



**Gazdálkodástani  
Doktori Iskola**

# **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Füzes Péter**

**Stratégiai megújulás és bomlasztó innováció**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. habil. Hortoványi Lilla**  
egyetemi docens

Budapest, 2020.

**Vezetéstudományi Intézet  
Vezetés és Stratégia Tanszék**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Füzes Péter**

**Stratégiai megújulás és bomlasztó innováció**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. habil. Hortoványi Lilla**  
egyetemi docens

© Füzes Péter

# **1. Tartalomjegyzék**

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | Tartalomjegyzék .....   | 3  |
| 2.   | Kutatási előzmények és a téma indoklása .....                   | 4  |
| 2.1. | A bomlasztó innováció .....                                     | 4  |
| 2.2. | Stratégiai megújulás .....                                      | 5  |
| 2.3. | Kutatási rés .....  | 8  |
| 2.4. | Kutatási kérdések.....  | 10 |
| 2.5. | Előfeltevések a kutatási kérdésekkel kapcsolatban .....         | 11 |
| 3.   | A felhasznált módszerek.....                                    | 13 |
| 4.   | Az értekezés tudományos eredményei.....                         | 14 |
| 4.1. | A kutatási kérdésekre adott válaszok.....                       | 14 |
| 4.2. | Előfelvetések ellenőrzése .....                                 | 16 |
| 4.3. | Az értekezés új tudományos eredményei .....                     | 17 |
| 5.   | Főbb hivatkozások.....  | 19 |
| 6.   | A témakörrel kapcsolatos saját és társszerzős publikációk. .... | 21 |

## **2. Kutatási előzmények és a téma indoklása**

A stratégiakutatás egyik kulcs kérdése, hogy mitől sikeresek egyes vállalatok hosszú távon, és melyek az okok, amelyek másokat a sikertelenséghez, csődhöz vagy felvásárláshoz vezetnek. 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?

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.

### **2.1. A bomlasztó innováció**

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, 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 (Christensen, 1997). 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 fősodorbéli vevők számára is elfogadhatóvá válhatnak, és veszélyeztethetik az inkumbensek piacát.

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.

## **2.2. Stratégiai megújulás**

A megfelelő válaszreakció sikeres végrehajtásához a vállalatnak általában jelentős átalakulásra, stratégiai megújulásra van szüksége, mely során képességei és stratégiai céljai megváltoztatásával kitör az adott helyzet jelentette függőségekből. A stratégiai megújulás érintheti és megújíthatja a vállalat szervezeti struktúráját, belső folyamatait és rendszereit, termék portfólióját, ügyfélkörét, beszállítóit, piacait, és partnerkapcsolatait.

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).

### 2.2.1. A stratégia megújulás hajtóerői

A stratégia megújulás hajtóerőit a szakirodalom két eltérő megközelítéssel vizsgálja: a szervezeti tanulás és 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 tanulásal kapcsolatos alapvető kihívás, hogy egyszerre szükséges biztosítani a folytonosság fenntartásához és a változáshoz szükséges tudást (March, 1991). A két, egymásnak ellentmondó tanulási folyamat egyidejű végzését szervezeti kettős képességnek nevezzük (Duncan, 1976). 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 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, hogy a vállalat integrálja, felépítse és újra konfigurálja eszközeit és kompetenciáit, így versenyképes tudjon maradni a gyorsan változó környezetben (Teece et al., 1997) 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).

### 2.2.2. 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).

### 2.2.3. Kapcsolat a környezettel a stratégiai megújulás során

A stratégiai megújulás során a vállalat alapvetően két módon viszonyulhat a környezetéhez: (1) koevolúciós megközelítéssel, a külső környezetet adottként tekintve és azzal együtt fejlődve (Gilbert, 2005), vagy a (2) 'közös alkotással' (co-creation), külső környezetet a vállalat stratégiai megújulásával proaktívan befolyásolva (Crossan és Hurst, 2006).

### 2.2.4. Volberda és társai stratégiai megújulás modellje

A stratégiai megújulás irányítási lehetőségeit (felülről vezérelt vagy alulról szerveződő) 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). Az általuk definiált megújulási módszerek a kialakuló, az irányított, a támogatott és a transzformációs megújulás.

