

## SZABADULÁS A KIAKNÁZÁSI CSAPDÁBÓL A DIGITÁLIS JÖVŐ ALAKÍTÁSÁVAL: HOGYAN IRÁNYÍTHATÓ AZ IPARÁGI VÁLTOZÁS EGY FELHŐ ALAPÚ SZOLGÁLTATÁSRA ÉPÜLŐ KIAKNÁZÁSI ÉS FELDERÍTÉSI TEVÉKENYSÉGGEL?

Füzes Péter<sup>1</sup> – Gódor Zoltán<sup>2</sup> – Szabó Zsolt Roland<sup>3</sup>

<sup>1</sup> kutató, Budapesti Corvinus Egyetem, Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont

<sup>2</sup> kutató, Budapesti Corvinus Egyetem, Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont

<sup>3</sup> kutatóközpont vezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont

### ÖSSZEFOGLALÁS

*Még a Fortune 500-as cégek is könnyedén elveszthetik piacvezető szerepüket, hiszen sokuk esik bele abba a csapdába, hogy csupán kiaknázási tevékenységet folytatnak. Számos példát látunk viszont arra, hogy a kettős képességű szervezetek képesek elkerülni a kiaknázási csapdát. De hogyan is valósítják ezt meg? A szerzők egy Fortune 500-as vállalat digitális transzformációját követték nyomon azzal a céllal, hogy megértsék a stratégiai és szervezeti kihívásait a folyamatnak. Egy élenjáró példán keresztül szemléltetik, ahogyan egy iparágvezető vállalat egyszerre képes kiaknázni a tradicionális, és felderíteni, valamint kiaknázni az új iparágakban és piacokban rejlő lehetőségeket. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy az iparági igények alakításához határozott fentről-lefelé irányuló vezetési stílusra, illetve a piacok, a stratégia és a vállalat konfigurációjának összhangjára van szükség.*

### 1. BEVEZETÉS

A digitális transzformáció minden iparágra hatással van, miközben a negyedik ipari forradalmat éljük. Az új ötletek, az új területek felderítése még soha nem volt olyan népszerű, mint manapság, de emellett a meglévő tevékenységek kiaknázása is alapvető fontosságú. A felderítés és a kiaknázás együttes fontossága már 25 éve ismert (March, 1991), de az igai kihívást a kettő közötti helyes egyensúly megtalálása jelenti (Raisch et al., 2009).

Sok vállalat felderítőként viselkedik életciklusának korai fázisaiban, majd kiaknázóvá válik a későbbiekben (Hortoványi, 2012, Szabó, 2014). Ahogy meghatározó szereplővé válik egy vállalat, alkalmazkodnak az iparágban jellemző normákhoz és szabályokhoz, amely a későbbi alkalmazkodási képességet csökkenti. Ez az oka annak, hogy számos vállalat esik bele, és ragad meg a kiaknázási csapdában. Csupán néhányan tudják megőrizni felderítő voltukat és formálni az iparágat. Ezek a vállalatok rugalmasak tudnak maradni, és kettős képességűvé válnak.

A kettős képességű vállalatok nem csupán megtalálják a megfelelő egyensúlyt a felderítés és a kiaknázás között, hanem hatékonyan tudják irányítani a belső szervezeti változásokat is. Jelen cikk egy élenjáró példán keresztül szemlélteti, hogy egy iparágvezető vállalat hogyan tudja kiaknázni a tradicionális, on-premise IT iparágat, illetve a nagy vevők piacát; valamint hogyan képes felderíteni, illetve kiaknázni az új, felhő alapú szolgáltatások, illetve a kis- és középállalkozások piacát.

## 2. ELMÉLETI FELVEZETÉS

### 2.1. A kiaknázási csapda

Ahogy az iparágak fejlődnek, sokuk kiszámíthatóvá és megváltoztathatatlaná válik. Nagyon fontos a környezethez való alkalmazkodás, de a meglévő tényezőkhöz való folyamatos alkalmazkodás csökkenti a jövőbeli alkalmazkodás képességét. Burgelman (1991) szerint a vállalati stratégiában végbemenő változás kisebb, mint a környezeti változás, hiszen azok főként a stratégia kevésbé központi részeit érintik, és nem történik változás a lényegi elemekben. Az irányváltás során a vállalatok a verseny hatására inkább a már meglévő tevékenységeiket erősítik ahelyett, hogy újakat keresnének. Ez az adaptációs paradoxon vezet a kiaknázási csapdahelyzet kialakulásához a piacvezető vállalatoknál.

Child (1972) rámutatott arra, hogy az a nézet, miszerint a szervezeti struktúrát egyértelműen meghatározzák a környezeti tényezők, a technológiai szint, és más külső tényezők nem helyénvaló. A szervezetek döntéshozói aktívan közreműködnek saját környezetük manipulálására érdekében. Ennek célja, hogy az általuk kitűzött célokat elérjék. A környezetben végbemenő változásokat vagy figyelmen kívül hagyják, vagy módosítják a szervezetet. Ebben az értelemben a vállalat proaktív magatartását is a vezető, illetve a domináns koalíció határozza meg.

Child álláspontjának ellent mondva Burgelman (1991) azt az álláspontot képviseli, hogy a stratégia az éppen aktuális technológián, gazdasági,- kulturális tényezőkön alapul, és ehhez alkalmazkodva a vezetők feladata olyan stratégia alkotása, amely további sikerekhez juttatja a szervezetet. A szervezeti stratégia ezért azonosítja a szervezet kompetenciáit, és meghatározza céljait. A stratégia technikai, gazdasági és kulturális szabályokból áll. Ezek a szabályok a szervezet jellegének megőrzését szolgálják. A stratégia kialakítására a populációs ökológia elméletét használja fel. A szelekció során a különböző szinten lévő résztvevők különbözően érzékelik a stratégiát, emiatt variációk állnak elő. Vagyis a stratégiában kitűzött célokat belső szelektáló rendszer nélkül nem lehet elérni.

Tehát a felső szintű vezetők feladata elsősorban adminisztratív eszközök gyakorlása (stratégiai tervezési, ellenőrzési rendszer, ösztönző rendszer), valamint kulturális (viselkedési normák) mechanizmusokat, szelektáló módszerek kifejlesztése.

### 2.2. Változások vezetése

A változás folyamatos jelenség mind napjainkban, mind a történelem során, azonban a változás üteme is gyorsulni látszik. A változás az innovációk elkerülhetetlen velejárója, melynek hatása és kihatása gyakran elképzelhetetlen, és sokak által alulbecsült, beleértve azokat az egyéneket és szervezeteket is, akikről az innováció származik. A menedzserek jobban és proaktívabban akarják irányítani ezt a folyamatot, de még mindig megválaszolatlan számos kérdés (Schendel és Hitt, 2007):

- Hogyan lehet és kell a változást tudatosan (aktívan) menedzselni, miközben egy vállalat innovál, illetve érzékeli az iparágban bekövetkező innovációkat?
- Hogyan lehet az innovációk hatását nyomon követni (pl.: szervezeti struktúra és az üzleti modell esetén)?
- Mik az elsődleges feladatok a szervezet felkészítésében a változásokra?
- Milyen változási formák indokoltak és hatásosak?
- A változás milyen akadályokba ütközhet, és ezek hogyan kerülhetők ki, küzdhetők le?

