

Kettős képesség a KKV-szektorban

© TARÓDY Dávid

Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

david.tarody@uni-corvinus.hu

Ez az empirikus kutatás azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy ezeket a hazai, innovatív, növekedésorientált kis- és középvállalkozásokat milyen tényezők támogatják és segítik abban, hogy egyszerre legyenek képesek kiválóan teljesíteni jelenlegi piacukon, miközben radikális innovációikon keresztül biztosítják a szervezet hosszú távú növekedési pályáját. A kutatás kvalitatív, feltáró, egyéni interjúkra épülő esettanulmányos módszertan keretein belül, 14 vezetői interjúra, helyszíni megfigyelésre és széles körű dokumentumelemzésre épül. Az eredmények alapján a kettős képességű szervezetek teljesítményét egy hat, egymással összefüggésben lévő elemből álló modell határozza meg, melynek részei a felső vezetői decentralizáció, menedzsmentkontroll, vezetői szerepek és identitás, feladat- és hatáskörök, motivációs rendszer és a menedzsmenttudás színvonala.

A KKV-szektor kiemelten fontos szerepet tölt be hazánk gazdaságában és társadalmában. Azonban Hortoványi (2010a), majd Dobák et al. (2011) is rávilágítottak, hogy a hazai KKV-szektorban túlsúlyban lévő technológiai fejlesztések, a kizárólag az alaptevékenységekhez kötődő innovációk fejlett menedzsmenttudás, szervezetek közötti együttműködések és következetes döntéshozatali módszerek hiányában nem elégségesek a hosszú távú fejlődéshez (Ferincz, 2012; Szabó, 2012). Ennek oka, hogy a technológiai fejlesztések sok esetben csak a versenyhátrány behozására elegendőek, mivel hiányzik az a vezetői tudás, ami képes lenne gazdasági előnyöket kovácsolni a technikai innovációkból. És bár több kutatás is zajlik ezen a téren, a hiányzó láncszemek, azaz a folyamatos növekedés és adaptáció biztosításának, a professzionális menedzsmenttudás és következetesség elsajátításának folyamatában egyelőre számos kérdés megválaszolatlan. Ebből következőleg jelen tanulmány azt vizsgálja, hogy napjaink dinamikus környezeti tényezői között működő, fejlődni és növekedni képes középvállalkozásokat milyen belső problémák akadályozzák, és milyen adottságok támogatják abban, hogy kis léptékű, technikai, szervezeti és stratégiai fejlesztésekkel hatékonyan aknázhassák ki jelenlegi üzleti lehetőségeit, és ezzel egy időben képesek legyenek létrehozni a jövő rendhagyó innovációit is. Azaz hogyan alakítható ki olyan szervezeti struktúra és kontextus, amely hosszú távon rugalmas és kreatív, rövidtávon viszont formalizált és hatékony.

A szervezeti kettős képesség (*organizational ambidexterity*) kialakítása, azaz az egymással ellentétes viszonyban álló, hosszú távú, kutató, *felfedező magatartás (exploration)* és a rövidtávra fókuszáló, a hatékonyságra összpontosító, *kiaknázó viselkedés (exploitation)* együttes kezelése komoly szervezeti és vezetői kihívás, mely rendkívül releváns a hazai KKV-szektor számára is. Azonban az eddigi, zömmel külföldi kutatások a nagyvállalati szektorra fókuszáltak, például Adler et al (1999) a Toyota termelési rendszerét, Burgelman (1991) az Intelt, míg Romanelli és Tushman (1994) az USA mini számítógép piacát vizsgálta. A hazai szakirodalomból kiemelkedik Szabó (2011a, 2011b) munkássága, aki a kettős képességű vállalati stratégiák 1992 és 2010 közötti konfigurációit kutatta. A területen az elmúlt húsz évben folytatott kutatások részletesen feltárták a felfedezés és kiaknázás, a rövid és hosszú táv közötti egyensúlyozás képességének tartalmát és szervezeti hátterét,

azonban tudományos és – a hazai középvállalati szektor körében – gyakorlati igény is érzékelhető az eddigi eredmények interpretációjára, fókuszálására. A tanulmány ezen igények megválaszolásával kíván hozzájárulni az innovációk létrehozásáról, a hosszú távon is fenntartható versenyelőny eléréséről alkotott gyakorlati és akadémiai tudás gyarapításához, a KKV-szektor versenyképességének javításához.