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

*1. táblázat - Volberda és társai megújulási modellének összefoglalása*

*Saját szerkesztés, Volberda és társai (2001) alapján*

### **2.3. Kutatási rés**

A stratégiai megújulás és a bomlasztó innováció területének kutatási eredményei csak kis mértékben fednek át és kapcsolódnak össze. A bomlasztó innovációval foglalkozó kutatások vizsgálják az innováció jelenségét (Christensen et al., 2018), megjelenését és terjedését (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).

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.

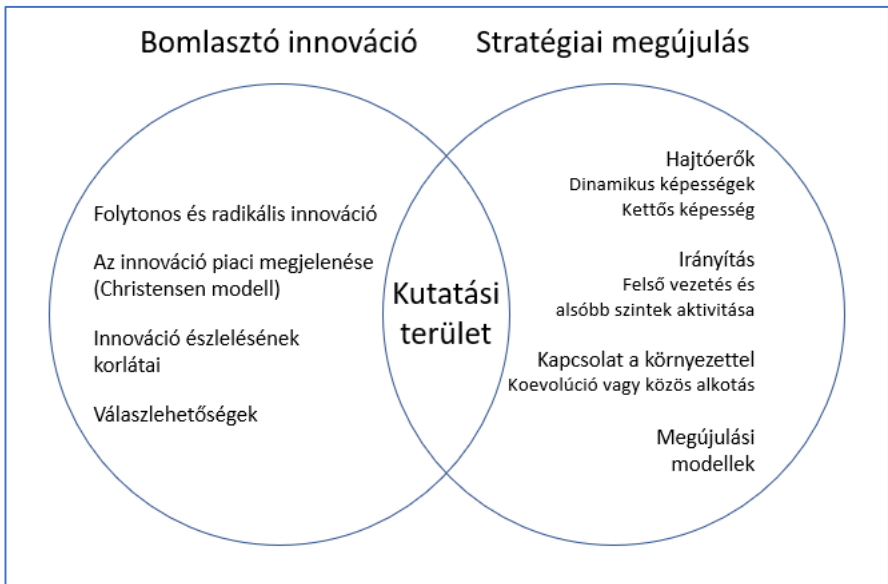
A stratégiai megújulással foglalkozó kutatások célja ezen kérdések megválaszolása. Ezek a kutatások főként a kettős képesség és a dinamikus képességek keretrendszerét, valamint a figyelemalapú megközelítést



használják elméleti háttérként (March, 1991; Teece et al., 1997; Ocasio, 1997; Volberda, 2017). 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 stratégiai megújulás és a bomlasztó innováció kutatási területek közös metszetében felmerülő kérdésekre az elérhető kutatási eredmények kevés útmutatást 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. 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?



1. ábra - A kutatási terület meghatározása

Forrás: saját szerkesztés

## 2.4. Kutatási kérdések

Értekezésemmel a stratégiai megújulás és a bomlasztó innováció kutatási terület metszetében található kutatási rés csökkentése volt a célom. Feltáró kutatásommal arra kerestem a választ, hogy milyen a kapcsolat azonosítható a stratégiai megújulás megvalósítási folyamata, és a bomlasztó innovációra adható válaszreakciók között.

A stratégiai megújulás és a bomlasztó innovációra adható válaszreakciók kapcsolatának kérdéskörén belül konkrétan azt kutattam, 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) vizsgáltam meg.

Ennek megfelelően a következő kutatási kérdéseket 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?

## **2.5. Előfeltevések a kutatási kérdésekkel kapcsolatban**

A kutatási kérdésekkel kapcsolatban az alábbi előfeltevéseket fogalmaztam 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

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.

### **3. A felhasznált módszerek**

Kvalitatív 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. A szisztematikus adatgyűjtést végeztem az alábbi forrásokból végeztem:

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

Az adatgyűjtés második fázisában személyes interjúkkal annak megismeréséhez gyűjtöttem adatok, hogy a megújulás *hogyan* történt.