A változásvezetés tudatosan menedzselte tevékenység, mely során a vállalkozás egyik konfigurációból átjut egy másikba. A stratégiai változások felismerése, az azokra való adekvát válaszadás különösen nehéz feladat elé állítja a változásvezetési csapat tagjait. A vállalati

környezet, a stratégia és a működés folyamatos felülvizsgálatát feltételezi, amely jelentős hatással van a vállalat érintettjeire. A változásvezetési folyamat során kritikus tényező a stratégiák megfelelő kombinálása, a kedvező fogadtatás megteremtése és az eredmények meggyökereztetése.

A változások elkezdése és fenntartása nem egyszerű feladat, mivel ehhez kreatív feszültséget szükséges a szervezetben (mesterségesen) fenntartani. A kreatív feszültség fenntartása érdekében a víziót hasznosítani kell, a tanulást irányítani kell, a tervezést hatalommal kell felruházni (Mintzberg et al. 1998). A változások szükségszerűségének felismerését, a veszélyérzet kialakulását gátló tényezők (Kotter, 1999):

- látványos válságok hiánya,
- a felsővezetők elbizakodottsága,
- alacsony követelmények,
- rossz teljesítménymutatók,
- források látszólagos bősége,
- szűk látókört okozó struktúra, amely az apróbb, funkcionális célok felé tereli a munkavállalókat, és figyelmen kívül hagyja a komolyabb problémákat,
- külső visszacsatolós információk hiánya (a szállítók és a fogyasztók részéről),
- konfliktuskerülő attitűd.

Clemmer (1995) szerint a változtatás és menedzselés egymást kizáró fogalmak, szerinte ne kézi vezéreljünk a változásokat, hanem a keretrendszereket szabjuk át, és akkor a változás magától végbemegy. A változást lehet ignorálni, ellenállni neki, reagálni rá (sodródni), kihasználni, vagy előidézni, és ennek megfelelően a szükséges keretrendszereket, konfigurációt kell kialakítani.

A változás során fontos, hogy egyszerre nagyon nehéz mindent megváltoztatni, és nem is célszerű. Mintzberg et al. (1998) ajánlása alapján az újban keressük a legjobbat a régiben a leghasznosabbat. Ennél az általános ajánlásnál sokkal pragmatikusabb a Dickhout et al. (1995) változási stratégiái:

- evolúció során: vonalbeli menedzserek irányítják a folyamatos változást,
- befékezés és irányváltás kapcsán: a vezetés megváltoztatása szükséges,
- az új menedzsment követése: a gyors eredmények érdekében mellék tevékenységek levágása,
- sokfrontos fókusz: a gyors eredmények stabilizálják a szervezetet, ezt követheti a sokfrontos fókusz, egy-szerre sok tényező megváltoztatása,
- szisztematikus átalakítás: ad hoc munkacsoportok, de tervezett változás,
- alsószintű mozgósítás: középvezetők és dolgozók ötleteinek becsatornázása.

A változások lehetnek alulról, vagy felülről vezéreltek. Felülről indított változás Tichy és Sherman (1993) három felvonásos drámája, mely során a prologus az új globális játéktér kialakulása, a vállalat folyamatai a felvonások: (1) ébredés, (2) jövőképzés és (3) átépítés. Az epilógus a változások állandóságára utal, miszerint a történelem ismétli önmagát.

Kotter (1995: 61, 1999) még részletesebb útmutatást ad a felülről indított változások kivitelezésére:

- sürgősség érzetének kialakítása,
- erős irányító koalíció,
- vízió megalkotás,
- vízió kommunikálása,
- mások felhatalmazása a víziónak megfelelő cselekvésre,
- gyors eredmények,
- javítások megőrzése és további változások indítása,
- új megközelítések intézményesítése.

Beer et al. (1990) azt vizsgálták, hogy miért nem eredményesek a változási programok. A hibát a változások túlzottan felülről indításában találták. Sikeres változásokat jellemzően egy-egy helyi vezető indított, melyet a siker érdekében a felsővezetés támogatott. A sikeres elemeket később a vállalat egészére elterjesztették:

- üzleti problémák közös diagnózisa segíti a változás melletti elköteleződést,
- közös jövőkép,
- konszenzus és erőforrások,
- revitalizáció kiterjesztése (mint lehetőség),
- meggyökereztetés,
- a revitalizációt monitorozd és javítsd ki a hibákat.

### 2.3. Kettős képesség

Egy vállalat sikereket érhet el a már létező piacain, illetve kiaknázhatja az abban rejlő lehetőségeket. Kríziskezelés során az új lehetőségek kiaknázására kulcsszerep hárul, természetesen a már létező területek sértetlenül hagyása mellett. Felderítő tevékenységük során a vállalatok számos, „kreatív romboló” ötlettel szembesülnek (Schumpeter, 1980); de az igazi kihívást nem ezek implementálása jelenti, hanem a már létező és az új területek együttes, sikeres működtetése. A kettős képesség fogalmának összegzésekképp elmondható, hogy egyszerre biztosítja a vállalat sikerét a már létező (kiaknázás), valamint az új üzleti területeken (felderítés).

A kettős képességű szervezetek témaköre egyre népszerűbb a stratégiával foglalkozó kutatók és gyakorlati szakemberek körében. Kulcskérdése a hatékonyság (kiaknázás) és a hatásosság (felderítés) együttes kezelése (Tushman and O'Reilly 1996, 2002; O'Reilly and Tushman, 2004; Raisch et al, 2009; Gibson – Birkinshaw, 2004).

A kettős képességű szervezetek (ambidextrous organisation) egyszerre képesek meglévő tevékenységüket és új termékeket, szolgáltatásokat és folyamatokat sikerre vinni. A kettős képesség több szervezeti struktúrában is megvalósulhat, funkcionális, kereszt-funkcionális, kipörgetett (spin out) vagy kettős képességű (ambidextrous) struktúrában is (O'Reilly and Tushman, 2004).

A vállalatok többsége küzd a hatékonyság és az innováció egyensúlyával. A vállalatok hatékonyságot nyerhetnek rövidtávon, ha a költséges és kiszámíthatatlan problémamegoldó tevékenységeiket, olcsó rutin folyamatokkal váltják fel. Ez a váltás azonban rendkívül veszélyes, mivel a szervezet elveszti a hosszú távú alkalmazkodó képességét. Minél több a rutin folyamat, annál rugalmatlanabbá válik a szervezet. Ezért időnként, stratégiai megfontolás alapján, mesterségesen kell zavart kelteni a szervezetben, fenntartva a kreatív feszültséget (Raisch et al, 2009).

A kreatív feszültség indikátora lehet a nyitott innovációs, üzleti modell, mely egyszerre kezeli a külső és a belső innovációkat a vállalatban. Mindemellett lehetőséget biztosít a szervezetben nem megvalósítható lehetőségek kipörgetésére is (Chesbrough, 2002, 2006).

