy az egész vállalat részt vesz az átalakulás kidolgozásában, mind a felső mind a középvezetés aktívan alakítja a stratégiát. A vizsgált esetben ez nem így történt, a középvezetés passzív szerepe mellett a felső vezetők kezében volt az irányítás.

Összefoglalva, a vállalat megújulását a felső vezetés irányította, a gyorsan változó, turbulens és hiperversengő külső környezet befolyásolásának szándékával, miközben a középvezetés passzív, végrehajtó szerepet kapott a stratégia alakításában. A felső vezetésnek nem volt célja az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló dolgozók és a középvezetők bevonása a bomlasztó technológiára adandó válasz kialakításába. A középvezetők nem vettek aktívan részt a vállalat új stratégiai irányvonalának kialakításában. Ez a megoldás eltér a munkatársak bevonásának trendjétől is (Bácsi,

2017). A szervezet átalakulása ezért nem illeszkedik a Volberda és társai (2001) által definiált idealizált megújulási folyamatok sorába.

7.3 A kutatási eredmények összefoglalása

A kutatási eredmények összefoglalásához megfogalmazom a kutatási kérdésekre adott válaszokat és ellenőrzöm, hogy az előfeltevések beigazolódtak-e.

7.3.1 A kutatási kérdésekre adott válaszok

Kutatásomhoz három kutatási kérdést fogalmaztam meg:

KK1: A szervezeti kettős képesség és a dinamikus képességek milyen kombinációja teszi lehetővé az *‘innováció teljes átvételét’* jelentő válaszstratégia megvalósítását bomlasztó innováció hatására történő stratégiai megújulás során?

KK2: Hogyan viszonyul a külső környezethez a sikeres megújulás során a vállalat?

KK3: A felső vezetés és a hierarchia alsóbb szintjei milyen szerepet játszanak a folyamatban?

Az ismertetett kutatási eredményeket összegezve a kutatási kérdésekre a következő válaszok adhatók:

KK1 - A vállalat stratégiai átalakulása egy olyan időszakban indult, amikor a bomlasztó innováció okozta piaci átalakulás még nem érezte hatását a vállalati eredményeken. Ebben a helyzetben a felső vezetés képes volt érzékelni a veszélyt, megragadni a lehetőséget, és átalakítani a vállalat startégiáját és működését. Ez a folyamatot olyan – az adott szituációban kiemelkedően fontos – dinamikus képességek tették lehetővé, mint a stratégiai döntéshozatal, a radikálisan új termékek kifejlesztése és piacra vitele és a felvásárolt cégek integrációja. Ezekon kívül, a gyakori változásokra épülő vállalati kultúra olyan dinamikus képességeket is megteremtett, mint tanulás és tudás integrációjának intézményesítése, az együttműködés gyors megszervezése, és az értékajánlat rövid időn belüli megújítása.

A vállalat egy újszerű megújulási modellt választott, amelyben a vállalat központosított informatikai rendszerei kiváltották a középvezetők aktív részvételét az új stratégia

kialakításában. Ezt speciális dinamikus képességek tették lehetővé: az informatikával támogatott adatgyűjtés, döntéshozatal és végrehajtás, amelyek illeszkedtek a vállalati kultúrához. Ezek a dinamikus képességek azért voltak különösen fontosak az adott szituációban, mert a középvezetés jelentős része nem érzékelt a közelgő piaci változásokat, így nem tartotta szükségesnek az innováció teljes átvételét jelentő válaszstratégia megvalósítását. Az informatikával támogatott adatgyűjtés, döntéstámogatás és végrehajtás dinamikus képességek nélkül a felső vezetés rászorult volna a középvezetés aktív támogatására, és annak hiányában sikertelenné válhatott volna a stratégiai átalakulás.

A dinamikus képességeket felhasználva a vállalat törekedett a kettős képesség megvalósítására, nagy hangsúllyal a felderítésen. Ennek érdekében előbb kontextuális kettős képességű szervezetet alakított ki, majd ezzel párhuzamosan strukturális szétválasztást is alkalmazott.

Összefoglalva, a felsorolt dinamikus képességek és a kettős képesség kétféle (kontextuális és strukturális) megvalósításának kombinációja tette lehetővé az innováció teljes átvételét jelentő válaszstratégia megvalósítását.

KK2 – a stratégiai megújulás során a vállalat határozottan törekedett a külső környezet befolyásolására.

A megújulást egy, a külső környezetben megjelenő bomlasztó innováció, a felhőszolgáltatások megjelenése indította el. Azonban, a bomlasztó innováció még nem volt jelentős hatással a piacra, amikor a vállalat felső vezetése prognosztizálta a jövőt, és elindította a vállalat megújulását. A felhőszolgáltatások melletti határozott kiállással és a felhő termékek gyakran erőltetett piacra vitelével a vállalat nem csak követte a változásokat, hanem maga is gyorsította azokat. A vállalat tehát nem koevolúciós módon fejlődött együtt a környezettel, hanem 'közös alkotással' (co-creation) proaktívan hatott az iparági fejlődésére és a piacra.

KK3 – A stratégiai megújulás folyamatát a felső vezetés kezdeményezte, vezette és tartotta kézben. A középvezetés végrehajtó szerepet kapott a változások lebonyolításában. Ezt a vállalat speciális dinamikus képességei és vállalati kultúrája tette lehetővé.

Figyelembe véve, hogy a vállalat egy gyorsan változó és hiperversengő környezetben hajtott végre a stratégiai megújulást, a középvezetés passzív szerepe miatt a választott

megújulási modell nem illeszkedik a Volberda és társai (2001) által definiált idealizált megújulási folyamatok sorába.

7.3.2 Előfelvetések ellenőrzése

Kutatásom megkezdésekor három előfeltevést fogalmaztam meg:

H1 – Az ‘innováció teljes átvételét’ jelentő válaszstratégia megvalósítása során azonosítható a stratégiai megújulás fő jellemzőinek olyan kombinációja, amely biztosíthatja a válaszstratégia sikerét.

H2 – A vállalat nem csak követheti a bomlasztó innováció által kiváltott technológiai fejlődést és piaci változásokat, hanem aktívan alakíthatja is a külső környezetet

H3 – Gyorsan változó versenykörnyezetben mind a felső vezetés, mind a hierarchia alsóbb szintjeinek aktív szerepe szükséges a sikerhez, mivel így biztosítható külső környezet gyors változásainak érzékelése

H1 – ezt előfeltevést sikerült igazolni a három kutatási kérdés megválaszolásával.

A három kutatási kérdés a stratégiai megújulás három fő területét fedte le (hajtóerők, az irányítás, környezettel való kapcsolat). A kutatási adatgyűjtés alapján mindhárom kutatási kérdés megválaszolható volt, tehát azonosítható a hajtóerők, az irányítás és a környezettel való kapcsolat olyan kombinációja, amely a vizsgált vállalat esetén biztosította a válaszstratégia sikerét.

A 6.3.4 fejezetben leírtak szerint azonban az egy esetre épülő kutatás eredménye nem jelent korlátlan és automatikus külső általánosíthatóságot. A stratégiai megújulás fő jellemzőinek ismertett kombinációja lehetővé teheti más vállalat sikeres megújulását is, de csakis az adott vállalatra jellemző specifikumok figyelembevételével.

H2 – a KK2 kutatási kérdésre adott válasz igazolta ezt az előfeltevést.

A vállalat a stratégiai megújulás során nem csak követte az innovációt, hanem proaktívan támogatta annak elterjedését, ezzel alakítva a külső környezetet.

H3 – ezt az előfeltevést nem sikerült igazolni, az esettanulmány ennek az ellenkezőjét bizonyítja.

Ahogy a KK3 kutatási kérdésre adott válasz erre rámutatott, a felső vezetés aktív stratégia alkotó szerepe mellett a hierarchia alsóbb szintjei passzív, megvalósító szerepet kaptak.

7.3.3 A kontrollált megújulási módszer

A kutatás legfontosabb újdonsága a KK3 kutatási kérdésre kapott válasz, és ezzel összhangban a H3 előfeltevés cáfolata.

A vállalat megújulását a felső vezetés kezdeményezte és irányította, a gyorsan változó, turbulens, és hiperversengő külső környezet befolyásolásának szándékával. A stratégiai megújulásban a középvezetés passzív, végrehajtó szerepet kapott. A felső vezetésnek nem volt célja az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló dolgozók és a középvezetők bevonása a vállalat új stratégiai irányvonalának kialakításába.

Ez alapján, a vizsgált vállalat stratégiai megújulása nem felel meg a Volberda és társai (2001) által leírt négy megújulási módszer egyikének sem, hanem egy új megközelítésként definiálható.

A vállalat által használt megújulási módszer ötvözi a Volberda és társai (2001) által leírt irányított és transzformációs megújulási módszerek elemeit. A környezetet aktívan befolyásolni kívánó, központosított döntéseket hozó felső vezetés, és a stratégia alakításában passzív középvezetés az irányított átalakulás jellemzője. A radikális piaci változás hatására az egész vállalatot érintő átalakulás, a külső környezet változásaira való gyors reagálás képességével a transzformációs átalakulás jellemzője.

A vizsgált vállalat által alkalmazott módszer, az irányított és a transzformációs megújulás ötvözeté egy újfajta, '*kontrollált*' megújulási módszerként is definiálható.

A *kontrollált megújulás* során a felső vezetés célja vállalati stratégia gyors és határozott átalakítása, például egy bomlasztó innováció hatására. A felső vezetők aktívan kívánnak hatni az iparágra és a piaci környezetre. A stratégia kialakítását és irányítását a felső vezetés tartja a kezében, középvezetők ebben passzív, megvalósító szerepet kapnak. A megújulás az egész vállalatot érinti, a felső vezetés azt egységes kommunikációval, a belső folyamatok összehangolásával és az alrendszerek új startégiát támogató

átalakításával végzi el. A fókusz a felderítési tevékenységre kerül. Ez a megújulási módszer jól alkalmazható gyorsan változó, turbulens, hiperversengő környezetben, mivel a felső vezetés által szorosan vezényelt átalakulás során a vállalat képes gyors reakciókra és korrekcióra.

A kontrollált megújulás esetében, az irányváltást egy kis létszámú stratégiai gerinc vezényli, még több egységből álló, akár több tízezer alkalmazottal rendelkező vállalat esetén is. Ennek az átalakulás típusnak fő előnye, hogy a szervezet teljes mértékben felismeri a magasan centralizált tervezés és irányítás előnyét, miközben rugalmas marad. Ez egy új versenyelőnyt jelenthet a cég számára.

Volberda és társai (2001) modelje kibővíthető a javasolt kontrollált megújulási módszerrel. A kibővített modellt a 10. táblázat mutatja be.