Az interjúalanyokat célszerű mintavétel alapján választottam ki, törekedve a szervezet heterogenitásának tükrözésére a vélemények és tapasztalatok szempontjából. További kiválasztási szempont volt, hogy a munkatársak releváns ismeretekkel rendelkezzenek a kérdések megválaszolásához, így jó minőségű és intenzitású adat legyen gyűjthető. Mivel a vállalati hierarchia különböző szintjein másképp tapasztalható a stratégiai megújulás, ezért több hierarchikus szinten készítettem interjúkat. Összesen 19 interjú készült, beosztás szerint 8 különböző csoportba sorolható interjúalannyal.

Az interjúkon gyűjtött adatokat Grounded Theory kutatási módszerrel dolgoztam fel.

## **4. Az értekezés tudományos eredményei**

### **4.1. A kutatási kérdésekre adott válaszok**

#### **4.1.1. 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?**

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.

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

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.

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

A stratégiai megújulás folyamatát a felső vezetés kezdeményezte, vezette és tartotta kézben. A középvezetés végrehajtó szerepet kapott a változások lebonyolításában. Figyelembe véve, hogy a vállalat egy gyorsan változó és hiperversengő környezetben hajtotta 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.

## **4.2. Előfelvetések ellenőrzése**

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

Ezt előfelvetést sikerült igazolni a három kutatási kérdés megválaszolásával. 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.



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

A KK2 kutatási kérdésre adott válasz igazolta ezt az előfeltevést. A vállalat a stratégiai megújulás során nem csak követte az innovációt, hanem aktívan támogatta annak elterjedését, alakítva a külső környezetet.

4.2.3. 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

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.

### **4.3. Az értekezés új tudományos eredményei**

4.3.1. A kontrollált megújulási módszer

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.

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Felső vezetés viszonya<br>környezethez <b>passzív</b> | Felső vezetés viszonya<br>környezethez <b>aktív</b> |
| Középvezetés <b>passzív</b><br>(stabil versenykörnyezet)             | Kialakuló megújulás                                   | Írányított megújulás                                |
| Középvezetés <b>passzív</b><br>(gyorsan változó<br>versenykörnyezet) |   | <i>Kontrollált megújulás</i>                        |
| Középvezetés <b>aktív</b><br>(gyorsan változó<br>versenykörnyezet)   | Támogatott megújulás                                  | Transzformációs megújulás                           |

2. táblázat - Volberda és társai megújulási modellének kiterjesztése

*Forrás: saját szerkesztés, Volberda és társai (2001) alapján  
(a kiterjesztés dőlt betűkkel kiemelve)*

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.

#### 4.3.2. Specifikus dinamikus képességek

Kutatásom során specifikus dinamikus képességetek 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.

## 5. Főbb hivatkozások

- AGARWAL, R. & HELFAT, C. E. 2009. Strategic renewal of organizations. *Organization science*, Vol. 20, No. 2, pp.281-293.
- BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120.
- 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.
- CHARITOU, C. D. & MARKIDES, C. C. 2003. Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 2, pp.55-64.
- 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., 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.
- 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.
- DUNCAN, R. B. 1976. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, Vol. 1, No., pp.167-188.
- EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A. 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, Vol. 21, No. 10-11, pp.1105-1121.
- GILBERT, C. G. 2005. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of management journal*, Vol. 48, No. 5, pp.741-763.
- 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.
- LOPUCKI, L. M. & DOHERTY, J. W. 2007. Bankruptcy fire sales. *Michigan Law Review*, Vol., No., pp.1-59.

- MARCH, J. G. 1991. EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp.71.
- MARKIDES, C. C. 2012. How disruptive will innovations from emerging markets be? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, No. 1, pp.23.
- 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.
- 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>
- NANTERME, P. 2016. *Digital disruption has only just begun* [Online]. [www.weforum.org](http://www.weforum.org). Available: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/digital-disruption-has-only-just-begun/> (Accessed March 20. 2018).
- OCASIO, W. 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, Vol. 18, No. S1, pp.187-206.
- 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.
- 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.
- 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).
- 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.

## **6. A témakörrel kapcsolatos saját és társszerzős publikációk jegyzéke.**

- 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 felhőszolgáltatást? Professzorok az Európai Magyarországiért 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>