

KONCEPTUALNI MODEL UTJECAJA DVOLIČNE ORGANIZACIJSKE KULTURE NA DIGITALNU TRANSFORMACIJU POSLOVANJA

PREGLEDNI RAD / REVIEW PAPER

UDK: 004:334.784

JEL: O32

Autor/Author:

TOMISLAV BAKOVIĆ
IZVANREDNI PROFESOR
EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB
KENEDYEV TRG 6, ZAGREB
tbakovic@efzg.hr

SAŽETAK

Jedna od dominantnih tema u suvremenoj ekonomiji je tema digitalne transformacije poslovanja. Iako je ova tema prisutna već neko vrijeme, nedavni zdravstveni problemi i pandemija virusa COVID-19 učinili su je još aktualnijom. Ovaj rad razmatra kompleksnost odnosa između ključnih determinanti organizacijske uspješnosti kao što su: digitalna transformacija poslovanja, inovacija poslovnog modela i dvolična organizacijska kultura. Poznato je kako je jedan od stupova inovacija organizacijska kultura koja potiče zaposlenike u stvaranju i usvajanju inovacija. Prvo istraživačko pitanje ovog rada glasi kakvi su odnosi među varijablama digitalne transformacije, inovacije poslovnog modela i poslovnih rezultata. Drugo istraživačko pitanje proučava utjecaj vrijednosti dvolične organizacijske kulture na navedene odnose. Znanstveni doprinos rada sastoji se od kreiranja konceptualnog modela utjecaja eksploracije i eksploatacije na digitalnu transformaciju, inovaciju poslovnog modela i poslovne rezultate. Temeljni je cilj rada bio kroz proučavanje dostupne literature doći do modela koji definira odnose među proučavanim varijablama te može predstavljati osnovu za provođenje daljnjih kvantitativnih istraživanja. U radu je korišten pozitivistički pristup u kojemu se od mnoštva faktora koji mogu utjecati na zavisne varijable nude one najvažnije te se metodom dedukcije očekuje dalje propitivanje navedenih tvrdnji. Rad je strukturiran na sljedeći način: najprije je ukratko predstavljen koncept istraživanja te su nakon toga definirane ključna zavisna i nezavisna varijabla istraživanja. U nastavku rada definiran je pojam organizacijske dvoličnosti sa njegovim ključnim komponentama te je opisana uloga eksploatacije i eksploracije kao vrijednosti kulture organizacije. Varijable eksploracije i eksploatacije najprije su kroz koncept dvolične organizacije opisane kao izvori konkurentnosti organizacija dok su zatim koncept dvolične organizacijske kulture navedene kulturne vrijednosti koje je moguće povezati sa pojedinim konceptom. U posljednjem dijelu rada iznesen je konceptualni model koji navodi odnose između predstavljenih varijabli.

KLJUČNE RIJEČI: digitalna transformacija, dvolična organizacijska kultura, eksploatacija, eksploracija, inovacija poslovnog modela

1. UVOD

Kako veliki broj teorijskih radova navodi, za uspjeh inicijativa koje uvode promjenu u organizaciju uobičajeno je zadužen i odgovoran upravo vrhovni menadžment. S druge strane uspjeh inicijativa za digitalnu transformaciju ovisan je o dobrovoljnim i aktivnim naporima zaposlenika da se uključe u značajno složeniji proces promjena kakav digitalna transformacija donosi (Solberg et al., 2020, p. 5). Budući digitalna transformacija zahtijeva značajan angažman zaposlenika, proučavanje i razvoj organizacijske kulture i vrijednosti koje potpomažu navedeni proces predstavlja značajno istraživačko pitanje. Ovaj rad daje doprinos proučavanju kontekstualnih čimbenika koji mogu pospješiti proces digitalne transformacije kao i njegove rezultate. U konkretnom slučaju radi se o proučavanju djelovanja organizacijske kulture koja predstavlja interni kontekstualni čimbenik (Hanelt et al., 2020, p. 1162).

Glavna istraživačka pitanja u ovom radu su:

- Prvo pitanje: na koji način vrijednosti eksploracije utječu na vezu između digitalne transformacije i inovacije poslovnog modela?