	Felső vezetés viszonya környezethez passzív	Felső vezetés viszonya környezethez aktív
Középvezetés passzív (stabil versenykörnyezet)	Kialakuló megújulás	Irányított megújulás
<i>Középvezetés passzív (gyorsan változó versenykörnyezet)</i>		<i>Kontrollált megújulás</i>
Középvezetés aktív (gyorsan változó versenykörnyezet)	Támogatott megújulás	Transzformációs megújulás

10. táblázat - Volberda és társai megújulási modelljének kiterjesztése

Forrás: saját szerkesztés, Volberda és társai (2001) alapján

(a kiterjesztés dőlt betűkkel kiemelve)

A kontrollált megújulási modellel kapcsolatban fontos kérdés, hogy a gyorsan változó, turbulens környezet hogyan tudja észlelni az átalakulást kezében tartó felső vezetés, és a középvezetők döntési jogkörének hiányában hogyan képes a megújulás során a vállalat gyors reakciókra és korrekcióra.

A kutatás rámutatott, hogy az egész vállalatot átfogó, modern és kifinomult üzleti intelligencia rendszerek széleskörű használatának ebben fontos szerepe volt. Az adatközpontú és automatizált informatikai rendszerek képessé tették a felső vezetést arra, hogy gyorsan tanuljon a visszajelzésekből, a tevékenységek koordinálásához és a módosítások végrehajtásához kevesebb erőfeszítésre legyen szükség. Az üzleti

intelligencia rendszerek pontos, valós idejű információkat biztosítottak a döntéshozók számára, míg a vállalat egyéb központosított belső rendszerei (pénzügyi, emberi erőforrás, egyéni kompenzációs rendszerek, marketing tervezés) lehetővé tették a meghozott döntések gyors végrehajtását. Így, az informatikai rendszerek, és azok által támogatott központosított folyamatok specifikus dinamikus képességekhez juttatták a vállalatot, kiváltva az alacsonyabb szinten dolgozó menedzserek aktív részvételének szükségességét az átalakulási folyamatban.

Az üzleti intelligencia rendszer használatával egyidejűleg egy gondosan megtervezett szervezeti kommunikáció történt, amely a stratégiai megújulás hajtóerejét egy külső kényszerrel azonosította. A külső fenyegetés helyzetét arra használta a felső vezetés, hogy csökkentse a részvételt és növelje a centralizált döntéshozatal fontosságát.

A vállalati belső támogató és motivációs rendszerek is átalakításra kerültek, a stratégiával összhangban. Ezen lépések hatására, a középvezetés változásokra adott kollektív reakcióként elfogadta a felső vezetői irányítást, és nem vitatta az új stratégia létjogosultságát.

Összefoglalva, *kontrollált stratégiai megújulási* módszer során a középvezetők napi munkájuk során nem csak elfogadják, hanem támogatják az új stratégia végrehajtását, amelynek sikerében célszerű az anyagi motivációjuk. A vállalati belső üzleti intelligencia rendszerek aktív használata folyamatosan részletes piaci információkhoz juttatja a felső vezetőket. A naprakész információk birtokában a felső vezetők képesek az új stratégia finomhangolására, és a központosított rendszereken keresztül a módosítások alacsony szervezeti ellenállásba ütköző megvalósítására. Ez a folyamat teszi lehetővé a *kontrollált stratégiai megújulási módszer* sikerét.

8. Összefoglalás

Értekezésemben azt a kérdéskört vizsgáltam, hogy a változó külső környezetben miért tudnak egyes vállalatok túlélni és tovább fejlődni, és mások miért nem. Számos, korábban sikeres, jól vezetett vállalat jut csődbe vagy kerül felvásárlásra amíg más vállalatok képesek a megújulásra.

A külső környezet lassú, folyamatos változását általában követni tudják a vállalatok innovációs tevékenységükkel, de a gyors, radikális környezeti változások esetén erre kevésbé képesek. A környezet radikális változását gyakran ugrásszerű technológiai fejlődés, bomlasztó innováció okozza. A bomlasztó innováció általában olyan új terméket vagy szolgáltatást eredményez, amely minőségben vagy kulcs paramétereiben elmarad az aktuális piacvezető termékektől, de radikálisan új funkciókat nyújt a felhasználóknak.

Az inkumbens vállalatok gyakran nem érzékelik időben a bomlasztó innováció jelentette kihívást, mivel az kezdetben nem jelent közvetlen fenyegetést a piacaikon, az alacsonyabb minőség vagy gyengébb kulcs paraméterek miatt. Idővel azonban, a bomlasztó innovációval létrehozott termékek a fősodorbeli vevők számára is elfogadhatóvá válhatnak, és veszélyeztethetik az inkumbensek piacát. A bomlasztó innováció várható piaci sikerének előrejelzése nem egyértelmű, a várható piaci hatás alulbecslése is okozhatja a szükséges reakció elmaradását.

Amennyiben egy vállalat érzékeli a bomlasztó innovációt, több lehetséges válaszreakciót választhat. Charitou és Markides (2003) szerint ezek a válaszreakciók lehetnek: a tradicionális üzletre való fókuszálás és befektetés, az innováció figyelmen kívül hagyása, visszatámadás – a bomlasztás bomlasztása, az innováció adaptálása a hagyományos megoldások megtartásával, és az innováció teljes átvétele.

A megfelelő válaszreakció sikeres végrehajtásához a vállalatnak általában jelentős átalakulásra, stratégiai megújulásra van szüksége. A stratégiai megújulás érintheti és megújíthatja a vállalat szervezeti struktúráját, belső folyamatait és rendszereit, termék portfólióját, ügyfélkörét, beszállítóit, piacait, és partnerkapcsolatait.

Volberda és társai (2001) négy idealizált stratégiai megújulási módszert javasoltak, attól függően, hogy a megújulás folyamata során kinek kezében van az irányítás (felső vagy közép vezetés), milyen a piaci környezet (stabil vagy gyorsan változó), és hogyan viszonyul a vállalat a környezeti változásokhoz (alkalmazkodik, vagy törekszik annak

változtatására). Az általuk definiált megújulási módszerek a kialakuló, az irányított, a támogatott és a transzformációs megújulás.

A stratégiai megújulás során a vállalatnak szüksége van olyan képességekre, amelyek lehetővé teszik az átalakulást, a fejlődést, a tanulást és az új tudás befogadását. Ezeket a képességeket két, egymást kiegészítő megközelítéssel vizsgálhatjuk.

Az egyik megközelítés szerint a meglévő folyamatok és tevékenységek kiaknázása mellett szükséges új területek felderítése. A kiaknázási és felderítési tevékenység egyidejű végzésének lehetőségeivel a kettős képesség elmélete foglalkozik (March, 1991).

A másik megközelítés, a dinamikus képességek elmélete szerint a vállalatnak az alapszintű képességei mellett (amelyek többé-kevésbé hatékonyan támogatják a napi rutin működést) rendelkeznie kell olyan képességekkel, amelyek lehetővé teszik az újjászervezést és megújítását. Ezek a dinamikus képességek (Teece et al., 1997).

Értekezésemben egy vállalati esettanulmányon keresztül azt kutattam, hogy a stratégiai megújulás milyen folyamata biztosíthatja az 'innováció teljes átvételét' jelentő válaszstratégia megvalósítását.

A vizsgált vállalat egy amerikai központú globális informatikai vállalat volt, melynek piacát radikálisan átalakították a bomlasztó innovációt jelentő felhőszolgáltatások. A bomlasztó innovációt érzékelve, és annak hatását előre jelezve, a vállalat vezetése az innováció teljes átvétele érdekében stratégiai megújulást kezdeményezett és hajtott végre.

Kutatásom aktualitását a felhőszolgáltatások széleskörű megjelenése adta. Habár a felhőszolgáltatások jelentős hatással lehetnek a felhasználók digitális üzleti stratégiára (Bharadwaj et al., 2013), értekezésem célja nem ennek a kérdéskörnek a vizsgálata volt. Kutatási területem a bomlasztó innováció (jelen esetben a felhőszolgáltatások) hatására végrehajtott stratégiai megújulás volt, melyen belül azt vizsgáltam, hogy a stratégiai megújulás milyen folyamata biztosíthatja az 'innováció teljes átvételét' jelentő válaszstratégia megvalósítását. Ennek megismeréséhez három kutatási kérdést fogalmaztam meg, melyekkel arra kerestem a választ, hogy (1) a szervezeti kettős képesség és a dinamikus képességek milyen kombinációja tette lehetővé a vállalat esetében az 'innováció teljes átvételét' jelentő válaszstratégia megvalósítását, (2) hogyan

viszonyult a külső környezethez a megújulás során a vállalat, és (3) a felső vezetés és a hierarchia alsóbb szintjei milyen szerepet játszottak a folyamatban.

Kutatásom során az adatgyűjtés első fázisában nyilvánosan elérhető forrásokra alapozva (újságcikkek, vezetői nyilatkozatok és konferencia előadások, pénzügyi jelentések, vállalati weboldal) feltártam a vállalat stratégiai megújulásának történetét, azaz, hogy *mi* történt. Az adatgyűjtés második fázisában személyes interjúkkal annak megismeréséhez gyűjtöttem adatokat, hogy a megújulás *hogyan* történt. Az interjúkon gyűjtött adatokat Grounded Theory kutatási módszerrel dolgoztam fel.

Kutatásom eredménye megmutatta, hogy a vállalat stratégiai megújulása során párhuzamosan használta a kettős képesség strukturális és kontextusfüggő megvalósítását. A stratégiai átalakulást olyan dinamikus képességek támogatták, mint a stratégiai döntéshozatal, radikálisan új termékek kifejlesztése és piacra vitelének képessége, a felvásárolt cégek integrációja, a tanulás és tudás integrációjának intézményesítése, az együttműködés gyors megszervezése.

Kutatásom újdonságaként olyan specifikus dinamikus képességeket azonosítottam, amelyek segítették a stratégiai megújulást: az informatikai rendszerekkel támogatott információ gyűjtést, döntéstámogatást és végrehajtást. Megfelelő vállalati kultúrában alkalmazva ezek a dinamikus képességek hosszútávú versenyelőny forrásai lehetnek.

A megújulás során a vállalat hatással volt a külső környezetére. Nemcsak átvette az innovációt, hanem a felhőszolgáltatások előnyeinek hangsúlyozásával, az ügyfelek meggyőzésével és a vállalati szervezet motiválásával az innováció gyors elterjedését támogatta.

A stratégiai megújulás során a kezdeményezés és az irányítás kizárólag a felső vezetés kezében összpontosult. A középvezetők csupán passzív, végrehajtó szerepet játszottak a folyamatban.

Ez a meglepő kutatási eredmény felveti a Volberda és társai (2001) modell kibővítésének szükségességét. Gyorsan változó környezetben történő, a környezet módosítására törekvő stratégiai megújulás során a középvezetők passzív szerepe nem felel meg az általuk leírt négy megújulási módszer egyikének sem. Javaslatom a modelljük bővítése egy ötödik, *'kontrollált megújulás'* módszerrel.