A kettős képesség szakirodalmi gyökerei

A szervezeti kettős képesség központi gondolata, hogy kompetitív külső környezeti tényezők között olyan adaptív, innováció-orientált struktúrák létrehozására van szükség, mely gyorsabban és hatékonyabban képes felfedezni új üzleti lehetőségeket, egyúttal a stabilabb területeken eredményesen tudja kiaknázni jelenlegi, már meglévő lehetőségeit (Kauppila, 2010). Azaz egyszerre adaptív hosszú távon és formalizált, hatékony rövidtávon. March (1991) a szervezetek hosszú távú sikerességét a jelenlegi adottságok, képességek kiaknázásában és a radikálisan új kompetenciák szimultán kifejlesztésében látja. Ezen „kettős” stratégiák megvalósításakor a szervezet számára létfontosságú, hogy megtalálja az ideális egyensúlyt az alapvetően ellentétes viszonyban álló felfedezés és kiaknázás között (Smith & Tushman, 2005). Garud és Van De Ven (1992) is arra a megállapításra jut, hogy a növekedési és a megújulási képességek között erős kapcsolat van, ezért a felderítésnek és a vállalkozói tevékenységnek egyaránt a stratégia részévé kell válnia. Az ezen feltételek között létrejövő kettős képesség (szimultán felfedezés és kiaknázás) függetlenné válik a szervezeti struktúrától és alkalmassá teszi a szervezetet arra, hogy meglévő és új tevékenységeit egyszerre vihesse sikerre (O'Reilly & Tushman, 2004).

March (1991) két alapvetően eltérő, a felfedezéshez és kiaknázáshoz kapcsolódó tevékenységet – a jelenben elérhető képességek kiaknázása és ezzel párhuzamosan alapvetően új kompetenciák felfedezése – azonosított a hosszú távú siker alapjaként, mely két aktivitás az eltérésekből fakadóan különböző szervezeti struktúrát, stratégiát és kontextust is igényel. E két tevékenységet a következő szinonimák segítségével definiálja: (1) Felfedezés: keresés, variációk, kockázatvállalás, kísérletezés, játék, rugalmasság, felfedezés, innováció, és (2) Kiaknázás: finomítás, választás, termelés, hatékonyság, megvalósítás, végrehajtás. Szabó (2011a) March klasszifikációja alapján a kiaknázás képességéhez a védekező, visszahúzó, stabilitási és összpontosító, valamint a felderítéshez a növekedő és támadó stratégiát kapcsolja.

Smith és Tushman (2005) a felfedezést, mint forradalmi, fejlődő vagy már létező, de a cég számára új piacot és egyben új lehetőséget is jelentő változások összességéként definiálja. Ezzel szemben a kiaknázást inkrementális, jelenlegi fogyasztókra koncentrálnó fejlesztési és változási folyamatokként jellemzi. Azaz a felfedezés egy bonyolultságot, ellentmondások számát növelő tevékenység, míg a kiaknázás a bizonytalanságot csökkentő, rutinizált problémamegoldási folyamatnak felel meg.

A felfedezés és kiaknázás együttes kialakítását több ellentét is akadályozza. A legalapvetőbb probléma, hogy a két képesség ugyanazon szűkös erőforrásokért verseng, másrészt a két tevékenység jellegében, fókuszában és időtávjában is jelentősen eltér. A felfedezés a jelenben kevésbé megfogható, időben jóval távolabbi, szervezetenként sokkal gyengébben kapcsolódik a tevékenységek és alkalmazkodás jelenbeli végrehajtásához. March (1991) megfogalmazásában, ami hosszútávon

előnyös, az rövidtávon közel sem biztos, hogy az. Ami jó a szervezet egyik részének, előfordulhat, hogy nem jó a másoknak. Burgelman (1991) is felhívja a figyelmet a létező környezeti feltételekhez való alkalmazkodás és a jövőbeli változásokra történő felkészülés közötti paradoxonra. Véleménye szerint a jelenre való koncentráció csökkenti a szervezet képességeit a jövőbeni kihívásokra történő felkészülésben.