- Drugo pitanje: na koji način vrijednosti eksploatacije utječu na vezu između inovacije poslovnog modela i poslovnih rezultata organizacije?

Kako bi se odgovorilo na ova pitanja, u radu se najprije definiraju temeljni pojmovi kao što su: digitalna transformacija poslovanja, inovacije poslovnog modela, dvolična organizacija te vrijednosti eksploatacije i eksploracije. Nakon definiranja temeljnih pojmova pristupljeno je razradi i definiranju odnosa između navedenih varijabli utemeljenih na pregledu dosadašnjih istraživanja. Kao jedan od ključnih pojmova koji posredno spaja navedena područja, obrađene su i inovacije s posebnim osvrtom na inovacije poslovnog modela. Ciljevi ovog rada su:

- Analizirati u kojoj su mjeri organizacijske vrijednosti eksploatacije i eksploracije spojive na razini organizacije kulture.
- Opisati odnos između kulturne dvoličnosti, inovacije poslovnog modela i digitalne transformacije.
- Definirati ključne odnose među varijablama: eksploracije, eksploatacije, digitalne transformacije, inovacije poslovnih modela i poslovnih rezultata.

Znanstveni i praktični doprinos rada može se naći u sljedećim kategorijama

- Teoretski doprinos u području definiranju utjecaja organizacijske kulture i pripadajućih vrijednosti na inovacije poslovnih modela i digitalnu transformaciju.
- Analiziraju se konstrukti eksploracije i eksploatacije te se proučavaju opcije za njihovu simultanu izgradnju.

2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA POSLOVANJA I INOVACIJA POSLOVNOG MODELA

Hanelt et al. (2020, p. 1163.) digitalnu transformaciju definiraju kao organizacijsku promjenu koja je pokrenuta i oblikovana široko rasprostranjenom difuzijom digitalnih tehnologija. Digitalna transformacija poslovanja poduzeća uključuje brojne elemente poput razvoja odgovarajuće organizacijske kulture, stila vodstva, sposobnosti usvajanja inovacija i sudjelovanje u inovacijskim mrežama (otvorene inovacije). Poticaj prema digitalnoj transformaciji motiviran je uvjerenjem da nove tehnologije imaju velik potencijal za poticanje inovacija i konkurentske prednosti.

Digitalna transformacija se može zamisliti kao iskorak poduzeća koji slijedi nakon što je poduzeće izgradilo svoju digitalnu sposobnost, povećalo samu uporabu digitalnih alata i zatim napravilo finalni iskorak u obliku digitalne transformacije.

Sama digitalna transformacija predstavlja potencijal digitalnih tehnologija koje poduzeću omogućuju brojne mogućnosti u području inovacija i kreativnosti čime se nadopunjuju poboljšanja proizvoda i procesa koje tradicionalni alati omogućuju. Greška koju pritom menadžment ne bi trebao napraviti vezana je prije svega za podcjenjivanje razine promjene koju digitalna transformacija može donijeti te usporedbu sa uobičajenim inicijativama poboljšanja učinkovitosti i djelotvornosti (Solberg et al., 2020, p. 3). Digitalna transformacija poslovanja usko je povezana sa stvaranjem novih poslovnih modela. Westerman et al. (2014) navode kako digitalna transformacija podrazumijeva primjenu digitalnih tehnologija s ciljem značajnog poboljšanja korisničkih iskustava odnosno proizvoda, organizacijskih procesa i na kraju poslovnih modela. Poslovni model je sveobuhvatan alat za razumijevanje načina obavljanja posla kompanije, analizu performansi i konkurentskih strategija kroz dizajn proizvoda i usluga koji se nude tržištu (Ustundog & Cevikcan, 2018). Iz poslovnog modela moguće je iščitati koju vrijednost poduzeće nudi tržištu, koliko ga to košta te kojom strategijom navedeno komunicira prema kupcima. Poslovni model je cjeloviti opis logičkog konteksta prema kojem kompanija stvara vrijednost svojim kupcima i sebi. Budući da inicijative za digitalnu transformaciju zahtijevaju potpuno nove ili radikalno redizajnirane poslovne modele, procese i načine rada, potrebno ih je podržati organizacijskom kulturom koja promovira odgovarajuće vrijednosti poput: tolerancije na pogreške i spremnosti na preuzimanje rizika ili eksperimentiranje. Inovacija poslovnog modela nije optimizacija internih procesa ili uključivanje i primjena novih tehnologija u organizaciji; inovacija ovog tipa mora utjecati na temeljnu poslovnu logiku poduzeća i mora biti vidljiva drugima (Bouwman et al., 2018, p. 2). Proučavanje organizacijske kulture te odnosa pojedinih vrijednosti unutar kulture prema digitalnoj transformaciji i inovaciji poslovnog modela predstavlja vrijedno istraživačko pitanje.