A '*kontrollált megújulást*' egy szűk felső vezetői kör tartja kézben, akik a gyorsan változó, hiperversengő környezetben aktívan próbálnak hatni az iparágra és a piaci környezetre. A középvezetők az átalakulásban passzív, megvalósító szerepet kapnak. A megújulás az egész vállalatot érinti, a felső vezetés azt egységes kommunikációval, a belső folyamatok összehangolásával és az alrendszerek új startégiát támogató átalakításával éri el. A kontrollált megújulási módszert a vállalati kultúrához illeszkedő, az egész vállalatot átfogó információ gyűjtést, döntéshozatalt és végrehajtást támogató, kifinomult üzleti informatikai rendszerek teszik lehetővé.

Kutatásom fő korlátja, hogy egy esettanulmányra épül, ezért az eredmények külső általánosíthatósága limitált. Annak általános megértéséhez, hogy milyen piaci, szervezeti, kulturális és környezeti feltételek mellett biztosíthatja az innováció teljes átvételét jelentő stratégiai megújulást a vállalat által használt '*kontrollált*' megújulási módszer, további kutatás szükséges. A kutatás folytatásának egy lehetséges iránya annak vizsgálata, hogy más vállalatok is hajtottak-e már végre hasonló módszerrel '*kontrollált*' megújulást. További, hasonló módszert használó stratégiai megújulásokat megvizsgálva tovább finomítható a módszer leírása és jobban megismerhetők alkalmazhatóságának feltételei.

Bízom benne, hogy a leírt eset sikerére alapozva, az újdonságként javasolt *kontrollált megújulási módszer* más vállalatok számára is mintaként szolgálhat a jövőben, így kutatásommal hozzájárulok a vállalatok stratégiai megújulásának sikeréhez.

9. Mellékletek

1. melléklet - A vállalati alkalmazottakkal folytatott interjú kérdései

Mit gondol az IT használat új irányáról, a felhőalapú szolgáltatásokról?

Hogyan változott a külső környezet az utóbbi években?

Melyek a fő gazdasági, társadalmi és technológiai trendek?

Melyek a fő jellemzői a piaci versenynek?

Hogyan reagált a vállalat a felhőalapú szolgáltatások megjelenésére?

Melyek a fő stratégiai irányvonalak a vállalatnál?

Hogyan érzékelte a vállalat stratégia váltását és megújulását?

Hogyan változott a szervezeti felépítés és az alrendszerek?

10. Hivatkozások jegyzéke

- 6X6TAXI. 2019. *Taxirendelés applikáció keresztül* [Online]. Available: <http://new.6x6taxi.hu/taxirendeles> (Accessed October 20. 2019).
- ADNER, R. & KAPOOR, R. 2016. Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-examining technology S-curves. *Strategic management journal*, Vol. 37, No. 4, pp.625-648.
- AGARWAL, R. & HELFAT, C. E. 2009. Strategic renewal of organizations. *Organization science*, Vol. 20, No. 2, pp.281-293.
- AGHION, P. & TIROLE, J. 1997. Formal and real authority in organizations. *Journal of political economy*, Vol. 105, No. 1, pp.1-29.
- AHLSTROM, D. 2015. Innovation and growth in emerging economies. *Austrian Council for Research and Technology Development (Ed.). Designing the future: Economic, societal, and political dimensions of innovation*, Vol., No., pp.353-387.
- ALPKAN, L. & GEMICI, E. 2016. Disruption and Ambidexterity: How innovation strategies evolve? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 235, No., pp.782-787.
- ALTGELD, J. & JOHN, D. 2006. The IPTV/VoD Challenge: Upcoming business models. *Achieving the triple play: Technologies and business models for success*, Vol., No., pp.3-15.
- AMIT, R. & ZOTT, C. 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. SPECIAL COLLECTION "TOP 10 LESSONS ON STRATEGY", No., pp.36-44.
- ANDREWS, L., HIGGINS, A., ANDREWS, M. W. & LALOR, J. G. 2012. Classic grounded theory to analyse secondary data: Reality and reflections. *The Grounded Theory Review*, Vol. 11, No. 1, pp.12-26.
- ANGYAL, Á. 2015. AZ INNOVÁCIÓ TÁRSADALMI FELELŐSSÉGE. *Social responsibility of innovation.*, Vol. 46, No. 7, pp.15-75.
- ANSARI, S., GARUD, R. & KUMARASWAMY, A. 2016. The disruptor's dilemma: TiVo and the US television ecosystem. *Strategic Management Journal*, Vol. 37, No. 9, pp.1829-1853.
- ARGOTE, L. 2012. *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, New York, Springer Science & Business Media. 10.1007/978-1-4614-5251-5
- ARKES, H. R., FAUST, D., GUILMETTE, T. J. & HART, K. 1988. Eliminating the hindsight bias. *Journal of applied psychology*, Vol. 73, No. 2, pp.305.
- ARMBRUST, M., FOX, A., GRIFFITH, R., JOSEPH, A. D., KATZ, R., KONWINSKI, A., LEE, G., PATTERSON, D., RABKIN, A. & STOICA, I. 2010. A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, Vol. 53, No. 4, pp.50-58.
- ASSANTE, D., CASTRO, M., HAMBURG, I. & MARTIN, S. 2016. The Use of Cloud Computing in SMEs. *Procedia Computer Science*, Vol. 83, No., pp.1207-1212. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.04.250>
- ASSINK, M. 2006. Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 2, pp.215-233.
- AZADIAN, F. & VASIGH, B. 2019. The blurring lines between full-service network carriers and low-cost carriers: A financial perspective on business model convergence. *Transport Policy*, Vol. 75, No., pp.19-26.

- BÁCSI, K. 2017. Miért és mikor jó a bevonás?—érvek munkáltatói és munkavállalói oldalon. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, Vol. 48, No. 8-9, pp.13-21.
- BADEN-FULLER, C. & VOLBERDA, H. W. 1997. Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 27, No. 2, pp.95-120.
- BALATON, K., HORTOVÁNYI, L., INCZE, E., LACZKÓ, M., SZABÓ, Z. R. & TARI, E. 2010. *Stratégiai menedzsment*, Budapest, Hungary, Aula Kiadó.
- BALIGA, B. R. & JAEGER, A. M. 1984. Multinational corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 2, pp.25-40.
- BALOGUN, J. & JOHNSON, G. 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, Vol. 47, No. 4, pp.523-549.
- BAMBROUGH, B. 2020. Donald Trump Is Creating Twitter And Facebook's Worst Nightmare. *Forbes*, June 1. Available: <https://www.forbes.com/sites/billybambrough/2020/06/01/donald-trump-is-creating-twitter-and-facebooks-worst-nightmare/#29eee2f75e09> (Accessed June 21, 2020)
- BAREGHEH, A., ROWLEY, J. & SAMBROOK, S. 2009. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, Vol. 47, No. 8, pp.1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- BARNETT, M. L. 2008. An attention-based view of real options reasoning. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp.606-628.
- BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120.
- BARNEY, J. B. 1997. *On flipping coins and making technology choices: Luck as an explanation of technological foresight and oversight*, Cambridge University Press: Cambridge, UK. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511896613.004>
- BARON, D. P. 2003. *Business and its environment*, Prentice Hall Upper Saddle River, NJ, USA.
- BARSH, J., CAPOZZI, M. & DAVIDSON, J. 2008. Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*, Vol., No. 1, pp.37-47.
- BEER, M. & NOHRIA, N. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, Vol. HBR's 10 MustReads on Change, No. May-June, pp.88-95.
- BEN-MENACHEM, S. M., KWEE, Z., VOLBERDA, H. W. & VAN DEN BOSCH, F. A. 2013. Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long Range Planning*, Vol. 46, No. 3, pp.216-235.
- BERGEK, A., BERGGREN, C., MAGNUSSON, T. & HOBDAV, M. 2013. Technological discontinuities and the challenge for incumbent firms: Destruction, disruption or creative accumulation? *Research Policy*, Vol. 42, No. 6-7, pp.1210-1224.
- BHARADWAJ, A., EL SAWY, O. A., PAVLOU, P. A. & VENKATRAMAN, N. V. 2013. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, pp.471-482.
- BIRKINSHAW, J. & GIBSON, C. 2004. Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, No. 4, pp.47-55.
- BIRKINSHAW, J., VISNJIC, I. & BEST, S. 2018. Responding to a potentially disruptive technology: How big pharma embraced biotechnology. *California Management Review*, Vol. 60, No. 4, pp.74-100.

- BIRKINSHAW, J., ZIMMERMANN, A. & RAISCH, S. 2016. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, Vol. 58, No. 4, pp.36-58.
- BÖGEL, G. Competing in a smart world. Management, Leadership and Strategy for SMEs' Competitiveness, 2015 Gödöllő, Hungary. Szent István University Publishing House, p.8-12. 10.17626/DBEM.ICoM.P00.2015
- BOLAND JR, R. J., LYYTINEN, K. & YOO, Y. 2007. Wakes of innovation in project networks: The case of digital 3-D representations in architecture, engineering, and construction. *Organization science*, Vol. 18, No. 4, pp.631-647.
- BOLMAN, L. G. & DEAL, T. E. 2017. *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*, Hoboken, New Jersey, USA, John Wiley & Sons.
- BOUMGARDEN, P., NICKERSON, J. & ZENGER, T. R. 2012. Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 6, pp.587-610.
- BOWEN, G. A. 2008. Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative research*, Vol. 8, No. 1, pp.137-152.
- BROWN, S. P. 2008. Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment. *Monthly Lab. Rev.*, Vol. 131, No., pp.51.
- BRYNJOLFSSON, E. & MCAFEE, A. 2014. *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, New York, NY, USA, WW Norton & Company.
- BURGELMAN, R. A., FLOYD, S. W., LAAMANEN, T., MANTERE, S., VAARA, E. & WHITTINGTON, R. 2018. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic management journal*, Vol. 39, No. 3, pp.531-558.
- BURGERS, J. H., JANSEN, J. J., VAN DEN BOSCH, F. A. & VOLBERDA, H. W. 2009. Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of business venturing*, Vol. 24, No. 3, pp.206-220.
- BURKE, W. W. 2018. *Organization change: Theory and practice*, London, UK, Sage Publications.
- CALDARELLI, A., FERRI, L. & MAFFEI, M. 2017. Expected benefits and perceived risks of cloud computing: an investigation within an Italian setting. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 29, No. 2, pp.167-180. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1210786>
- CAPGEMINI. 2016. *What is the ROI for CRM in the Cloud with Salesforce?* [Online]. Company website. Available: <https://www.capgemini.com/2016/06/what-is-the-roi-for-crm-in-the-cloud-with-salesforce/#> (Accessed October 3. 2018.).
- CARLO, J. L., GASKIN, J., LYYTINEN, K. & ROSE, G. M. 2014. Early vs. late adoption of radical information technology innovations across software development organizations: an extension of the disruptive information technology innovation model. *Information Systems Journal*, Vol. 24, No. 6, pp.537-569. <https://doi.org/10.1111/isj.12039>
- CARLO, J. L., LYYTINEN, K. & ROSE, G. M. 2011. Internet computing as a disruptive information technology innovation: the role of strong order effects. *Information systems journal*, Vol. 21, No. 1, pp.91-122. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2009.00345.x>
- CARR, N. G. 2003. IT doesn't matter. *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. May, pp.5-12.
- CHANDLER, A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, USA, MIT Press.