### 2.4. Kiaknázás: az IT használat tradicionális módja

Az információs technológia (IT) rendszerek használatának tradicionális módja az egyes vállalatoknál a „vedd meg, és építsd fel magadnak” elven működött. A vállalat megvásárolt bizonyos hardware (szerverek, tárolók) és software (operációs rendszerek, biztonsági megoldások, adatbázisok) elemeket, hogy különféle, a vállalati működést támogató üzleti alkalmazásokat futtasson. A hardware-t többnyire a vállalat telephelyén, a szerver szobá(k)ban telepítették, amelyek számára saját maguk biztosították az infrastruktúrát: az áramot, a légkondicionálót, a hozzáférés-szabályozást, stb. A vállalat IT részlege felelős a

hardware és a software csomag telepítéséért és fenntartásáért, valamint a javítások és frissítések alkalmazásáért. Ez a feladat részben vagy egészében kiszervezhető külső vállalkozónak.

Vállalati környezetben a megvásárolt software-t implementálni szükséges, illetve számos esetben integrálni kell más software megoldásokkal, amely összetett esetekben kétszer, akár ötször annyiba is kerülhet, mint a software maga. Ezt a műveletet a vállalat maga is elvégezheti IT osztályán keresztül, de le is szerződhet külső partnerekkel.

A megrendelő vállalatok IT részlegei kulcsszerepet játszanak az IT megoldások vásárlásában, implementálásában és fenntartásában. Többnyire jelentős saját költségvetéssel rendelkeznek, hogy ezt szerepet megfelelően betöltsék.

A megrendelő megvásárolja a jogot a software-ek használatára, amely végbemehet közvetlenül az eladón, vagy annak partnerein, beszállítóin keresztül. A software használati jog lehet örökös érvényű vagy bizonyos időszakra szóló. Előbbi esetben természetesen időbeli limitáció nélkül használható a software, egyébként egy meghatározott időtartamra szól a licence (például egy évre). Mindkét esetben a megrendelő a saját szervereire telepíti a software-t, a saját telephelyén. Ezt nevezzük az „on-premise” (on-prem) modellnek.

A tradicionális software vállalatok, mint a Microsoft, az SAP, az IBM vagy az Oracle a múltban az on-prem szolgáltatásuknak köszönheték a sikerüket.

A legnagyobb előnye az on-prem modellnek, hogy a megrendelő maga kontrollálja a saját IT rendszerét. A hardware a saját épületén belül található, a software-hez pedig csak azok a belső és külső szakértők férnek hozzá, akik számára azt a vállalat lehetővé tette. (Azt feltételezve, hogy a hozzáférési jogok megfelelően kezeltek, és a rendszer védett a külső támadások ellen.)

Az on-prem modell hátránya, hogy a vállalatnak saját magának kell viselnie az IT rendszer fenntartásával kapcsolatos terheket. A hardware és software rendszer karbantartása és frissítése egy összefüggő és költséges feladat. Abban az esetben is a vállalaté a végső felelősség, ha egyébként külsős cégekkel dolgozik együtt, és kiszervez bizonyos feladatokat. Sőt, az on-prem IT rendszerek jelentős tőkeberuházásokat igényelnek, viszont néhány év alatt elavulttá válhatnak a rendkívül gyors technológiai fejlődésnek köszönhetően.

## **2.5. Felderítés: az IT használat új iránya**

A nagysebességű hálózatok és software megoldások fejlődése lehetővé tette a vállalatok számára, hogy a huszonegyedik század elején eltérően használják az IT megoldásokat. Már nem szükséges, hogy a vállalatok saját telephelyükön tároljanak szervereket; lehetőségük van az IT megoldások használatára távoli szervereken keresztül is. Nem saját szervereken tárolják az adatokat, és futtatják az üzleti alkalmazásokat, hanem az interneten keresztül érik el a különféle szolgáltatásokat. Ezt a modellt nevezzük „cloud computing”-nak vagy felhő alapú számítástechnikának (Borko, 2010).

Egy népszerű hasonlat a felhő alapú számítástechnikára az áramhasználat. A vállalat nem saját maga állítja elő az 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 havidíjat fizet a fogyasztás alapján. A felhő alapú számítástechnika ugyanezt ígéri: miért kellene a vállalatoknak szerverszobákkal, komplex hardware-ekkel és software-ekkel bajlódni? Mi lenne, ha ehelyett az üzleti tevékenységhez szükséges IT erőforrásokat, mint szolgáltatásokat vehetnék igénybe?

A felhő alapú számítástechnika egy viszonylag tág fogalom, amely eltérő szolgáltatásokat foglal magában. Általánosan 3 fő kategóriát különböztetünk meg (Baltatescu, 2014):

- infrastruktúra, mint szolgáltatás (IaaS);
- platform, mint szolgáltatás (PaaS);
- software, mint szolgáltatás (SaaS).

A felhő alapú számítástechnika előnyei megfelelő válasszal szolgálnak az on-prem modell fő gyengeségeire. A megrendelőnek nem szükséges komplex IT rendszereket kezelni, elvégzi helyettük a cloud szolgáltató. Ők építik ki és kezelik az adatközpontokat, vásárolják meg és tartják fent a hardware-t és software-t, valamint biztosítják a védelmet a külső támadások ellen. Nincs szükség nagymértékű tőkeberuházásra, hiszen a megrendelő egy havi, negyedéves vagy éves díjat fizet a szolgáltatásért. A felhasználó nem tudja – általában nem is érdekli –, hogy az adat hol kerül előállításra és tárolásra, annyi épp elég, hogy „valahol a felhőben”.

Az on-prem IT megoldásokkal ellentétben – amelyet többnyire a megrendelő IT részlege vásárol meg és kontrollál – a felhő alapú számítástechnikát gyakran nem az IT részlegek szerzik be. Ha egy olyan cloud szolgáltatásra gondolunk, amely a felhasználók interakcióit követi nyomon egy vállalati termékkel kapcsolatban például a Facebookon vagy a Twitteren, akkor azt egy marketing tevékenységnek tekinthetjük a vállalaton belül, így a marketing részleg fogja megvásárolni az adott megoldást. Ugyanígy egy toborzó programot pedig a HR részleg fog beszerezni.

A felhő alapú modellek rendkívül népszerűvé váltak az utóbbi években ([www.statista.com](http://www.statista.com), 2016). Új gyártók jelentek meg a piacon, és jelentős üzleteket építettek ki. Néhány vezető felhőszolgáltató: Amazon (Amazon Web Services), Salesforce.com, Workday, Dropbox.

A tradicionális on-prem software vállalatok szintén felismerték a felhő alapú számítástechnikában rejlő lehetőségeket, és felhő szolgáltatókként kezdték újrapozicionálni magukat. A Microsoft, az SAP, az IBM vagy az Oracle aktívan fektet be felhő alapú megoldásokba, és építi ki a cloud üzletágát.

## **2.6. Kutatási rés és kutatási kérdések**

Az IT szolgáltatások és a software iparágak kiszámíthatóak. Az IT szolgáltatások iparága kevésbé formálható, mint a software iparág, és még kevésbé, mint az internetes software és szolgáltatások iparága. Az internetes software és szolgáltatások iparágának fő kihívása annak kiszámíthatatlansága (Reeves et. al, 2012).