3. POJAM I KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJSKE DVOLIČNOSTI

Dvoličnost u širem značenju organizacijska je sposobnost istodobnog poduzimanja suprotstavljenih radnji (Birkinshaw & Gibson, 2004, p. 50). Dva najčešće korištena koncepta u raspravi o dvoličnosti su eksploatacija i eksploracija, kao i radikalne i inkrementalne inovacije (Birkinshaw & Gibson, 2004; Andriopoulos & Lewis, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013;

Yang et al., 2015). Druge suprotstavljene aktivnosti također se obično poistovjećuju s dvoličnošću poput poravnanja i prilagodljivosti (Birkinshaw & Gibson, 2004) ili učinkovitosti i fleksibilnosti (Adler et al., 1999). Dvolična organizacija u svojoj srži pretpostavlja pronalaženje optimalne ravnoteže između iskorištavanja postojećih resursa (eksploatacija) i pronalaženja resursa koji će osigurati konkurentnu sposobnost organizacije u budućnosti (eksploatacija). U potrazi za dvoličnošću, eksploatacija i eksploatacija mogu se promatrati kao dva kraja istog kontinuuma (uravnoteženi pristup) ili kroz kombinirani pristup u kojem se eksploatacija i eksploatacija promatraju kao dva odvojena entiteta i treba ih razvijati odvojeno u organizaciji.

Dvoličnost je sposobnost koju organizacije razvijaju kako bi pronašle optimalnu ravnotežu između eksploatacije i eksploatacije. Eksploatacija i eksploatacija dva su primjera organizacijskog učenja (March, 1991, p. 73). Eksploatacija se temelji na unapređivanju postojećih sposobnosti i korištenju postojećih resursa, a eksploatacija je usmjerena na traženje novih prilika. Eksploatacija se u literaturi obično povezuje s konceptima radikalnih inovacija, varijacije, preuzimanja rizika, eksperimentiranja, igre, fleksibilnosti, otkrića, vanjske orijentacije i prilagodljivosti. Eksploatacija je usmjerena na inovacije, disrupciju, rizik i eksperimentiranje kako bi se pronašla nova tržišta i kupci. Rezultati ove vrste aktivnosti mogu se vidjeti u dužem vremenskom razdoblju, što je još jedan izazov za organizaciju jer povećava rizik kako se investicije nikada neće isplatiti. S druge strane, patentiranje novih ideja i stvaranje novih proizvoda presudni su čimbenici za organizacijsku prilagodbu promjenama u okruženju i dugoročno preživljavanje. Inovativne organizacije usredotočene na ovu vrstu rezultata mogu uzeti značajan dio tržišta od konkurencije i povećati vlastitu vrijednost. Stoga organizacije usmjerene na inovacije kontinuirano tragaju za načinima kako povećati svoj učinak kroz istraživačke aktivnosti. Pandey i Sharma (2009, p. 52) eksploataciju nazivaju „modom ulaganja“ u kojem odjeli za istraživanje i razvoj sudjeluju u izgradnji organizacijskih i tehnoloških kapaciteta.