- CHANDLER, A. D., HIKINO, T. & CHANDLER, A. D. 2009. *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, MA, USA, Harvard University Press.
- CHANG, V., WALTERS, R. J. & WILLS, G. 2013. The development that leads to the Cloud Computing Business Framework. *International Journal of Information Management*, Vol. 33, No. 3, pp.524-538. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.005>
- CHAO, R. O. & KAVADIAS, S. 2008. A theoretical framework for managing the new product development portfolio: When and how to use strategic buckets. *Management Science*, Vol. 54, No. 5, pp.907-921.
- CHARITOU, C. D. & MARKIDES, C. C. 2003. Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 2, pp.55-64.
- CHARMAZ, K. & BELGRAVE, L. L. 2015. Grounded theory. *The Blackwell encyclopedia of Sociology*, Vol., No. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosg070.pub2>
- CHEBBI, H., YAHIAOUI, D., VRONTIS, D. & THRASSOU, A. 2015. Building multiunit ambidextrous organizations—A transformative framework. *Human Resource Management*, Vol. 54, No. S1, pp.155-177.
- CHEN, B., WAN, J., SHU, L., LI, P., MUKHERJEE, M. & YIN, B. 2017. Smart factory of industry 4.0: Key technologies, application case, and challenges. *IEEE Access*, Vol. 6, No., pp.6505-6519.
- CHEN, C.-S., LIANG, W.-Y. & HSU, H.-Y. 2015. A cloud computing platform for ERP applications. *Applied Soft Computing*, Vol. 27, No., pp.127-136.
- CHEN, J., MILLER, D. & CHEN, M.-J. 2019. Top management team time horizon blending and organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, Vol., No., pp.1-24. <https://doi.org/10.1177/1476127019883669>
- CHEN, P.-L. & HE, J. Who Shall Leave? The Experience of Departing Executives and Firm Discontinuous Strategic Renewal. *Academy of Management Proceedings*, 2020. Academy of Management, Briarcliff Manor, NY 10510.
- CHEN, Y. 2017. Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, Vol. 60, No. 3, pp.385-394. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.001>
- CHERMACK, T. J., BODWELL, W. & GLICK, M. 2010. Two strategies for leveraging teams toward organizational effectiveness: Scenario planning and organizational ambidexterity. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 12, No. 1, pp.137-156.
- CHO, J. Y. & LEE, E.-H. 2014. Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The qualitative report*, Vol. 19, No. 32, pp.1.
- CHRISTENSEN, C., ALTON, R., RISING, C. & WALSWICK, A. 2011. The New M&A Playbook: Why you should pay top dollar for a "killed deal"-and other new rules for making acquisitions. *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 3, pp.48-57.
- CHRISTENSEN, C. & RAYNOR, M. E. 2003. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, MA, USA, Harvard Business School Press.
- CHRISTENSEN, C. M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- CHRISTENSEN, C. M. 2013. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, MA, USA, Harvard Business Review Press.

- CHRISTENSEN, C. M., ANTHONY, S. D. & ROTH, E. A. 2004. *Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change*, Boston, MA, USA, Harvard Business Press.
- CHRISTENSEN, C. M. & BOWER, J. L. 1996. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp.197-218.
- CHRISTENSEN, C. M., KAUFMAN, S. P. & SHIH, W. C. 2008. Innovation killers. *Harvard business review*, Vol. 86, No. 1, pp.98-105.
- CHRISTENSEN, C. M., MCDONALD, R., ALTMAN, E. J. & PALMER, J. E. 2018. Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, Vol. 55, No. 7, pp.1043-1078.
- CHRISTENSEN, C. M. & OVERDORF, M. 2000. Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard business review*, Vol. 78, No. 2, pp.66-77.
- CHRISTENSEN, C. M., RAYNOR, M. & MCDONALD, R. 2015. WHAT IS DISRUPTIVE INNOVATION? *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 12, pp.44-53.
- COHEN, S. L. & TRIPSAS, M. 2018. Managing Technological Transitions by Building Bridges. *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 6, pp.2319-2342. 10.5465/amj.2015.0690
- COLOMBO, M. G. & DELMASTRO, M. 2004. Delegation of authority in business organizations: an empirical test. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 52, No. 1, pp.53-80.
- CORPORATEINFORMATION. 2020. *These are the top 100 companies ranked by Current Market Capitalization (U.S.\$ millions)* [Online]. Available: <https://www.corporateinformation.com/Top-100.aspx?topcase=b> (Accessed August 17, 2020).
- COVIN, J. G. & MILES, M. P. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 23, No. 3, pp.47-63.
- CROSSAN, M. M. & BERDROW, I. 2003. Organizational learning and strategic renewal. *Strategic management journal*, Vol. 24, No. 11, pp.1087-1105.
- CROSSAN, M. M. & HURST, D. K. 2006. Strategic renewal as improvisation: Reconciling the tension between exploration and exploitation. *Advances in Strategic Management*, Vol. 23, No., pp.273-298. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(06\)23009-2](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(06)23009-2)
- CROSSAN, M. M., LANE, H. W. & WHITE, R. E. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, Vol. 24, No. 3, pp.522-537.
- DANNEELS, E. 2004. Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of product innovation management*, Vol. 21, No. 4, pp.246-258.
- DASILVA, C. M., TRKMAN, P., DESOUZA, K. & LINDIČ, J. 2013. Disruptive technologies: a business model perspective on cloud computing. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 25, No. 10, pp.1161-1173. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.843661>
- DEAKIN, H. & WAKEFIELD, K. 2014. Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative research*, Vol. 14, No. 5, pp.603-616.
- DELOITTE. 2018. *Cloud HR - Enabling HR Service Delivery* [Online]. Company website. Available: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/cloud-hr.html> (Accessed October 3, 2018.).
- DELOITTE_RESEARCH. 2004. Mastering innovation: exploiting ideas for profitable growth. *Deloitte Research* – *Mastering Innovation*. Available:

https://www.researchgate.net/publication/257936190_Mastering_Innovation_Exploiting_Ideas_f_or_Profitable_Growth (Accessed May 24, 2020).

- DENNING, S. 2005. Why the best and brightest approaches don't solve the innovation dilemma. *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 1, pp.4-11.
- DERRICK, J. 2016. Remember When Yahoo Turned Down \$1 Million To Buy Google? *Yahoo Finance*. Available: https://finance.yahoo.com/news/remember-yahoo-turned-down-1-132805083.html?guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_cs=6pRD8XaddVeJ7AuG359cQ&guccounter=2&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly9maW5hbmNILnlhaG9vLmNvbS9uZXdzL3JlbWVtYmVvLXlhaG9vLXR1cm5lZC1kb3duLTEtMTMyOD_A1MDgzLmh0bWw&guce_referrer_cs=3p_RnTGoIwC36eMVAyWqCA (Accessed 15 August, 2020)
- DICICCO-BLOOM, B. & CRABTREE, B. F. 2006. The qualitative research interview. *Medical education*, Vol. 40, No. 4, pp.314-321.
- DIESEL, R. & SCHEEPERS, C. B. 2019. Innovation climate mediating complexity leadership and ambidexterity. *Personnel Review*, Vol. 48, No. 7, pp.1782-1808. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0445>
- DOBÁK, M., HORTOVÁNYI, L. & SZABÓ, Z. R. 2013. *Hatásos üzleti stratégiák a különböző vállalati fejlődési szakaszokban = Effective business strategies in different development stages of corporations* [Online]. Hungary, Europe. Available: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.ftmtak.oai.real.mta.k.hu.12124&site=eds-live> (Accessed August 30, 2020).
- DRATH, K. 2016. *Nokia CEO at Press Conference 'We didn't do anything wrong, but somehow, we lost'* [Online]. <http://www.leadership-choices.com>. Available: <http://www.leadership-choices.com/de/thinkabout/article/we-didnt-do-anything-wrong-but-somehow-we-lost.html> (Accessed May 19, 2017).
- DRÓTOS, G. 2001. *Az információrendszerek perspektívái. Doktori (PhD) értekezés.* PhD Értekezés/disszertáció.
- DRÓTOS, G. & MÓRICZ, P. 2012. *A vállalati informatika szerepe a versenyképesség alakításában a pénzügyi és gazdasági válság időszakában (Corporate IT in shaping the competitiveness of the Hungarian enterprises in the financial and economic crisis)*, Corvinus University of Budapest, School of Management.
- DUNCAN, R. B. 1976. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, Vol. 1, No., pp.167-188.
- EBSCO. 2020. *Ebsco Research Databases* [Online]. Available: <https://www.ebsco.com/products/research-databases> (Accessed June 16, 2020).
- EBSCOHOST. 2019. *Ebsco Support - Booleans* [Online]. Available: http://support.ebsco.com/help/?int=ehost&ver=live&lang=en&feature_id=Booleans (Accessed April 29 2019).
- EGGERS, J. & KAUL, A. 2018. Motivation and ability? A behavioral perspective on the pursuit of radical invention in multi-technology incumbents. *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 1, pp.67-93.
- EGGERS, J. & PARK, K. F. 2018. Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response. *Academy of Management Annals*, Vol. 12, No. 1, pp.357-389.
- EGGERS, J. P. & KAPLAN, S. 2009. Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, pp.461-477.

- EISENHARDT, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review*, Vol. 14, No. 4, pp.532-550.
- EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A. 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, Vol. 21, No. 10-11, pp.1105-1121.
- ELBANNA, A. & NEWMAN, M. Disrupt the Disruptor: Rethinking 'Disruption' in Digital Innovation. Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), 2016 Paphos, Cyprus. UNIVERSITY OF NICOSIA, P.O.Box 24005, 1700 ΛΕΥΚΩΣΙΑ, p.58.
- ELRAGAL, A. & HADDARA, M. 2012. The Future of ERP Systems: look backward before moving forward. *Procedia Technology*, Vol. 5, No., pp.21-30. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.003>
- ERNST, E., MEROLA, R. & SAMAAAN, D. 2019. Economics of Artificial Intelligence: Implications for the Future of Work. *IZA Journal of Labor Policy*, Vol. 9, No. 1.
- EUROPEAN UNION. 2018. *The EU General Data Protection Regulation (GDPR)* [Online]. Available: <https://www.eugdpr.org/eugdpr.org.html> (Accessed May 5. 2018).
- FAINSHMIDT, S., WENGER, L., PEZESHKAN, A. & MALLON, M. R. 2019. When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, Vol. 56, No. 4, pp.758-787.
- FERRISS, S. E. 2018. Apple “Porn”: Design Videos as Seduction and Exploitation. *Class, Race and Corporate Power*, Vol. 6, No. 1, pp.1.
- FLIER, B., VAN DEN BOSCH, F. & VOLBERDA, H. 2003. Co-evolution in the strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial established organizations: interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 8, pp.2163-2187.
- FLOYD, S. W. & LANE, P. J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, Vol. 25, No. 1, pp.154-177.
- FLOYD, S. W. & WOOLDRIDGE, B. 1997. Middle management’s strategic influence and organizational performance. *Journal of Management studies*, Vol. 34, No. 3, pp.465-485.
- FŐTAXI. 2019. *Főtaxi Taxirendelő alkalmazás* [Online]. Available: <http://fotaxi.hu/taxirendelo-applikacio/#> (Accessed October 20. 2019).
- FOURNÉ, S. P., ROSENBUSCH, N., HEYDEN, M. L. & JANSEN, J. J. 2019. Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies. *European Management Journal*, Vol. 37, No. October, pp.564-576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.002>
- FRENCH, A. M., SHIM, J., RISIUS, M. & JAIN, H. The 4th Industrial Revolution Powered by the Integration of 5G, AI, and Blockchain. Americas Conference on Information Systems (AMCIS), 2019 Cancún, Mexico.
- FRIEDMAN, T. L. 2005. *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*, United States, Farrar Straus Giroux.
- FURHT, B. & ESCALANTE, A. 2010. *Handbook of cloud computing*, Boston, MA, USA, Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6524-0>
- FURR, N. & SNOW, D. 2015. The Prius Approach. *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 11, pp.102-7.