A szervezeti kettős képesség strukturális megközelítése

A szervezeti kettős képesség kutatásai két jól elkülöníthető vizsgálati terület mentén csoportosíthatóak. Az első alapvetően a struktúra és egyes strukturális elemek, mint a felső vezetés szerepét vizsgálják. Az irányzat meghatározó szereplői Tushman és O'Reilly (1996), akik szerint a szervezetek sikere attól függ, hogyan tudnak alkalmazkodni és megváltozni innovációikon keresztül, miközben rövidtávon is megfelelően teljesítenek. A kiemelkedő szervezeti teljesítményt az olyan strukturális mechanizmusokban és megoldásokban látja, mint a decentralizáció, a közös kultúra és vízió, támogató vezetőség és rugalmas menedzseri réteg. Benner és Tushman (2003) túllép a szervezeti egységek vizsgálatán és megállapítják, hogy egyéni szinten is szeparálni kell a felfedezést és kiaknázást, mivel nézeteik szerint egy ember nem tud egyszerre „két fejjel gondolkodni” konfliktusok nélkül.

Smith és Tushman (2005) szerint a felfedezés és kiaknázás integrációját a felső vezetés testesíti meg. Véleményük szerint a kettős képesség, ezáltal a megfelelő teljesítmény úgy hozható létre és tartható fenn, hogy a felső vezetés bizonyos faktorok által képes kiegyensúlyozott stratégiát megalkotni, leküzdve a stratégiai ellentmondásokat. Gibson és Birkinshaw (2004) is a senior vezetők feladatának tekinti a megfelelő szervezeti kontextus kialakítását, egyúttal eredményeik között kiemelik, hogy a környezet létrehozására, ezáltal a kettősé képesség megteremtésére nekik van a legnagyobb hatásuk. Jansen et al (2005) is a felső vezetőket, az ő tulajdonságaikat és vezetési magatartásukat emelik vizsgálataik középpontjába, amelyekkel képesek kezelni a kettősségből eredő konfliktusokat.

A szervezeti kettős képesség kontextuális megközelítése

A terület kutatásainak másik nagy csoportját a Gibson és Birkinshaw-hoz (2004) köthető irányzat képviseli, amely szerint a kettős képesség (*contextual ambidexterity*) a szervezet azon magatartásbeli kapacitása, ami szimultán képes összehangolni és alkalmazkodásra bírni az üzleti egységeket. A szervezet ezen kontextuális kapacitása által képes a környezet és közte feszülő konfliktusokat nagy határfokkal semlegesíteni. A szerzők véleménye szerint nincs szükség strukturális szeparációra, hanem az üzleti egység szintjére kell helyezni a kompromisszumok meghozásának lehetőségét felfedezés és kiaknázás között, ezáltal el kell vetni a szigorú strukturális szeparációhoz való ragaszkodást. Nincs szükség strukturális elválasztásra, hanem olyan támogató szervezeti kontextust (folyamatok, rendszerek, kultúra) kell teremtenie a vezetőknek, ami arra bátorítja az egyéneket, hogy önállóan hozzák meg döntéseiket az ellentétes viszonyban álló felfedezés és kiaknázás időmegosztásában. A fókusz így a formális struktúráról és a koordinációs mechanizmusokról átkerül az egyéni képességekre, a szervezeti környezetre.

Módszertan

Kutatási kérdések

A szervezeti kettős képesség strukturális és kontextuális megközelítése alapján, valamint a dinamikusság és statikusság dilemmájának tárgyalása után összefoglalható a kutatás célja és fő kérdései. A kutatás dinamikus környezeti tényezők között működő, szimultán vagy szekvenciálisan felfedező és kiaknázó magatartást folytató szervezetekre fókuszál, mely kettősség a jelenlegi üzleti kiválóságban és rendhagyó innovációkban ölt test. A strukturális és kontextuális iránzatok alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Milyen strukturális elemek szintjén szeparálódik a felfedezés és kiaknázás képessége optimális esetben?
- A szervezeti kontextus milyen tényezői befolyásolják pozitívan a felfedező és kiaknázó tevékenységek összehangolását?
- Milyen szerepet játszik a felső vezetés a szervezeti kettős képesség kialakításában és fenntartásában?

A vizsgálati egység definiálása

A kutatás vizsgálati egysége a válság által erőteljesen érintett gépjárműiparban országos szinten is meghatározó, egy régióban négy telephelyen működő, diverzifikált portfóliójú kereskedelmi és szolgáltató vállalat felső-, üzletági és középvezetői, valamint maga a szervezeti kontextus. Emellett a kutatás erősen fókuszál a strukturális koordinációs elemekre, folyamatokra.