Az iparágvezető vállalatok kiaknázó tevékenysége a kiszámítható piacokon alapvető fontosságú, de sokszor a kiaknázási csapdához vezet. Ha az iparág hanyatlik, ezen vállalatok könnyedén eltűnhetnek a piacról. Egy iparág vezető vállalat hogyan tud szabadulni a kiaknázási csapdából?

Új piacok és iparágak felderítése vezet a vállalat tartós fennmaradásához, amely viszont rövidtávon fájdalmas, költséges és sok esetben bizonytalan lehet egy cég számára. Hogyan képes egy érett vállalkozás irányítani egy iparági változást új piacok és üzletágak felderítésével és kiaknázásával?

Csupán az a néhány vállalat alakítja a felhő alapú számítástechnikai iparágat, amelyek kellően rugalmasak és erősek. Ezek a cégek is átalakulóban vannak a digitális korszakban, de hogyan is teszik mindezt?

## **3. KVALITATÍV KUTATÁSI MÓDSZERTAN**

A szerzők egy Fortune 500-as vállalat digitális transzformációját figyelték meg abból a célból, hogy megértsék a jelenség stratégiai és szervezeti kihívásait. A vizsgált cég egy multinacionális IT vállalat, amely a globális on-prem piacon vezető szerepet tölt be, szerte a világon léteznek megrendelői és leányvállalatai.

A cég kulcspiaca a nagyvállalati szektor: bankok, telekommunikációs, gyártó és kereskedelmi vállalkozások, valamint az oktatási, egészségügyi és közszféra. A kis- és középvállalkozások

(KKV) szintén célpiaca a vállalatnak, de az árbevétel jelentős hányadát a nagyvállalati szektor adja.

A szerzők kvalitatív kutatási módszertant alkalmaztak a fő kutatási kérdések megválaszolásához. Arra törekedtek, hogy a vállalat érintettjeinek változással kapcsolatos véleményét minél átfogóbban megismerjék, így a szervezet különféle szintjeiről és funkcióiról választottak interjúalanyokat. A kutatási kérdések a következők:

- Mit gondol az IT használat új irányáról, a felhő alapú számítástechnikáról?
- Mennyire gondolja jónak az új, felhő alapú termékeket?
- Mennyire tartja fontosnak a tradicionális, on-prem termékeket?
- Hogyan változott a környezet az utóbbi években?
- Melyek a fő gazdasági, társadalmi és technológiai trendek?
- Melyek a fő jellemzői a piaci versenynek?
- Hogyan cselekszenek a versenytársak?
- Melyek a fő stratégiai irányvonalak a vállalatnál?
- Hogyan változott a szervezeti felépítés az új gondolkodásmód hatására?

Szabó Zsolt Roland (2012) alapján a kvalitatív kutatás célja, hogy a kutató adatokat gyűjtsön, a helyi szereplők felfogásán keresztül, mély figyelmen és empatikus megértésen keresztül az adott témakörben. A kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy hosszú időtartamú érintkezést és vizsgálódást jelent (Miles – Huberman, 1984), amely ebben az esetben kiemelten fontos volt, hiszen a szerzők a kutatás során az interjúalanyok pontos nézeteit, hozzáállását és érzéseit kívánták megismerni. Mélyinterjúk készítése mellett döntöttek, hiszen számos előnye van a fókuszcsoportos megkérdezéssel szemben:

- az interjúalanyok nincsenek szociális nyomásnak kitéve;
- nem kívánnak a csoport elvárásainak megfelelni és azonosulni azokkal;
- a módszer a mélyebb problémafeltárást tesz lehetővé (Malhotra, 2008).

A mélyinterjú kutatás lényege, hogy egy adott interjúban belül értelmez és egy interjú bizonyos részeivel bizonyítja az adott interjúalany állításait, válaszait. Az interjúkat tehát nem „egymás mellé téve” kell értelmezni, nem egyik interjú következtetéseit kell a többi interjúval bizonyítani. Cél egyetlen személy és véleményrendszer belső összefüggésrendszerének megismerése (Solt, 1998). A mélyinterjúk készítése során Solt (1998) iránymutatásai alapján a szerzők nem kezelték ítéleteiket hipotézisként, és kerültek az elhamarkodott következtetéseket.

A szerzők 16 szakértői mélyinterjút készítettek a kutatási kérdések kellő részletességű megválaszolásának céljából. A szakértői mintaválasztás célja volt diverz minta kialakítása az interjúalany pozíciója, üzletága, funkciója és földrajzi területe szerint.

**1. táblázat: Az interjúalanyok listája**

<b>Sorszám</b>	<b>Munkakör</b>	<b>Üzletág</b>	<b>Terület</b>
<i>1. interjúalany</i>	Szenior igazgató, közsféra	Üzletfejlesztés, közsféra	ECEMEA
<i>2. interjúalany</i>	Szenior alelnök	Alkalmazás értékesítés, nevesített ügyfelek	ECEMEA
<i>3. interjúalany</i>	Igazgató	Üzletfejlesztés, közsféra	ECEMEA
<i>4. interjúalany</i>	Értékesítési képviselő	Technológiai értékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország
<i>5. interjúalany</i>	„Digitális bajnok”	Technológiai értékesítés	ECEMEA
<i>6. interjúalany</i>	Tanácsadási igazgató	Tanácsadás	Magyarország
<i>7. interjúalany</i>	Pénzügyi igazgató	Pénzügy, alkalmazás üzletág	ECEMEA
<i>8. interjúalany</i>	Értékesítési képviselő	Alkalmazás értékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország, Szlovákia
<i>9. interjúalany</i>	Alelnök	Cloud, ügyfélsikeresség	EMEA
<i>10. interjúalany</i>	Felhő alapú programok vezetője	Technológiai értékesítés	MEA
<i>11. interjúalany</i>	Értékesítési képviselő	„Digital” részleg, alkalmazások	Magyarország
<i>12. interjúalany</i>	Értékesítési képviselő	Alkalmazás értékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország
<i>13. interjúalany</i>	Értékesítési menedzser	Alkalmazás értékesítés, nevesített ügyfelek	Észak-Afrika, Levante
<i>14. interjúalany</i>	Alelnök	„Digital” részleg, technológia	ECEMEA
<i>15. interjúalany</i>	Alelnök	„Digital” részleg, alkalmazások	ECEMEA
<i>16. interjúalany</i>	Szenior alelnök	Minden licence	ECEMEA

A pozíciókat tekintve, a szervezeti struktúra számos szintje megkérdezésre került:

- felhő alapú programok vezetője;
- tanácsadási igazgató;
- „digitális bajnok”;
- igazgató;
- pénzügyi igazgató;
- értékesítési menedzser;
- 4 értékesítési képviselő;
- szenior igazgató, közsféra;
- 2 szenior alelnök;
- 3 alelnök;

Az üzletágakat és funkciókat tekintve is diverzifikáltnak tekinthető az interjúalanyok kiválasztása: alkalmazás értékesítés, felhő alapú alkalmazások, felhő alapú ügyfélkapcsolatok, pénzügy, tanácsadás, közsféra, üzleti fejlesztés és technológia értékesítés.