- FURR, N. R. & SNOW, D. C. 2014. Intergenerational hybrids: Spillbacks, spillforwards, and adapting to technology discontinuities. *Organization Science*, Vol. 26, No. 2, pp.475-493. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0930>
- FÜZES, P. 2019. Bomlasztó innováció-e a felhőalapú szolgáltatás? *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, Vol. 50, No. 2, pp.2-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.01>
- FÜZES, P., SZABÓ ZS, R. & GÓDOR, Z. 2018. Szabadulás a kiaknázási csapdából a digitális jövő alakításával. *VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW*, Vol. 49, No. 1, pp.54-64. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.06>
- GARTNER. 2018. *Size of the public cloud computing services market from 2009 to 2021 (in billion U.S. dollars)* [Online]. Available: <https://www.statista.com/statistics/273818/global-revenue-generated-with-cloud-computing-since-2009/>. (Accessed May 5. 2018).
- GARTNER. 2020. *CloudScores: Solution Scorecard Comparison* [Online]. www.gartner.com. Available: <https://www.gartner.com/en/cloud-decisions/cloud-scores> (Accessed Spetember 3. 2020).
- GILBERT, C. G. 2005. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of management journal*, Vol. 48, No. 5, pp.741-763.
- GLASER, B. G. 1978. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, USA, The Sociology Press.
- GLASER, B. G. & STRAUSS, A. L. 2017. *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, London, UK, Routledge.
- GLIGOR, D. M., ESMARK, C. L. & GÖLGECI, I. 2016. Building international business theory: A grounded theory approach. *Journal of International Business Studies*, Vol. 47, No. 1, pp.93-111.
- GOBBLE, M. M. 2016. Defining Disruptive Innovation. *Research-Technology Management*, Vol. 59, No. 4, pp.66-71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1185347>
- GOVINDARAJAN, V. & KOPALLE, P. K. 2006. The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions. *Journal of product innovation management*, Vol. 23, No. 1, pp.12-18. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00176.x>
- GRANT, R. 2002. Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content. En (Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. editores). *Handbook of Strategy and Management* (p. 139-164). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- GREINER, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 4, pp.37.
- GREINER, L. E. 1998. Evolution and revolution as organizations grow - Revolution Is Still Inevitable. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 3, pp.55+.
- GUPTA, P., SEETHARAMAN, A. & RAJ, J. R. 2013. The usage and adoption of cloud computing by small and medium businesses. *International Journal of Information Management*, Vol. 33, No. 5, pp.861-874. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.07.001>
- HARRELL, M. C. & BRADLEY, M. A. 2009. Data collection methods. Semi-structured interviews and focus groups. Santa Monica, CA, USA: Rand National Defense Research Institute
- HENDERSON, R. 2006. The innovator's dilemma as a problem of organizational competence. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, No. 1, pp.5-11.

- HEYDEN, M. L., FOURNÉ, S. P., KOENE, B. A., WERKMAN, R. & ANSARI, S. 2017. Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of Management Studies*, Vol. 54, No. 7, pp.961-985.
- HININGS, B., GEGENHUBER, T. & GREENWOOD, R. 2018. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, Vol. 28, No. 1, pp.52-61.
- HOFFER, I. & IVÁNYI, A. S. 2008. Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, Vol. 39, No. 4, pp.51-55.
- HOGAN, J. 2005. Being successfully disruptive. *Medical Device Technology*, Vol. 16(5), No., pp.21-23.
- HOMPEL, M. T., REHOF, J. & WOLF, O. 2015. *Cloud computing for logistics*, Switzerland, Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-13404-8>
- HON, A. H. & LUI, S. S. 2016. Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, No. 5, pp.862-885.
- HOPP, C., ANTONS, D., KAMINSKI, J. & OLIVER SALGE, T. 2018. Disruptive innovation: Conceptual foundations, empirical evidence, and research opportunities in the digital age. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 35, No. 3, pp.446-457.
- HORTOVÁNYI, L. 2010. VÁLALKOZÓ VEZETÉS MAGYARORSZÁGON. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, Vol. 41, No. 4, pp.21-31.
- HORTOVÁNYI, L. 2016. The dynamic nature of competitive advantage of the firm. *Advances in Economics and Business*, Vol. 4, No. 11, pp.624-629.
- HORTOVÁNYI, L. & FERINCZ, A. 2015. The impact of ICT on learning on-the-job. *The Learning Organization*, Vol. 22, No. 1, pp.2-13.
- HØYER, K. G. 2008. The history of alternative fuels in transportation: The case of electric and hybrid cars. *Utilities Policy*, Vol. 16, No. 2, pp.63-71.
- HUGHES, M. 2011. Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, Vol. 11, No. 4, pp.451-464.
- HUY, Q. N. 2011. How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 13, pp.1387-1410.
- HUY, Q. N., CORLEY, K. G. & KRAATZ, M. S. 2014. From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 6, pp.1650-1680.
- IDC. 2016a. *The Business Value of Dropbox Business in Supporting Collaboration* [Online]. Company website. Available: https://lp.dropboxbusiness.com/rs/077-zjt-858/images/idc_the_business_value_of_dropbox_collaboration_2016.pdf?tk=blog&camp=news&ad=roi2&net=roi-calc (Accessed October 3. 2018.).
- IDC. 2016b. *The Fusion of Business and Technology in the Age of Digital Transformation* [Online]. Online. Available: https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc34/FB-Technology-Age-DigTrans.pdf (Accessed March 5. 2018.).
- IDC. 2017. *Critical Application And Business KPIs For Successful Cloud Migration* [Online]. Company website. Available: <https://cloud.kapostcontent.net/pub/f0124c8b-037e-448a-a888-179f2a1e3ee8/idc-critical-application-and-business-kpis-for-successful-cloud-migration.pdf> (Accessed May 14. 2019.).

- INSIDEEVS.COM. 2019. *New Updates: Monthly Plug-In EV Sales Scorecard: April 2019* [Online]. Available: <https://insideevs.com/news/347358/ev-sales-scorecard-april-2019/> (Accessed May 8 2019).
- JANSEN, J. J., SIMSEK, Z. & CAO, Q. 2012. Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 11, pp.1286-1303.
- JANSEN, J. J., VAN DEN BOSCH, F. A. & VOLBERDA, H. W. 2005a. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of management journal*, Vol. 48, No. 6, pp.999-1015.
- JANSEN, J. J., VOLBERDA, H. W. & VAN DEN BOSCH, F. A. 2005b. Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, No. 4, pp.351-363.
- JÄRVI, K. & KHOREVA, V. 2020. The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 42, No. 1, pp.75-89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J. & SEIDL, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, Vol. 60, No. 1, pp.5-27.
- JÖHNK, J. 2020. *Managing Digital Transformation: Challenges and Choices in Organizational Design and Decision-Making - PhD Thesis*. Universität Bayreuth.
- JOHNSON, G., MELIN, L. & WHITTINGTON, R. 2003. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of management studies*, Vol. 40, No. 1, pp.3-22.
- JOSEPH, J. & WILSON, A. J. 2018. The growth of the firm: An attention-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 39, No. 6, pp.1779-1800.
- JUN, C. & WEI, M. Y. 2011. The research of supply chain information collaboration based on cloud computing. *Procedia Environmental Sciences*, Vol. 10, No., pp.875-880. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2011.09.140>
- JUNNI, P., SARALA, R. M., TARAS, V. & TARBA, S. Y. 2013. Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4, pp.299-312.
- KAMOLSOOK, A., BADIR, Y. F. & FRANK, B. 2019. Consumers' switching to disruptive technology products: The roles of comparative economic value and technology type. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 140, No., pp.328-340.
- KAPÁS, J. 1999. EGY ÚJ VÁLLALATELMÉLET: ERŐFORRÁSALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS. *Vezetéstudomány XXX. Évf.*, Vol. 2, No., pp.35-43.
- KAPLAN, S. & TRIPSAS, M. 2008. Thinking about technology: Applying a cognitive lens to technical change. *Research Policy*, Vol. 37, No. 5, pp.790-805.
- KAPOOR, R. & KLUETER, T. 2015. Decoding the adaptability–rigidity puzzle: Evidence from pharmaceutical incumbents' pursuit of gene therapy and monoclonal antibodies. *Academy of Management Journal*, Vol. 58, No. 4, pp.1180-1207.
- KASEMSAP, K. 2015. The role of cloud computing in global supply chain. *Enterprise management strategies in the era of cloud computing*. Hershey, PA, USA: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9466-8.ch069>

- KAUPPILA, O.-P. 2010. Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic organization*, Vol. 8, No. 4, pp.283-312.
- KAVADIAS, S., LADAS, K. & LOCH, C. 2016. The transformative business model. *Harvard business review*, Vol. 94, No. 10, pp.91-98.
- KHUSAINOVA, R., DE JONG, A., LEE, N., MARSHALL, G. W. & RUDD, J. M. 2018. (Re) defining salesperson motivation: current status, main challenges, and research directions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 38, No. 1, pp.2-29.
- KING, A. A. & BAATARTOGTOKH, B. 2015. How useful is the theory of disruptive innovation? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 57, No. 1, pp.77.
- KOCZISZKY, G., VERESNÉ SOMOSI, M. & BALATON, K. 2017. A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, Vol. 48, No. 6-7, pp.15-19. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.02>
- KORTMANN, S. 2015. The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 32, No. 5, pp.666-684.
- KOSZTYÁN, Z. T., SEBREK, S. S. & NOVÁK, Z. 2018. A szoftverfejlesztési folyamat átfogó észszerűsítése a vállalati dinamikus képességek lencséjén keresztül. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, Vol. 49, No. 4, pp.44-57. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.05>
- KOTTER, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. March-April, pp.59-67.
- KOVÁCS, A., MARULLO, C., VERHOEVEN, D., DI MININ, A. & VAN LOOY, B. Radical, Disruptive, Discontinuous and Breakthrough Innovation: More or the same? Academy of Management Annual Meeting, 2019 Boston, MA, USA. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.272>
- KUNISCH, S., MENZ, M. & AMBOS, B. 2015. Changes at corporate headquarters: Review, integration and future research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17, No. 3, pp.356-381.
- KUPRENAS, J. A. 2003. Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 1, pp.51-62.
- KWEE, Z., VAN DEN BOSCH, F. A. & VOLBERDA, H. W. 2011. The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004. *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 5, pp.984-1014.
- LAVIE, D., STETTNER, U. & TUSHMAN, M. L. 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management annals*, Vol. 4, No. 1, pp.109-155.
- LAWRENCE-LIGHTFOOT, S. 2005. Reflections on portraiture: A dialogue between art and science. *Qualitative inquiry*, Vol. 11, No. 1, pp.3-15.
- LEE, J., LEE, J. & LEE, H. 2003. Exploration and exploitation in the presence of network externalities. *Management Science*, Vol. 49, No. 4, pp.553-570.
- LEPORE, J. 2014. The disruption machine. *The New Yorker*, Vol. 23, No., pp.30-6.
- LEVITAS, E. & NDOFOR, H. A. 2006. What to do with the resource-based view: A few suggestions for what ails the RBV that supporters and opponents might accept. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15, No. 2, pp.135-144.