A vizsgált szervezet száz alkalmazottal, közel öt milliárd forint éves árbevétellel és négy telephellyel a magyar gépjármű-értékesítési piac meghatározó tényezője, amely a szektor „aranykorának” számító években (2002-2008) agresszív növekedést produkálva érte el jelenlegi méreteit. A szervezet vezetője Stevenson és Gumpert (1985), illetve Hortoványi (2010b) alapján vállalkozó vezetőként jellemezhető, mert autonómiára törekszik, innovatív és proaktív, de a kísérletező magatartás egyéni és szervezeti szinten sem megy a növekedés rovására, ebből következőleg a vezető kockázatot vállal, de racionálisan és nem hazardírozva teszi azt. Ezek a stílusjegyek az egész szervezetre kihatnak és meghatározzák a fő célokat és értékeket. Ugyanis a vállalkozás még a konjunktúra alatt is az iparági sztenderdektől eltérő üzletágak létrehozásában látta a hosszú távú siker kulcsát, miközben erőteljesen ügyelt arra, hogy a jelenlegi bevételi csatornákat (hagyományosan az új- és használt autó értékesítés, vevőszolgálat és finanszírozás) tökéletesen kiaknázzák. A válság hatására ezek az alapvető források beszűkültek, a vállalkozás ennek ellenére sem a bezárkózást és a tömeges leépítés általi költségcsökkentést választotta, mely döntés helyességét Szabó (2011a) is megerősíti, aki szerint válság esetén sem egyértelműen jó döntés a kiaknázó stratégiához való ragaszkodás.

Szükséges adatok

A kutatási kérdések megválaszolásához szükség van a szervezet múltbeli és jelenlegi működési- és menedzsmentfolyamatainak áttekintésére, megismerésére és megértésére külsőleg, a résztvevők elmondása és a folyamattérképek, szabályzatok, minőségbiztosítási elvek alapján. Továbbá meg kell ismerni a technokratikus és strukturális koordinációs elemeket a szabályzatokon, munkaköri leírásokon keresztül, egyúttal fel kell tárni a beszámoltatási, értékelési és motivációs rendszereket a szervezeti konfiguráció tükrében.

Adatgyűjtés és elemzés módszertana

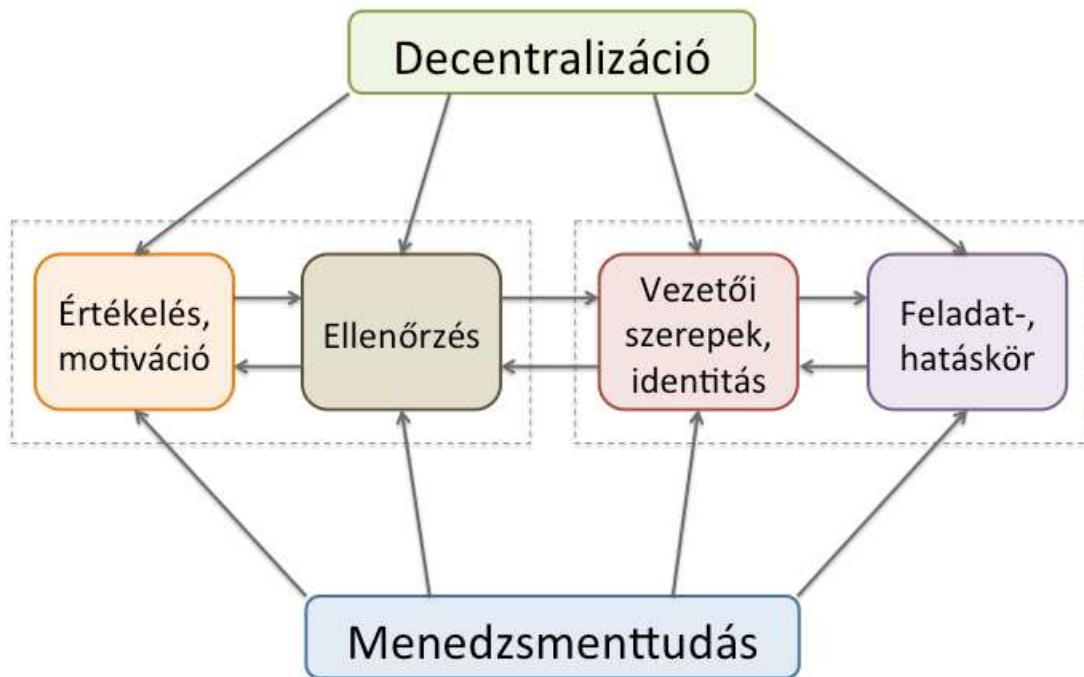
A kutatás során kvalitatív, feltáró, egyéni interjúkra épülő esettanulmányos kutatási módszertant alkalmaztam. Ennek oka, hogy a kutatási kérdések megválaszolása a vizsgált minta mély megértésével vált lehetővé. (A kvalitatív esettanulmányra alapozott kutatásban az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történik, így ez a két terület együtt mutatható be.) Miles és Huberman (1994: 6) alapján a kvalitatív kutatás egy területtel vagy élethelyzettel történő intenzív érintkezési folyamat, melynek célja, hogy a megszokott szituációk megfigyelése során szerzett tapasztalatok egy teljes, holisztikus képet alkossanak az egyének és szervezetek logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól. A kutatás során, a módszertannak megfelelően, a helyi szereplők felfogásán, a szituatív értelmezéseken keresztül, mély megértésre alapozva zajlott az adatgyűjtés.