Az interjúalanyok többsége az ECEMEA (Kelet- és Közép-Európa – Közel-Kelet – Afrika) régióért felelős, de egyéb területek képviselői is megkérdezésre kerültek úgy, mint az EMEA



(Európa – Közel-Kelet – Afrika), Magyarország, Magyarország és Szlovákia, MEA (Közel-Kelet – Afrika) és Észak-Afrika – Levante.

Az adatgyűjtés és adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történt (Miles – Huberman, 1984), így a szerzők az interjúk hanganyagát rögzítették, emellett jegyzeteket készítettek a teljes adatfelvétel érdekében. Az interjúkat követően a válaszok a kontingenciaelmélet mentén kerültek kódolásra:

- Környezet: PESTEL (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti, jogi), Porter 6 erő modellje (versengés mértéke, vevők alkuereje, szállítók alkuereje, új belépők fenyegetése, helyettesítők fenyegetése, komplementer üzletágak), SWOT (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetések);
- Stratégia: értékajánlat, legnagyobb kihívások, növekedési irányok, versenysztratégia, elsőnek piacra lépés/követés, stratégiai szövetségek, tanulás-fejlődés;
- Struktúra: strukturális változások (hierarchia, koordináció, kollaboráció);
- Magatartás: személyes és szervezeti motivációs tényezők;
- Teljesítmény: kontrollfolyamatok, teljesítménymérés.

A kódstruktúra az interjúk átfogó elemzését tette lehetővé, amely alapján megérthetők a vizsgált vállalatnál végbemenő változások.

## **4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK**

### **4.1. Az új iparág felfedezése: felhő alapú számítástechnika a vállalati portfólióba**

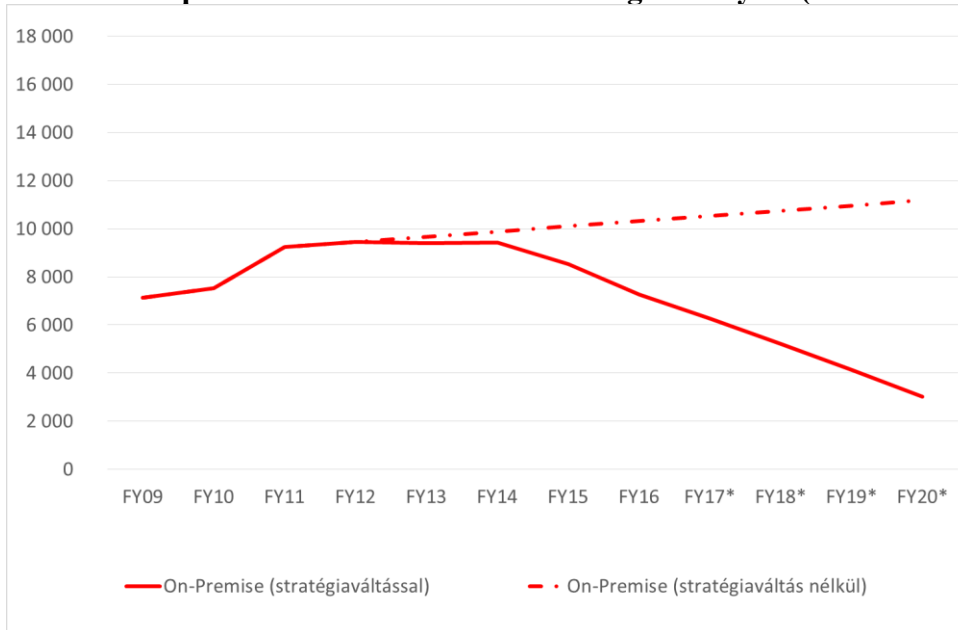
A vizsgált vállalat kezdetben nem tartozott a felhő alapú piac úttörői közé, így nem tudta kihasználni az elsőként piacra lépés előnyeit. 2010 táján, amikor más szolgáltatók elkezdtek kiépíteni a felhő alapú szolgáltatások piacát és kellő „hype”-ot generáltak annak, a vállalat fontos stratégiai döntéssel állt szemben: befektessen, vagy ne fektessen be a felhő alapú üzletágba?

Hiába tűnik észszerű döntésnek, hogy egy tradicionális software gyártó kövesse a piaci trendeket, és elmozduljon a felhő alapú piac irányába; a lépés számos problémát felvet:

- Az új cloud termékek kiszoríthatják a magas jövedelmezőségű on-premise megállapodásokat, és kannibalizálhatják annak piacát. Ha a teljes piac mérete nem növekszik, akkor a felhő alapú szolgáltatások csupán az on-prem üzletek kárára képesek fejlődni. Adódik a kérdés, hogy a vállalkozásnak nem a saját on-prem piacát kellene megerősítenie, és azzal felvenni a versenyt a felhő alapú szolgáltatásokkal?
- Összezavarhatja a fogyasztókat, ha a vállalkozás egyszerre kínál hagyományos on-prem megoldásokat és felhő alapú technológiát.
- A legtöbb esetben az örökös licence-t biztosító on-prem software a vásárlás időpontjában kerül kifizetésre, amely jelentős pénzárammal bír a vállalat részére. A felhő alapú szolgáltatások viszont időszakos bevételt biztosítanak a cég számára. Ha az átlagos 3 éves szerződési időtartamot vesszük alapul, akkor 3 éves pénzáramról beszélhetünk. Ezzel szemben a felhő alapú technológiák fejlesztéséhez és az adatközpontok kiépítéséhez köthető beruházási költségek már a kezdetekkor felmerülnek. Amíg a fizikai adatközpontok értékcsökkenése az évek során fokozatosan tűnik fel az eredmény-kimutatásban, addig a felhő alapú software-ek fejlesztési költségei azonnal megjelennek. Ez azt jelenti, hogy a középtávú profitabilitást és a vállalat pénzáramát negatívan befolyásolják a cloud eladások az on-prem megoldásokkal szemben.
- 2010-ben a felhő alapú számítástechnika létjogosultsága nem volt bizonyított, akár zsákutca is lehetett volna. Kockázatos döntés volt a befektetések átcsoportosítása az

on-prem megoldásoktól a cloud technológiába, hiszen a fogyasztói igény főként előbbire irányult.