- LEWIS, G. A. Role of Standards in Cloud-Computing Interoperability. 46th Hawaii International Conference on System Sciences, 2013 Wailea, Maui, HI, USA. p.1652-1661. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2013.470>
- LIU, F., TONG, J., MAO, J., BOHN, R., MESSINA, J., BADGER, L. & LEAF, D. 2011. NIST cloud computing reference architecture. *NIST special publication*, Vol. 500, No. 2011, pp.1-28. <https://doi.org/10.6028/nist.sp.500-292>
- LIU, L. & LEITNER, D. 2012. Simultaneous pursuit of innovation and efficiency in complex engineering projects—A study of the antecedents and impacts of ambidexterity in project teams. *Project Management Journal*, Vol. 43, No. 6, pp.97-110. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21301>
- LIU, Y., XU, X., ZHANG, L., WANG, L. & ZHONG, R. Y. 2017. Workload-based multi-task scheduling in cloud manufacturing. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Vol. 45, No., pp.3-20. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2016.09.008>
- LOPUCKI, L. M. & DOHERTY, J. W. 2007. Bankruptcy fire sales. *Michigan Law Review*, Vol., No., pp.1-59.
- LUCAS JR, H. C. & GOH, J. M. 2009. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 18, No. 1, pp.46-55.
- LYYTINEN, K. & ROSE, G. M. 2003a. Disruptive information system innovation: the case of internet computing. *Information Systems Journal*, Vol. 13, No. 4, pp.301-330. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2003.00155.x>
- LYYTINEN, K. & ROSE, G. M. 2003b. The disruptive nature of information technology innovations: the case of internet computing in systems development organizations. *MIS quarterly*, Vol., No., pp.557-596. <https://doi.org/10.2307/30036549>
- MACLEAN, M., HARVEY, C., GOLANT, B. D. & SILLINCE, J. A. 2020. The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, Vol., No. <https://doi.org/10.1177/1476127019897234>
- MARCH, J. G. 1991. EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp.71.
- MARKIDES, C. 2006. Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management*, Vol. 23, No. 1, pp.19-25. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x>
- MARKIDES, C. & OYON, D. 2010. What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, Vol. 51, No. 4, pp.25.
- MARKIDES, C. C. 2012. How disruptive will innovations from emerging markets be? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, No. 1, pp.23.
- MARKMAN, G. D. & WALDRON, T. L. 2014. Small entrants and large incumbents: A framework of micro entry. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 2, pp.179-197.
- MARSTON, S., LI, Z., BANDYOPADHYAY, S., ZHANG, J. & GHALSASI, A. 2011. Cloud computing—The business perspective. *Decision support systems*, Vol. 51, No. 1, pp.176-189.
- MCAFEE. 2018. *11 Advantages of Cloud Computing and How Your Business Can Benefit From Them* [Online]. Company website. Available: <https://www.skyhighnetworks.com/cloud-security-blog/11-advantages-of-cloud-computing-and-how-your-business-can-benefit-from-them/> (Accessed October 3. 2018.).

- MCGUINNESS, T. & MORGAN, R. E. 2005. The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: The contributing effect of organisational change capability. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, pp.1306-1326.
- MELL, P. & GRANCE, T. 2011. The NIST definition of cloud computing. *NIST*, Vol. Special Publication 800-145, No. <https://doi.org/10.6028/nist.sp.800-145>
- MÉSZÁROS, T. 2017. A stratégiai tervezéstől a stratégiai menedzsmentig. A Közgáz esetei az integrációval. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, Vol. 48, No. 8-9, pp.2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.09.01>
- MIKALEF, P., BOURA, M., LEKAKOS, G. & KROGSTIE, J. 2019. Big data analytics capabilities and innovation: the mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment. *British Journal of Management*, Vol. 30, No. 2, pp.272-298.
- MITCHELL, J. R., HART, T. A., VALCEA, S. & TOWNSEND, D. M. 2009. Becoming the boss: Discretion and postsuccession success in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 6, pp.1201-1218.
- MITCHELL, W. 1991. Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp.85-100.
- MITEV, A. Z. 2012. Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve (Grounded theory, the classic milestone of qualitative research). *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, Vol. 43, No. 1, pp.17-30.
- MOM, T. J., VAN DEN BOSCH, F. A. & VOLBERDA, H. W. 2009. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, pp.812-828.
- MULGAN, G., TUCKER, S., ALI, R. & SANDERS, B. 2007. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. In: *ENTREPRENEURSHIP*, S. C. F. S. (ed.). Oxford, Said Business School.
- NADKARNI, S. & CHEN, J. 2014. Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction. *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 6, pp.1810-1833.
- NAGY, D., SCHUESSLER, J. & DUBINSKY, A. 2016. Defining and identifying disruptive innovations. *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, No., pp.119-126. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.017>
- NAKAYAMA, M., CHEN, C. & TAYLOR, C. W. 2017. The Effects of Perceived Functionality and Usability on Privacy and Security Concerns about Adopting Cloud Applications. *Journal of Information Systems Applied Research*, Vol. 10, No. 2, pp.4.
- NAMBISAN, S., LYYTINEN, K., MAJCHRZAK, A. & SONG, M. 2017. Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *Mis Quarterly*, Vol. 41, No. 1.
- NANTERME, P. 2016. *Digital disruption has only just begun* [Online]. www.weforum.org. Available: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/digital-disruption-has-only-just-begun/> (Accessed March 20. 2018).
- NEMESLAKI, A. 2018. A magyar közigazgatás digitális transzformációjának jelentősége a vezetéstudományban: beköszöntő a tematikus számhoz. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, Vol. 49, No. 7-8, pp.2-5. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.07-08.01>
- NIHARIKA, G. & RITU, V. 2015. Cloud Architecture for the Logistics Business. *Procedia Computer Science*, Vol. 50, No., pp.414-420. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.04.013>

- NISZ. 2018. *NISZ Szolgáltatások* [Online]. Company website. Available: <http://www.nisz.hu/szolgáltatások/informatika> (Accessed October 4. 2018).
- O'REILLY, C. A. & TUSHMAN, M. L. 2013. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4, pp.324-338.
- O'REILLY, C. & BINNS, A. J. 2019. The three stages of disruptive innovation: idea generation, incubation, and scaling. *California Management Review*, Vol. 61, No. 3, pp.49-71.
- O'REILLY III, C. A. & TUSHMAN, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, Vol. 28, No., pp.185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'REILLY III, C. A. & TUSHMAN, M. L. 2016. *Lead and disrupt – How to solve the innovator's dilemma*, Stanford, CA, USA, Stanford University Press.
- O'REILLY, K., PAPER, D. & MARX, S. 2012. Demystifying grounded theory for business research. *Organizational Research Methods*, Vol. 15, No. 2, pp.247-262.
- OAKLAND, J. & TANNER, S. 2007. A new framework for managing change. *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 6, pp.572-589.
- OCASIO, W. 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, Vol. 18, No. S1, pp.187-206.
- OCASIO, W., LAAMANEN, T. & VAARA, E. 2018. Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp.155-167.
- ORACLE. 2018a. *Delight Your Customers with Service Cloud* [Online]. Company website. Available: <https://cloud.oracle.com/service-cloud> (Accessed October 3. 2018.).
- ORACLE. 2018b. *Oracle Success Search* [Online]. Company website. Available: https://www.oracle.com/search/customers/_/N-p5wf?Ntt=erp%20cloud&Dy=1&Nty=1&Nr=112&Ntk=S1 (Accessed October 3. 2018.).
- ORACLE. 2018c. *What is Oracle ERP Cloud?* [Online]. Available: <https://www.oracle.com/applications/erp/what-is-oracle-erp-cloud.html> (Accessed October 2. 2018).
- ORBÁN, A. Számítási felhők az e-közigazgatásban – Egy versenyképes technológia. 6. Báthory-Brassai nemzetközi konferencia, 2015 Budapest, Hungary. p.792-800.
- OSIYEVSKYY, O. & DEWALD, J. 2015. Explorative versus exploitative business model change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9, No. 1, pp.58-78.
- OSSENBRINK, J., HOPPMANN, J. & HOFFMANN, V. H. 2019. Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. *Organization Science*, Vol. 30, No. 6, pp.1319-1348.
- PAAP, J. & KATZ, R. 2004. Anticipating disruptive innovation. *Research-Technology Management*, Vol. 47, No. 5, pp.13-22.
- PAPPAS, J. M. & WOOLDRIDGE, B. 2007. Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 3, pp.323-341.