A kettős képesség kialakítása a vizsgált középállalatban

A főbb megállapítások:

- Strukturális szeparáció: A változási és innovációs folyamatokból a vezetőségen kívül szinte mindenki ki van zárva, az alsóbb szintek csak az operatív munkában vesznek részt.
- Önálló döntéshozatal, szervezeti kontextus: A legsúlyosabb probléma, hogy a szervezet minden feladattal foglalkozik, innen pedig egyenes út vezet a legfontosabb tünet, a túlterheltség és frusztráció kialakulásáig. A vezetők a könnyebben megfogható, mindennapi lehetőségeket ragadják meg, és tudatosan távol tartják magukat a hosszú távú lehetőségektől.
- Felsővezetés szerepe: A változási folyamatok és a mindennapi, jól szabályozott működéstől eltérő tevékenységek életképtelenek a felső vezetők nélkül. Nem is tudnak működni, de a vezetők sem merik felvállalni az elengedés kockázatát.

A következtetések és javaslatok hat csoportba sorolhatóak, melyek a (1) decentralizáció, (2) menedzsmenttudás, (3) értékelés és motiváció, (4) ellenőrzés, (5) vezetői szerepek és identitás, végezetül a (6) hatáskör. Egyes javaslatok nem rendelkeznek egyértelműen valamelyik csoporthoz, hanem kettőben, vagy akár többben is értelmesen elhelyezhetőek. A kutatás során ez nem okozott problémát, épp ellenkezőleg, felhívta a figyelmet az egyes területek kapcsolódására, a csoportok alkotta rendszerre.



Decentralizáció

A felső vezetés rendkívül fontos szerepet játszik a kettős képességű szervezetekben, de a középvezetés még inkább. Ugyan a felső szint szolgáltatja az ötletek, lehetőségek nagy részét, azonban a hazai KKV-szektorra jellemző tulajdonos-vezető szerep az erőforrás elosztás, tervezés és ellenőrzés terén gyakorolt hatalmával erőteljesen gátolhatja a kettős képesség kialakulását és működését.

A decentralizációnak három területre kell összpontosítania. Elsőként meg kell találnia az egyensúlyt a lehetőségek azonosítása terén. Bár a felső vezetőknek továbbra is kiemelt szerepe lesz ebben, a szervezet alsó szintjeinek is formalizált fórumokat kell biztosítani a javaslattételre. A következő jelentős decentralizációs fókuszterület a tervezés. Meg kell szüntetni azt a gyakorlatot, hogy a feladatkijelölés és az ahhoz kapcsolódó tervezési folyamat a vezetés érdekérvényesítő és koordinációs eszköze legyen. Ennek alapfeltétele a modern tervezési és menedzsmentismeretek elsajátítása. Végezetül, meg kell szüntetni a vezetőség operatív kontrolltevékenységét, és radikálisan csökkenteni kell a projektvezetők folyamatos ellenőrzését, mivel ez a bizalomvesztés és a felelősségvállaláshoz vezet.