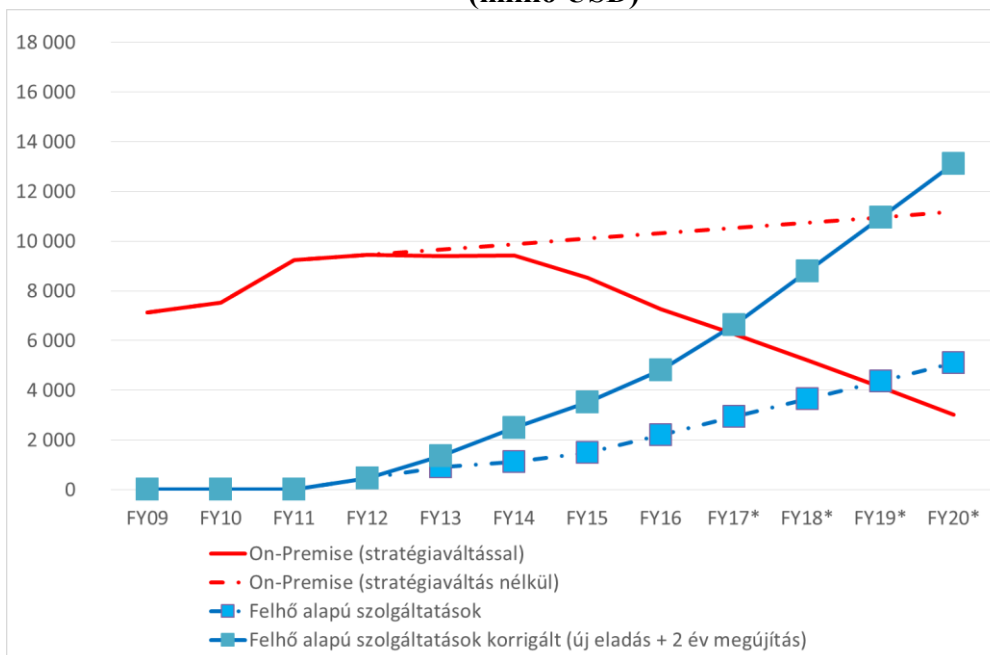
**1. ábra: On-prem árbevétel alakulásának forgatókönyvei (millió USD)**



Saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től előrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

A döntés pillanatában a cég bevételeit tekintve kétféle forgatókönyv volt on-prem eladások esetén (1. ábra). Az első esetben stratégiát vált, és a saját és más cégek felhő alapú megoldásai kannibalizálják a vállalat on-prem bevételeit. A második esetben pedig a cég képes fenntartani egy lassú bevétel növekedést, ha a felső vezetés az on-prem megoldásokra összpontosítja az erőforrásokat.

**2. ábra: Árbevétel cloud eladások esetén összehasonlítva az on-prem bevételekkel (millió USD)**

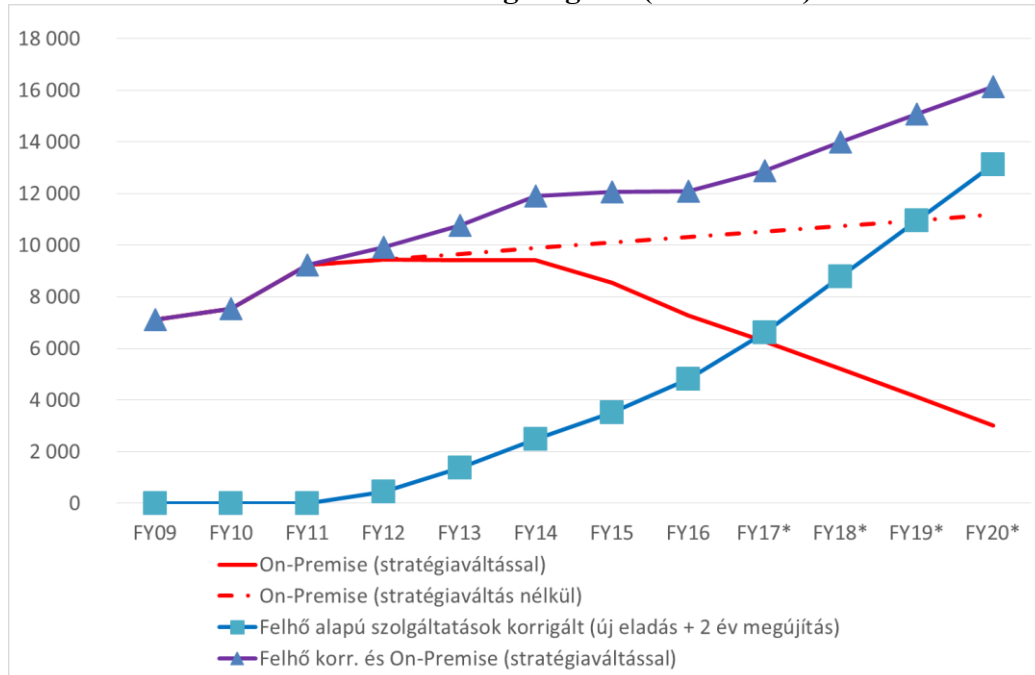


Saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től előrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

A 2. ábrán a felhő alapú megoldások potenciális bevételei kerülnek összehasonlításra az on-prem bevételek alakulásának két forgatókönyvével. A tényleges Clouból származó bevételek eltérő üzleti modellel rendelkeznek, így korrekt összehasonlítás érdekében azokat korigálni szükséges a következő két év meghosszabbításból származó bevételeivel.

Amennyiben a vállalat a felhőalapú szolgáltatásokat felfuttatja, akkor az on-prem szolgáltatásokkal együttes bevétel (korigálva a megújításokkal) jelentősen meghaladja a változatlan stratégia melletti on-prem bevételeket. Ezzel elkerülhető a kiaknázási csapda is (3. ábra).

**3. ábra: Árbevétel alakulása a kiaknázási csapda elkerülése során, a kiaknázás és felfedezés segítségével (millió USD)**



Saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től lőrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

2010 táján a vállalat realizálta a felhő alapú technológiák fontosságát, és megkezdte befektetéseit a cloud üzletágba, amely két módon történt: organikusan növekedve és akvizíciókon keresztül. Előbbi érdekében a cég adatközpontokba fektetett be, valamint új software-eket fejlesztett kizárólag a cloud számára. Emellett számos olyan céget vásárolt fel, amely rendelkezett felhő alapú megoldásokkal, ezzel gyorsítva a cloud portfólió bővülését.

2012-től, ahogy a felhő alapú üzletág jelentőssé vált, a cég jelentéseiben különváltak az on-prem és a cloud bevételek. 2012-ben a cég bevételeinek 5%-át jelentették az új licence eladások (on-prem és cloud együttesen), amely 2016-ra 23%-ra nőtt.

#### 4.2. Felsővezetés által irányított stratégiai váltás

A vállalat a felhő alapú szolgáltatásokkal egy teljesen más piaci szegmenst céloz meg. Eltérőek a fogyasztói igények, eltérőek a versenytársak, az értékesítési ciklusok rövidebbek, és átlagosan a szerződések kisebb volumenre szólnak. Eltérőek a vásárlók is a felhasználói oldalon, többnyire nem az IT osztályok szereznek be cloud megoldásokat.

A kutatás vizsgálati tárgyát képező vállalat a hagyományos, komplex, on-prem megoldások IT részlegeknek való eladásában rendelkezett tapasztalattal és sikerekkel, ezáltal igazi kihívással szembesült. Olyan szituációban kellett érvényesülnie, ahol kisebbek az üzletek,

kevésbé összefüggőek a megoldások, a megállapodások nem IT részlegekkel születnek, és eltérőek a versenytársak.