- PARASHER, Y., KEDIA, D. & SINGH, P. 2018. *Examining Current Standards for Cloud Computing and IoT*, Hershey, PA, USA, IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3445-7.ch006>
- PERTUSA-ORTEGA, E. M. & MOLINA-AZORÍN, J. F. 2018. A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 21, No. 2, pp.84-98. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.03.001>
- PERTUSA-ORTEGA, E. M., MOLINA-AZORÍN, J. F., TARÍ, J. J., PEREIRA-MOLINER, J. & LÓPEZ-GAMERO, M. D. 2020. The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 23, No. 1-17. <https://doi.org/10.1177/2340944420929711>
- PISANO, G. P. 2015. You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 6, pp.44-54.
- POPADIUK, S., LUZ, A. R. S. & KRETSCHMER, C. 2018. Dynamic Capabilities and Ambidexterity: How are These Concepts Related? *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 22, No. 5, pp.639-660.
- PORTER, M. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, pp.137-145.
- PORTER, M. E. & MILLAR, V. E. 1985. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 1985, No. 7, pp.149-152.
- PRAJOGO, D. I. 2016. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, Vol. 171, No., pp.241-249.
- PRENATT, D., ONDRACEK, J., SAEED, M. & BERTSCH, A. 2015. How Underdeveloped Decision Making and Poor Leadership Choices Led Kodak into Bankruptcy. *Inspira: Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, Vol. 5, No. 1, pp.01-12.
- RADAELLI, G. & SITTON-KENT, L. 2016. Middle managers and the translation of new ideas in organizations: A review of micro-practices and contingencies. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18, No. 3, pp.311-332.
- RAISCH, S. & BIRKINSHAW, J. 2008. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, Vol. 34, No. 3, pp.375-409.
- RAISCH, S. & ZIMMERMANN, A. 2017. A process perspective on the exploration–exploitation paradox. *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*, Vol., No., pp.315.
- RAYNOR, M. E. 2011. *The Innovator's Manifesto: Deliberate Disruption for Transformational Growth*, New York, USA, Crown Publishing Group.
- REINHARDT, R. & GURTNER, S. 2015. Differences between early adopters of disruptive and sustaining innovations. *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 1, pp.137-145.
- RIALTI, R., MARZI, G., CIAPPEI, C. & BUSSO, D. 2019. Big data and dynamic capabilities: a bibliometric analysis and systematic literature review. *Management Decision*, Vol. 57, No. 8, pp.2052-2068. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0821>
- RICCIARDI, F., ZARDINI, A. & ROSSIGNOLI, C. 2016. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 11, pp.5487-5493.
- RITTINGHOUSE, J. W. & RANSOME, J. F. 2016. *Cloud computing: implementation, management, and security*, Boca Raton, USA, CRC press. <https://doi.org/10.1201/9781439806814>

- ROBISON, R. 2008. Google: A chronology of innovations, acquisitions, and growth. *Journal of library administration*, Vol. 46, No. 3-4, pp.5-29.
- ROJKO, A. 2017. Industry 4.0 concept: background and overview. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (IJIM)*, Vol. 11, No. 5, pp.77-90.
- ROSS, P. K. & BLUMENSTEIN, M. 2015. Cloud computing as a facilitator of SME entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 27, No. 1, pp.87-101.
- ROTHAERMEL, F. T. 2001. Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic management journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp.687-699.
- RUBINSTEIN, A. & ORGAD, L. 2018. Global Migration Crisis. *Justice*, Vol. 62, No. Winter 2018-2019.
- RYAN, A. B. 200. *Post-positivist approaches to research*, USA, Maynooth Adult and Community Education.
- SALESFORCE. 2018. *Service Cloud* [Online]. Company website. Available: <https://www.salesforce.com/products/service-cloud/overview/> (Accessed October 3. 2018.).
- SANDSTRÖM, C., MAGNUSSON, M. & JÖRNMARK, J. 2009. Exploring factors influencing incumbents' response to disruptive innovation. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 18, No. 1, pp.8-15.
- SAP. 2018a. *Cloud ERP* [Online]. Available: <https://www.sap.com/products/erp/erp-cloud.html> (Accessed October 2. 2018).
- SAP. 2018b. *A composite organization achieved an ROI of 306%* [Online]. Available: https://cx.sap.com/en/gmc29-forrester-tei-marketing?campaigncode=CRM-XY17-PRG-GMC29_GLBA&url_id=text-global-pr (Accessed October 3. 2018).
- SAP. 2018c. *Customer Testimonials* [Online]. Company website. Available: <https://www.sap.com/about/customer-testimonials.html> (Accessed October 3. 2018).
- SAP. 2018d. *Deliver personalized brand experiences with intelligent marketing* [Online]. Company website. Available: <https://www.sap.com/products/crm-commerce/marketing.html> (Accessed October 3. 2018.).
- SAP. 2018e. *SAP Service Cloud* [Online]. Company website. Available: <https://www.sap.com/products/crm-service-cloud-software.html> (Accessed October 3. 2018.).
- SAP. 2018f. *SAP SuccessFactors HCM* [Online]. Company website. Available: https://www.successfactors.com/en_us.html (Accessed October 3. 2018.).
- SATELL, G. 2017a. The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve. *Harvard Business Review Digital Articles*, Vol. 2017, No. 6, pp.1.
- SATELL, G. 2017b. *Mapping innovation: a playbook for navigating a disruptive age*, USA, McGraw-Hill Education.
- SCHMIDT, E. & ROSENBERG, J. 2014. *How google works*, Great Britain, Hachette UK.
- SCHMIDT, G. M. & DRUEHL, C. T. 2008. When is a disruptive innovation disruptive? *Journal of product innovation management*, Vol. 25, No. 4, pp.347-369. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00306.x>
- SCHMITT, A., RAISCH, S. & VOLBERDA, H. W. 2018. Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, No. 1, pp.81-98.

- SCHUMPETER, J. A. 1942. *Capitalism, socialism and democracy*, New York City, NY, USA, Harper and Brothers.
- SEBREK, S. S. & VÁRADI, A. 2019. Letettük a névjegyünket! Dinamikus képesség a vállalati növekedés szolgálatában—a Wizz Air esete. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, Vol. 50, No. 6, pp.48-62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.05>
- SEIDMAN, I. 2013. *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*, New York, USA, Teachers College Press.
- SETT, R. K. 2018. Market orientation– firm performance link in a dynamic environment: looking inside the black box. *AMS Review*, Vol. 8, No. 3-4, pp.163-179.
- SHEPHERD, D. A., MCMULLEN, J. S. & JENNINGS, P. D. 2007. The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, No. 1-2, pp.75-95.
- SHEPHERD, D. A., MCMULLEN, J. S. & OCASIO, W. 2017. Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp.626-644.
- SHIPP, A. J., EDWARDS, J. R. & LAMBERT, L. S. 2009. Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 110, No. 1, pp.1-22.
- SI, S. & CHEN, H. 2020. A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 56, No., pp.101568.
- SIMONS, H. 2015. Interpret in context: Generalizing from the single case in evaluation. *Evaluation*, Vol. 21, No. 2, pp.173-188.
- SKENDZIC, A. & KOVACIC, B. Microsoft office 365–cloud in business environment. MIPRO, 2012 Proceedings of the 35th International Convention, 2012. IEEE, p.1434-1439.
- SMITH, J. W. 2016. The uber-all economy of the future. *The Independent Review*, Vol. 20, No. 3, pp.383-390.
- SNEHVRAT, S., KUMAR, A., KUMAR, R. & DUTTA, S. 2018. The state of ambidexterity research: a data mining approach. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26, No. 2, pp.343-367.
- SOMOSI, M. V. 2017. A szervezeti képességépítés néhány sajátossága. *TAYLOR*, Vol. 9, No. 2, pp.152-160.
- STIENSTRA, M., BAAIJ, M., VAN DEN BOSCH, F. & VOLBERDA, H. 2004. Strategic Renewal of Europe's Largest Telecom Operators (1992–2001):: From Herd Behaviour Towards Strategic Choice? *European Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp.273-280.
- STRINGER, R. 2000. How to manage radical innovation. *California management review*, Vol. 42, No. 4, pp.70-88.
- SUAREZ, F. F., UTTERBACK, J., GRUBEN, P. V. & KANG, H. Y. 2018. The hybrid trap: Why most efforts to bridge old and new technology miss the mark. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 59, No. 3, pp.52-57.
- SULTAN, N. 2013. Cloud computing: A democratizing force? *International Journal of Information Management*, Vol. 33, No. 5, pp.810-815.

- SULTAN, N. 2014. Servitization of the IT industry: the cloud phenomenon. *Strategic Change*, Vol. 23, No. 5-6, pp.375-388. <https://doi.org/10.1002/jsc.1983>
- SULTAN, N. & VAN DE BUNT-KOKHUIS, S. 2012. Organisational culture and cloud computing: coping with a disruptive innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 24, No. 2, pp.167-179. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.647644>
- SUN, Y., LAMBERT, D., UCHIDA, M. & REMY, N. Collaboration in the cloud at Google. Proceedings of the 2014 ACM conference on Web science, 2014. ACM, p.239-240. <https://doi.org/10.1145/2615569.2615637>
- SURYA, K., MATHEW, S. & LEHNER, F. Innovation and the Cloud: A review of literature. Management of Innovation and Technology (ICMIT), 2014 IEEE International Conference on, 2014. IEEE, p.193-198. <https://doi.org/10.1109/icmit.2014.6942424>
- SUSANTO, H., ALMUNAWAR, M. N. & KANG, C. C. 2012. A review of cloud computing evolution individual and business perspective. Available at SSRN 2161693, Vol., No. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2161693>
- SWANSON, E. B. 1994. Information systems innovation among organizations. *Management science*, Vol. 40, No. 9, pp.1069-1092. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.9.1069>
- SY, T. & CÔTÉ, S. 2004. Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 5, pp.437-455.
- SZABÓ, G., BENCZÚR, A. & MOLNÁR, B. 2013. ERP-rendszerek a számítási felhőben (cloud computing). A felhőtechnikával összefüggő új ERP kiválasztási kritériumok elemzése. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, Vol. 44, No. 11, pp.62-68.
- SZABÓ, Z. R. 2010. *Strategic adaptation, ambidexterity and competitiveness in Hungary between 1992 and 2010 - PhD Thesis*. Corvinus University of Budapest.
- TARÓDY, D. 2012. Formalized adaptability: the development of ambidexterity in a medium-sized enterprise. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, Vol. 43, No. 12, pp.49-60.
- TARÓDY, D. 2018. *Formation of Contextual Ambidexterity in Middle-sized Companies - PhD Thesis*. Corvinus University of Budapest.
- TASEVSKA, M. 2017. *Top 10 Procurement Software Vendors and Market Forecast 2016-2021* [Online]. Company website. Available: <https://www.appsruntheworld.com/top-10-procurement-software-vendors-and-market-forecast/> (Accessed October 3. 2018.).
- TEECE, D. J. 2000. *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*, New York, NY, USA, Oxford University Press.
- TEECE, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, Vol. 28, No. 13, pp.1319-1350.
- TEECE, D. J. 2014. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, Vol. 28, No. 4, pp.328-352.
- TEECE, D. J. 2017a. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, Vol. 51, No. 1, pp.40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- TEECE, D. J. 2017b. Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. *Entrepreneurship, Innovation, and Platforms*. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037008>