Menedzsmentismeretek

Dobák és szerzőtársai (2011) rávilágítottak, hogy a növekedésorientált, innovatív szervezetek számára a fejlett menedzsmenttudás elsajátítása elengedhetetlen. Szabó (2011a) munkáival és a Versenyben a világgal c. kutatás több publikációjával összhangban megállapítható, hogy a felső vezetésnek kiemelten kell foglalkoznia a stratégiai célok megalkotásával, amelyek ha nem is formalizált folyamat eredményei, de erős értékek a vállalkozás életében.

A lehetőségek közötti szűrési és rangsorolási szisztéma, és az alapszintű stratégiai tervezési eszköztár elsajátításán kívül erőteljes igény mutatkozik a projekttervezési tudás megszerzésére is. A menedzsmentismeretek elsajátítása így erőteljesen befolyásolja az ellenőrzési, tervezési mechanizmusokat és hatásköröket, ezáltal a vezetői szerepeket és motivációkat, így a decentralizáció mellett az egyik legfontosabb beavatkozási pontként értékelhető.

Értékelés és motiváció

Ezen a téren a legfontosabb, hogy a szervezet túllépjen az alapvetően büntető rendszeren és azon a felfogáson, hogy a jó teljesítmény alapelvárás, míg a rossz szabályszegés. Önállóságra és felelősségtudatra ösztönző motivációs rendszerre van szükség, amely feloldja az operatív feladatok és fejlesztési folyamatok közötti ellentmondást, és jutalmazza a nehezebben mérhető menedzsmentfeladatok elvégzését is. Így bármennyire is csábító pénzügyileg és mérhetőség szempontjából is a kiaknázáshoz, a jelenbeli teljesítményhez kötni az ösztönzőket, ez végzetesen károsíthatja a kettős képesség fenntartását és a jövőbeli sikereket.

Ellenőrzés

Az ellenőrzési és beszámoltatási rendszer, valamint a motiváció között erős kapcsolódások figyelhetők meg a kettős képesség tükrében is. A legfontosabb, hogy a decentralizáció támogatására az ellenőrzési funkciókat önálló, független menedzsmentkontroll szervbe kell átcsoportosítani. Ezáltal csökkenhetnek a vezetői visszaélések, szabályozott mederben folyhatnak a fejlesztési projektek megvalósításai és azok ellenőrzése, alacsonyabb munkaterhelés és megbízhatóbb, gazdagabb információs bázisra támaszkodva.

Vezetői szerepek és identitás

Kapcsolódva a decentralizációs irányokhoz, radikálisan meg kell változtatni a felső vezetők szerepfelfogását. A tervezési és kontrollfeladatok delegálásával a korábbi diktáló stílust a klasszikus szponzori megközelítésnek kell felváltania, ami támogatja, segíti a projekteket. A korábban bemutatott akciók közvetve is átalakítják a középvezetők pozícióját, de tudatos lépéseket is kell tenni a közvetítő és képviselő szerepük kialakítására és fejlesztésére.

Feladat- és hatáskör

Az közép- és projektvezetőség önállóságának és felelősségtudatának fejlesztése alapvető elvárás a szervezeten belül, mert ezek hiányában a decentralizációs kezdeményezések végzetesen szétrombolhatják a jelenlegi vezetői folyamatokat is. A feladatok önálló, felső akaratától és érdekektől mentes szűrésének és rangsorolásának lehetősége, a menedzsmentismeretekre támaszkodó, konszenzusos tervezési fázis, a független kontrollszerv nyújtotta ellenőrzési és támogatási funkció, illetve a felfedező és kiaknázó tevékenységekre egyaránt motiváló ösztönzési rendszer megteremtik a felelős és önálló munkavégzés lehetőségét. A lehetőségek mellett azonban elvárásokat és kereteket is meg kell fogalmazni, így definiálni kell, hogy a felső vezetés alatti szinteknek egyaránt részt kell venniük a felfedező és kiaknázó tevékenységekben, lehetőség szerint diverz, alsóbb szintű beosztottak bevonásával létrehozott projektcsapatokkal. Így csökkenthető a vezetőség és azon belül az egyes személyek jelenlegi strukturális szeparációja, és az egész szervezet mozgósíthatóvá válik a rövid és a hosszú távú célok elérése mentén.