A cloud üzletág kiépítésével párhuzamosan az on-prem üzletágat is fent kellett tartani a cégnek, hogy stabil bevételi forráshoz jusson. Amikor a felhő alapú üzletág jelentőssé vált, a cégnek döntenie kellett az értékesítési csatornák szervezeti felépítéséről:

- Egy új üzleti egység létrehozása, amely dedikáltan felhő alapú megoldásokat értékesít, emellett a hagyományos értékesítési csapat megmarad az on-prem eladásoknál;
- A jelenlegi értékesítési csapat portfóliójába bekerülnek a felhő alapú termékek is.

A tizenhatodik interjúalany szerint: „ez egy mentális kérdés volt, így a döntés részleteit illetően vita alakult ki.” A vállalat végül a második opciót választotta, és nem alakított ki külön cloud értékesítési csapatot. Ehelyett a már meglévő értékesítési csapat felhő alapú megoldásokat is ajánlott a felhasználóknak az on-prem termékek mellett.

Annak érdekében viszont, hogy a cloud értékesítési csapat megfelelő támogatást kapjon, külön erre a célra alakítottak egy termék- és üzletfejlesztési csapatot.

Az interjúkból kiderült, hogy a piac felkészültsége a cloud megoldásokra területenként eltér. Ez alapulhat földrajzi, célcsoport (nagyvállalat vagy KKV) vagy iparági szempontokon is. Az USA-ban, Nyugat-Európában vagy a Közel-Keleten széles körben alkalmaznak felhő alapú megoldásokat, míg Kelet Európában vagy Afrikában lassabb az ez irányú fejlődés.

A KKV szektor sokkal nyitottabb a cloud felé való elmozdulásban, mint a nagyvállalati felhasználók, hiszen nekik nincsenek meg az erőforrásaik egy önálló IT rendszer kiépítésére és működtetésére. Emellett néhány iparágban, mint például a közszférában, sokkal inkább aggódnak a biztonsági kérdések miatt, mint máshol.

A vizsgált vállalat nem tudta kihasználni az elsőként piacra lépés előnyeit, így a fejlett piacokon erős konkurenciával szembesült. A lemaradó országokban az ilyen jellegű hátrány nem jelentős, a versenytársak sem tudtak kiépíteni erős piaci pozíciókat.

Az interjúalanyok a következő versenyelőnyökről számoltak be, amivel az elsőként piacra lépésről való lemaradás behozható:

- adatközpontok szerte a világon;
- komplex, integrált, end-to-end felhő alapú megoldások;
- a helyi igények kielégítése, a kisebb piacok optimálisabb kezelése;
- az egyik legbiztonságosabb vállalat;
- következő generációs értékesítési megközelítés, erős értékesítési csapat;
- erős back-office és ügyfélszolgálati rendszer;

A vállalati stratégia azonban földrajzi területtől, célcsoporttól, iparágtól függetlenül a felhő alapú megoldásokat támogatja. Néhány területen a vállalat kielégíti a fogyasztói igényeket (szívásos piac), máshol viszont ösztönzi a fogyasztókat a felhő alapú megoldások használatára (nyomásos piac). Ez a megközelítés evangelizációhoz vezet; a vállalat meggyőzi ügyfeleit, hogy ne fektessenek be on-prem megoldásokba, hiszen az nem nyújt nekik modern, agilis és rugalmas IT rendszert a jövőben.

A nyolcadik interjúalany szerint: „a cég jelenleg nyomásos módban van a piacon, a cégvezetés szerint minden másodperc, amit on-prem eladásokkal töltünk, kidobott idő. Ha az ügyfél kifejezetten on-prem megoldást szeretne, akkor adunk neki mellé ajándékba cloud terméket is.” De a hatodik interjúalany elmondása alapján „irracionalisan viselkedik a vállalat, hiszen számos piacon képtelenség helyettesíteni az on-prem megoldásokat cloud termékekkel.”

#### 4.3. A szervezet összehangolása az új stratégiai irányvonallal: változások a közvetlen értékesítésben

Az on-prem megoldásokról felhő alapú termékekre való átállás jelentős változásokat hozott a közvetlen értékesítésben is. Az értékesítőknek meg kellett ismerkedniük az új termékekkel, az új értékesítési módszerekkel és az új versenyhelyezettel. Az ilyen volumenű változás minden esetben vezetői beavatkozást és irányítást igényel.

Ahogy már említésre került, sok esetben nem fogalmazódik meg az igény a fogyasztókban, a vállalatnak szükséges azt kialakítani bennük. A változás felülről-lefelé, a felsővezetés részéről indult, akik jóval hamarabb felismerték annak szükségességét, mint ahogy azt a vállalat alacsonyabb szintjein tették. A felsővezetés a következő eszközök bevetésével irányította a változási folyamatot:

- Kommunikáció – eleinte a felső, majd a középvezetés is világosan kommunikálta, hogy: Milyen stratégiát kíván követni a vállalat a cloud üzletágban, és miért fontos ez fogyasztói oldalról?
- Pénzügyi ösztönzők – az értékesítői jutalékok egyértelműen a felhő alapú megoldások eladását támogatták, akár négyszeres jutalékot is kaphattak a cloud eladásokért az on-prem megoldásokkal szemben.
- Képzések – a vállalat éves szinten néhány napos képzéseket biztosít az értékesítési csapat számára, amelyek teljes egészében a felhő alapú megoldásokról szólnak. A kilencedik interjúalany elmondása alapján: „a képzések a megfelelő szintér arra, ahol világos iránymutatást kaphat a vállalat és az alkalmazottak”, bár a hetedik interjúalany szerint „ezek csak 3 napos agymosások a cloud eladások eladására vonatkozóan.”
- Újragondolt és leegyszerűsített belső folyamatok a felhő alapú üzletág megfelelő támogatására.

A fenti módszerek az értékesítői csapat gyors gondolkodásmódbeli változásához vezettek, amelynek eredményeképp a cloud eladások hányada nagymértékben növekszik. Ez jelentős sikernek mondható, hiszen a változási folyamatba több tízezer értékesítő, támogató és operatív alkalmazott került bevonásra. A vállalat belső szabályzatai és kultúrája elengedhetetlen része volt a gyors változásnak, amely ennek köszönhetően viszonylag rövid idő alatt végbement.

A vállalat a 2000-es évek elején korszerűsítette és központosította belső folyamatait. 15 éve például az értékesítői jutalékos rendszert teljes mértékben az egyes országok jellemzőihez igazította a vállalat. Az egyes leányvállalatok vezetői és pénzügyi igazgatói dönthettek a kompenzációs rendszer részleteiről, figyelembe véve a saját prioritásaikat. Ezáltal néhány kompenzációs rendszerben számos kulcs teljesítmény mutató feltűnt, máshol csupán az értékesítők által generált bevételt vették számításba. A korszerűsítő és központosító törekvések eredményeképp a kompenzációs rendszer már a központban kerül meghatározásra. Az egyes pozíciók megegyező kompenzációs séma alapján kerülnek értékelésre (ugyanolyan jutalékrendszer szerint dolgoznak) bárhol a világon. Ez a központosított rendszer lehetővé tette a vállalat számára, hogy egyik évről a másikra változtassanak rajta, és a cloud eladásokat helyezték előtérbe. A középvezetés és az egyes országok vezetésének bevonása nem volt szükséges, a szolgáltató központok a felsővezetés döntései alapján készítették el az új jutalékrendszert.