- TEECE, D. J., PISANO, G. & SHUEN, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp.509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- TELLIS, G. J. 2006. Disruptive technology or visionary leadership? *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, No. 1, pp.34-38. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00179.x>
- TEMPELAAR, M. P. & ROSENKRANZ, N. A. 2019. Switching hats: The effect of role transition on individual ambidexterity. *Journal of Management*, Vol. 45, No. 4, pp.1517-1539.
- TEMPELAAR, M. P. & VAN DE VRANDE, V. Dynamism, munificence, internal and external exploration-exploitation and their performance effects. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2012 Boston, MA.
- THOMOND, P. & LETTICE, F. Disruptive innovation explored. Cranfield University, Cranfield, England. Presented at: 9th IPSE International Conference on Concurrent Engineering: Research and Applications (CE2002), 2002.
- THRO, A. B. 2009. CEOs' Hybrid Speeches: Business Communication Staples. *The Journal of Business Communication (1973)*, Vol. 46, No. 3, pp.335-361.
- TÓTH, R. 2016. *Kivonul az Uber Magyarországról* [Online]. www.24.hu. Available: <https://24.hu/kozelet/2016/07/13/breking-kivonul-az-uber/> (Accessed October 20. 2019).
- TSAI, W.-T., SUN, X. & BALASOORIYA, J. Service-Oriented Cloud Computing Architecture. Seventh International Conference on Information Technology: New Generations, 2010 Las Vegas, NV, USA. IEEE, p.684-689. <https://doi.org/10.1109/ITNG.2010.214>.
- TSANG, E. W. & ZAHRA, S. A. 2008. Organizational unlearning. *Human Relations*, Vol. 61, No. 10, pp.1435-1462.
- TUNCDOGAN, A., LINDGREEN, A., VOLBERDA, H. & VAN DEN BOSCH, F. 2019. *Strategic Renewal: Core Concepts, Antecedents, and Micro Foundations*, New York, NY, USA, Routledge.
- TURNER, B. A. 1981. Some practical aspects of qualitative data analysis: one way of organising the cognitive processes associated with the generation of grounded theory. *Quality and quantity*, Vol. 15, No. 3, pp.225-247.
- TUSHMAN, M., SMITH, W. K., WOOD, R. C., WESTERMAN, G. & O'REILLY, C. 2010. Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, No. 5, pp.1331-1366.
- TUSHMAN, M. L. 1997. Winning through innovation. *Strategy & Leadership*, Vol. 25, No. 4, pp.14-19.
- TUSHMAN, M. L. & O'REILLY, C. A. 1996. The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, Vol. 38, No. 4, pp.8-30.
- TUZOVIC, S., WIRTZ, J. & HERACLEOUS, L. 2018. How do innovators stay innovative? A longitudinal case analysis. *Journal of Services Marketing*, Vol. 32, No. 1, pp.34-45.
- TWITTER. 2020. About public-interest exceptions on Twitter. *Twitter company website*. Available: <https://help.twitter.com/en/rules-and-policies/public-interest> (Accessed June 22, 2020)
- UOTILA, J., MAULA, M., KEIL, T. & ZAHRA, S. A. 2009. Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 2, pp.221-231.

- UTTERBACK, J. 1994. Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, Vol., No.
- VALILAI, O. F. & HOUSHMAND, M. 2013. A collaborative and integrated platform to support distributed manufacturing system using a service-oriented approach based on cloud computing paradigm. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Vol. 29, No. 1, pp.110-127. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2012.07.009>
- VAN DER BORGH, M., DE JONG, A. & NIJSSEN, E. J. 2017. Alternative mechanisms guiding salespersons' ambidextrous product selling. *British Journal of Management*, Vol. 28, No. 2, pp.331-353.
- VARIAN, H. R. 2006. The economics of internet search. *Rivista di politica economica*, Vol. 96, No. 11/12, pp.8.
- VECCHIATO, R. 2017. Disruptive innovation, managerial cognition, and technology competition outcomes. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 116, No., pp.116-128.
- VENKATRAMAN, N., LEE, C.-H. & IYER, B. Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. *Academy of Management Annual Meetings Proceedings*, 2006 Honolulu, HI, USA. Citeseer.
- VENKATRAMAN, N. & PRESCOTT, J. E. 1990. Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp.1-23.
- VERBEKE, A., CHRISMAN, J. J. & YUAN, W. 2007. A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 4, pp.585-600.
- VLASKOVITS, P. 2011. Henry ford, innovation, and that "Faster Horse" quote. *Harvard Business Review*, Vol. 29, No. 08, pp.2011.
- VOLBERDA, H. W. 2017. Comments on 'Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms', Henk W. Volberda, Charles Baden-Fuller, Frans AJ van den Bosch. *Long Range Planning*, Volume 34, Issue 2, April 2001, Pages 159–178. *Long Range Planning*, Vol. 1, No. 50, pp.44-47.
- VOLBERDA, H. W., BADEN-FULLER, C. & VAN DEN BOSCH, F. A. 2001. Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 2, pp.159-178.
- VOLBERDA, H. W. & LEWIN, A. Y. 2003. Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of management studies*, Vol. 40, No. 8, pp.2111-2136. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x>
- VUORI, T. O. & HUY, Q. N. 2016. Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 61, No. 1, pp.9-51.
- WALDROP, M. M. 2016. The chips are down for Moore's law. *Nature News*, Vol. 530, No. 7589, pp.144. <https://doi.org/10.1038/530144a>
- WARNER, K. S. & WÄGER, M. 2019. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, Vol. 52, No. 3, pp.326-349.
- WASHINGTON, M. & HACKER, M. 2005. Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 5, pp.400-411.

- WEEKS, M. R. 2015. Is disruption theory wearing new clothes or just naked? Analyzing recent critiques of disruptive innovation theory. *Innovation*, Vol. 17, No. 4, pp.417-428.
- WEI, Y. S. & ATUAHENE-GIMA, K. 2009. The moderating role of reward systems in the relationship between market orientation and new product performance in China. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, No. 2, pp.89-96.
- WENZEL, M., STANSKE, S. & LIEBERMAN, M. B. 2020. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, Vol. 41, No. Virtual Special Issue. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- WHITESIDE, M., MILLS, J. & MCCALMAN, J. 2012. Using secondary data for grounded theory analysis. *Australian Social Work*, Vol. 65, No. 4, pp.504-516.
- WU, Y., CEGIELSKI, C. G., HAZEN, B. T. & HALL, D. J. 2013. Cloud computing in support of supply chain information system infrastructure: understanding when to go to the cloud. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49, No. 3, pp.25-41. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.2012.03287.x>
- XU, L. D., XU, E. L. & LI, L. 2018. Industry 4.0: state of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, Vol. 56, No. 8, pp.2941-2962.
- XU, X. 2012. From cloud computing to cloud manufacturing. *Robotics and computer-integrated manufacturing*, Vol. 28, No. 1, pp.75-86. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2011.07.002>
- YIN, R. K. 2013. Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, Vol. 19, No. 3, pp.321-332.
- YU, C., XU, X. & LU, Y. 2015. Computer-Integrated Manufacturing, Cyber-Physical Systems and Cloud Manufacturing – Concepts and relationships. *Manufacturing Letters*, Vol. 6, No., pp.5-9. <https://doi.org/10.1016/j.mfglet.2015.11.005>
- YU, D. & HANG, C. C. 2010. A reflective review of disruptive innovation theory. *International journal of management reviews*, Vol. 12, No. 4, pp.435-452.
- YU, D. & HANG, C. C. 2011. Creating technology candidates for disruptive innovation: Generally applicable R&D strategies. *Technovation*, Vol. 31, No. 8, pp.401-410.
- YU, G. J. & KHESSINA, O. The role of exploration in firm survival in the worldwide optical library market, 1990-1998. Annual Meetings of the Academy of Management, 2012.
- ZACH, F. J., NICOLAU, J. L. & SHARMA, A. 2020. Disruptive innovation, innovation adoption and incumbent market value: The case of Airbnb. *Annals of Tourism Research*, Vol. 80, No. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102818>
- ZHIANG, L., YANG, H. & DEMIRKAN, I. 2007. The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing. *Management Science*, Vol. 53, No. 10, pp.1645-1658.
- ZIMMERMANN, A. & BIRKINSHAW, J. 2016. Reconciling Capabilities and Ambidexterity Theories: A Multi-level Perspective. In: TEECE, D. & LEIH, S. (eds.) *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- ZIMMERMANN, A., RAISCH, S. & CARDINAL, L. B. 2018. Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of Management Studies*, Vol. 55, No. 5, pp.739-769.
- ZISSIS, D. & LEKKAS, D. 2011. Securing e-Government and e-Voting with an open cloud computing architecture. *Government Information Quarterly*, Vol. 28, No. 2, pp.239-251. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.05.010>

ZOLLO, M. & WINTER, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities.
Organization science, Vol. 13, No. 3, pp.339-351.

11. Publikációs jegyzék

- FÜZES, P. Az informatikai felhőszolgáltatások innovációs jellegének vizsgálata. A stratégiai menedzsment legújabb kihívása: a 4. ipari forradalom - Konferencia, 2018. Október 18., Budapest, Hungary. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3839/1/4ipariforr.pdf> , p.64-76.
- FÜZES, P. Az informatikai felhőszolgáltatások innovációs jellegének vizsgálata: Fenntartó vagy bomlasztó innováció a felhőszolgáltatás? Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület - XVII. PhD – Konferencia, 2018. November 15., Budapest, Hungary. p.98-108.
- FÜZES, P. 2018. How Does Cloud Computing Change the Strategic Alignment Between Business and IT? Fifth International Conference on Digital Information Processing, E-Business and Cloud Computing (DIPECC2018), July 05-07. 2018, Trabzon, Turkey. SDIWC - Digital Library.
- FÜZES, P. The impact of cloud computing on business -IT strategic alignment. Fiatal Kutatók Szimpóziuma (FIKUSZ), 2018. November 30., Budapest, Hungary. p.128-143.
- FÜZES, P. 2019 Bomlasztó innováció-e a felhőalapú szolgáltatás? Vezetéstudomány-Budapest Management Review, Vol. 50, No. 2, pp.2-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.01>
- FÜZES, P. Strategic renewal and salesforce ambidexterity. EURAM 2019 Conference, 2019 Lisbon, Portugal.
- FÜZES, P. 2020. Response to disruptive innovation with hybrid products: transition of Oracle's business applications to cloud computing. International Journal Technological Learning, Innovation and Development, Vol. 12, No. 1, pp.45-70. <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2020.108638>
- FÜZES, P., GÓDOR, Z. & SZABÓ, Z., ROLAND. Escaping from the exploitation trap by shaping the digital future: How can an established firm drive industry changes by exploring and exploiting cloud computing? EURAM 2017 Conference, 2017 Glasgow, UK.
- FÜZES, P. & SZABÓ, Z., ROLAND. 2018. The Evolution of Organizational Ambidexterity: The Role of Top and Middle Management in Organizational Renewal. EURAM 2018 Conference, 2018 Reykjavik, Iceland.
- FÜZES, P., SZABÓ ZS, R. & GÓDOR, Z. Szabadulás a kiaknázási csapdából a digitális jövő alakításával: Hogyan irányítható az iparági változás egy felhő alapú szolgáltatásra épülő kiaknázási és felderítési tevékenységgel. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar - „Mérleg és Kihívások” X. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA, 2017. október 17-18., Miskolc. p.172-187.
- FÜZES, P., SZABÓ ZS, R. & GÓDOR, Z. 2018. Szabadulás a kiaknázási csapdából a digitális jövő alakításával. VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW, Vol. 49, No. 1, pp.54-64. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.06>
- FÜZES, P., SZABÓ ZS, R. & GÓDOR, Z. A Game changer: exploring and exploiting cloud computing. In: UDVARDI, B., ed. 4th Central European PhD Workshop on Technological Change and Development 2019 Szeged, Hungary. p.240-256.
- HORTOVÁNYI, L., FÜZES, P. & SZABÓ ZS, R. 2019. A szervezeti magatartás irányítása kettős képességű szervezetben. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, Vol. 50, No. 10, pp.74-86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.07>