Összegzés

A kutatás a szervezeti kettős képesség fogalmi háttérében azon alapvető jelenségeket vizsgálja, hogy egy vállalkozás hogyan tud egyszerre formalizált és rugalmas lenni. A kutatás azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy milyen szinten szeparálódnak a felfedező és kiaknázó képességek a szervezetben, ezeket hogyan támogatja a szervezeti kontextus és a felső vezetés. Egy innovatív, növekedésorientált mély megismerésével sikerült feltárni a szervezeti kettős képesség legfontosabb akadályozó tényezőit, megválaszolni a kutatási kérdéseket és konkrét, fejlesztési javaslatokat megfogalmazni a gyakorló szakemberek számára.

Összefoglalva, a strukturális szeparáció a hazai középvállalkozások szintjén nem javasolt, a közép- és felső vezetésnek együtt kell kezelnie a rövid és hosszú távú fejlesztési projekteket. Ennek lehetővé tételében kiemelten fontos szerepet játszik a szervezeti kontextus és felső vezetés, de a kutatás felhívja a figyelmet a középvezetés kritikus pozíciójára is. A feladatkijelölés és tervezés esetében decentralizált, konszenzusos döntéshozatali folyamatra van szükség, mely a menedzsmentismeretek fejlesztése, független menedzsmentkontroll funkció létrehozása, a felfedező, fejlesztő és operatív feladatokat egyaránt ösztönző motivációs rendszer kidolgozása által valósítható meg. A csökkenő terhelés, az egyértelműbb feladat- és hatáskörök, tisztább vezetői szerepek, összehangoltabb egyéni és szervezeti célokból fakadó teljesítménynövekedés katalizálhatja a kettős képesség, a formalizált rugalmasság kifejlesztését és konzerválását, végső soron feloldhatja az ellentétet a rövidtávra fókuszáló szakmai kiválóság és hatékonyság, valamint a hosszú távú, felfedező, innovatív magatartás között.

Irodalomjegyzék

- ADLER, P., GOLDOFTAS, B., & LEVINE, D. (1999): Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10 (1), 43-68.
- BENNER, M., & TUSHMAN, M. (2003): Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256.
- BURGELMAN, R. A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2, 239-262.
- DOBÁK M., HORTOVÁNYI L., SZABÓ Zs. R., & TARÓDY D. (2011): From Instinctive To Professional Entrepreneurship. In Dobák M., Bakacsi Gy., & Kiss Cs. (szerk.): *Stratégiai menedzsment* (pp. 109-127). Budapest: Aula.
- FERINCZ, A. (2012): Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége a válság idején – A hálózatok szerepe. *Vezetéstudomány*, 43 (12), 14-22.
- GARUD, R., & VAN DE VEN, A. H. (1992): An Empirical Evaluation Of The Internal Venturing Process. *Strategic Management Journal*, 13, 93-109.
- GIBSON, C., & BIRKINSHAW, J. (2004): The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226.
- HORTOVÁNYI, L. (2010a): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41 (4), 21-31.
- HORTOVÁNYI, L. (2010b): *Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban*. Doktori disszertáció. Budapest: BCE, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola.
- JANSEN, J. J. P., VAN DEN BOSCH, F. A. J., & VOLBERDA, H. W. (2005): Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351-363.
- KAUPPILA, O. P. (2010): Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8 (4), 283-312.
- MARCH, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*; 2 (1), 71-87.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, M. A. (1994): *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- O'REILLY, C. A., & TUSHMAN, M. L. (2004): The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82 (4), 74-81.
- ROMANELLI, E., & TUSHMAN, M. (1994): Organizational Transformation As Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1141-1666.
- SMITH, W. K., & TUSHMAN, M. L. (2005): Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16 (5), 522-536.
- STEVENSON, H. H., & GUMPERT, D. E. (1985): The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63 (2), 85-94.
- SZABÓ, Zs. R. (2011a): *Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség*. Doktori disszertáció. Budapest: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- SZABÓ, Zs. R. (2011b): Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között. *Vezetéstudomány*, 43 (6), 2-13., és (9), 25-34.
- SZABÓ, Zs. R. (2012): Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény – kvalitatív kutatás kis és középvállalatok vezetői körében. *Vezetéstudomány*, 43 (12), 23-31.
- TUSHMAN, M. L., & O'REILLY, C. A. (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.