Ez a fajta működés tette lehetővé a felsővezetés számára, hogy az alapvető változásokat gyorsan és hatékonyan keresztülvigyék a világszintű vállalati méret ellenére is.

#### 4.4. Új célpiac felfedezése és kiaknázás: KKV felhasználók

A vállalat hagyományosan a piac felső rétegében, a nagyvállalatoknál számított domináns tényezőnek. A felhő alapú üzletág növekedésével azonban a kis- és középvállalkozások is potenciális ügyfelekké váltak. Magas kereslet jelentkezett a részükről, hiszen nem engedhették meg maguknak a saját IT rendszerek kiépítését. Ennek hatására a vállalatnál arra a döntésre jutottak, hogy létrehoznak egy értékesítési csapatot – közel 1400 fővel –, amely teljes mértékben a KKV-kra fókuszál (Európában, a Közel-Keleten és Afrikában).

A hagyományos értékesítési csapat – amely főként nagyvállalatokkal működött együtt – főként közvetlen eladásokat valósított meg: az értékesítő munkatársak helyi szinten kerültek alkalmazásra abból a célból, hogy személyesen az ügyfél rendelkezésére álljanak. A közvetlen értékesítés hatékony nagyvállalatok és nagy megállapodások 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 értékesítő munkatársak az egyes központokban a legmodernebb telekommunikációs eszközöket (telefon, email, chat, videó konferencia hívások, közösségi média) alkalmazzák, amelyeken keresztül élő bemutatókat tartanak, illetve ajánlatokat adnak akár ezer kilométerről.

A telefonos és a közvetlen értékesítők profilukban eltérnek egymástól. Amíg utóbbiak akár több, mint 10 éves tapasztalattal rendelkezhetnek, addig előbbieik rendszerint friss diplomások. Ez azt eredményezi, hogy a fiatal és dinamikus telefonos értékesítői csapatnak nem okoz gondot az on-prem – cloud átállás, hiszen legtöbbször már a felhő alapú világban kezdte meg a munkát.

A tizennegyedik interjúalany elmondása alapján: „az értékesítési szervezet egy új generációját építjük ki, akik képesek digitális marketingkampány ügynökként viselkedni.” A tizenötödik interjúalany pedig megerősíti 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.”

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban a digitális transzformáció átalakítja az iparágakat. Annak az oka viszont bizonytalan, hogy egyes vállalatok miért képesek vezetni ezt az átalakulást, élvezni az előnyeit és elkerülni a kiaknázási csapdát, míg ezzel egy időben számos vállalat ragad benne abban.

A szerzők a következő kutatási kérdéseket válaszolták meg: Hogyan tud egy vállalkozás kiszabadulni a kiaknázási csapdából? Hogyan képes egy érett vállalkozás irányítani egy iparági változást új piacok és üzletágak felderítésével és kiaknázásával?

A kérdések megválaszolása céljából egy a cloud iparágban kiemelkedő vállalkozás került kiválasztásra, ahol a digitális transzformáció többszintű elemzésen keresztül került megismerésre.

Az esettanulmány rávilágít azokra a tényezőkre, amelyek szükségesek a kiaknázási csapdából való szabaduláshoz:

1. új iparág felfedezése,
2. a felsővezetés által irányított stratégiai váltás,
3. a szervezet összhangja az új stratégiával,
4. új célcsoportok felfedezése és kiaknázása.

Az átalakulást lehetővé tette:

- a változásorientált szervezeti kultúra: az utóbbi 15 évben 2-3 éves ciklusokban következett be nagyobb szervezeti változás,
- határozott vezetés: átlátható vízió és irányvonalak,
- erős és összehangolt támogatási rendszerek: strukturális és ösztönzési rendszerek.

## 6. HIVATKOZÁSJEGYZÉK

- Baltatescu, Ionela, 2014, “Cloud Computing Services: Benefits, Risks and Intellectual Property Issues”. Web server without geographic relation, Web server without geographic relation (org).
- Beer, M – RA Eisenstat – B Sceptor. 1990. “Why Change Programs Don’t Produce Change”. Harvard Business Review, (6): 158-166
- Borko, Furht and Armando Escalante, 2010, “Handbook of cloud computing”. Springer, New York, United States.
- Burgelman, RA 1991. “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research”. Organizational Science, (2): 239-262
- Chesbrough, W 2002. “Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology”. Harvard Business School Press: Boston, MA
- Chesbrough, W 2006. “Open business models: How to thrive in the new innovation landscape”. Harvard Business School Press: Boston, MA
- Child, J 1972. “Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice”. Sociology, 6: 2-22
- Clemmer, J. 1995. „Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization”. Macmillan Canada, Toronto
- Dickhout, R – M Denham – N Blackwell. 1995. „Designing Change Programs: That Won’t Cost You Your Job”. The McKinsey Quarterly, 4: 101-116
- Gibson, CB - J Birkinshaw .2004. „The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity” Academy of management Journal. 47(2): 209-226.
- Hortoványi, Lilla (2012): „Entrepreneurial Management”. AULA, Budapest
- Kotter, JP 1995. „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”. Harvard Business Review, (2): 59-67
- Kotter, JP. 1999. „Változások irányítása”. Kossuth Kiadó, Budapest
- March, JG .1991. “Exploration and Exploitation” Organization Science, 2(1): 71-87
- Malhotra, Naresh K., 2008, „Marketingkutatás”. Műszaki Kiadó, Budapest.
- Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman. 1984. “Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods”. California; SAGE publications Inc.
- Mintzberg, H – B Ahlstrand – J Lampel. 1998. “Strategy Safari”, Prentice Hall, London
- O’Reilly, CA - ML Tushman. 2004. “The Ambidextrous Organization”. Harvard Business Review 82(4): 74-81
- Raisch, S – J Birkinshaw – G Probst – M Tushman. 2009. „Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance”. Organization Science 20(4): 685-695
- Reeves, Martin – Claire Love – Phillip Tillmanns, 2012. „Your strategy needs a strategy”. Harvard Business Review, (9): 76-83
- Schendel DE – MA Hitt ,2007. „Introduction to volume 1”. Strategic Entrepreneurship Journal 1 (1): 1-6
- Solt, Ottilia. 1998. „Interjúzni muszáj”. In: Méltóságot mindenkinek, Beszélő, p.29-48, Budapest.

- Szabó, Zs. Roland., 2014, „Strategic Adaptation, Ambidexterity and Competitiveness”. USA: LAP - Lambert Academic Publishing
- Tichy, NM – S Sherman. 1993. „Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making General Electric the World’s Most Competitive Corporation”. Doubleday, New York
- Tushman, ML - CA O’Reilly. 1996. „Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change”. California Management Review, 38(4): 12-18.
- Tushman, ML - CA O’Reilly. 2002. „Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal”. Harvard Business School Press, Boston
- www.statista.com, 2016, „Total size of the public cloud computing market from 2008 to 2020 (in billion U.S. dollars)”; <https://www.statista.com/statistics/510350/worldwide-public-cloud-computing/> Accessed 08.01.17.