Eksploatacija je usko povezana s konceptima inkrementalne inovacije, prilagodbe, dorade, produktivnosti, učinkovitosti, odabira, primjene, izvođenja, unutarnje orijentacije, kontinuiranog poboljšanja. Strategija koja stavlja naglasak na eksploataciju usmjerena je na zadovoljavanje trenutnih potreba kupaca. Na taj način postojeći kupci nastoje kupiti više proizvoda i usluga tvrtki i razviti pozitivan stav prema organizaciji. Česte transakcije s postojećim kupcima pomažu organizacijama da postanu učinkovitije u zadovoljavanju postojećih potreba i donose veće profitne marže. Veći promet i dobit obično završe ponovnim ulaganjem u postojeće organizacijske kapacitete, što ga još više veže uz postojeću bazu kupaca, što dovodi do još kraćeg vremena povrata tih ulaganja i sve veće organizacijske učinkovitosti. Sinonim za eksploataciju prema Pandey i Sharma (2009, p. 53) je „mod žetve“ u kojem je odjel za istraživanje i razvoj, zajedno s ostalim funkcionalnim dijelovima organizacije, usmjeren na pružanje posebne usluge postojećoj bazi kupaca koja se „eksploatira“.

U nedostatku industrijskih revolucija, učinkovita proizvodnja i postupne inovacije povezane s eksploatacijom ono su što određuje pobjednike na tržištu. Inkrementalne inovacije okosnica su dugoročnog opstanka svake organizacije. Međutim, filozofija inkrementalnih inovacija suprotstavljena je filozofiji radikalnih inovacija koje zahtijevaju više istraživanja okruženja, kao i eksperimentiranje s dostupnim tehnologijama i poslovnim modelima. Opasnost obično leži u previše naginjanju samo na jednu stranu. Prekomjerno naslanjanje na eksploataciju naziva se „zamkom kompetencija“, a prekomjerno naginjanje istraživanju kao „zamka neuspjeha“ (Junni et al., 2013; Yang et al., 2015). Gupta et al. (2006, p. 702) opisuju zamku kompetencija kao izvlačenje maksimuma iz postojećih organizacijskih kompetencija, što dovodi do maksimalne dobiti, ali i do stagnacije koja može biti opasna u slučaju naglih tržišnih ili tehnoloških promjena. Zamka neuspjeha s druge strane podrazumijeva pretjeranu predanost traganju za novim projektima u kojima organizacija potencijalno čini jednu grešku za drugom, zaboravljajući svoje postojeće kompetencije u tom procesu.

Postoje tri pristupa stvaranju dvolične organizacije: sekvencijalni, strukturni i kontekstualni (O'Reilly & Tushman, 2013, pp. 330-333). Prema sekvencijalnoj dvoličnosti, organizacija bi trebala prilagoditi svoju strukturu uvjetima okoliša i u određenim vremenima više naglasiti eksploataciju, dok u drugim vremenima treba staviti veći naglasak na eksploataciju. Ova se strategija naziva i strategijom isprekidane ravnoteže. U ovoj strategiji naglasak je na organizacijskoj strukturi koja se može brzo promijeniti, za razliku od organizacijske kulture. Strukturna dvoličnost ili arhitekturna dvoličnost (Andriopoulos & Lewis, 2009, p. 701) pristup je u kojem se eksploatacija i eksploatacija postižu istodobno, ali u različitim organizacijskim jedinicama. Ovaj pristup povezan je s različitim kompetencijama, sustavima, poticajima, procesima i kulturom koje treba istodobno koordinirati. Otvorene inovacije često se smatraju dijelom ovog pristupa, jer organizacije mogu partnerskim organizacijama dopustiti da se brinu o eksploataciji, dok ostaju usredotočene na eksploataciju ili obrnuto. Za razliku od prva dva pristupa, kontekstualna dvoličnost pokušava riješiti pitanje postizanja dvoličnosti na individualnoj razini. Kontekstualna dvoličnost podrazumijeva procese i sustave koji omogućavaju pojedincima da sami odluče kako podijeliti svoje vrijeme između aktivnosti usklađivanja (eksploatacije) i prilagodljivosti (eksploatacije) (Birkinshaw & Gibson, 2004, p. 50). Organizacije koje pokušavaju postići kontekstualnu dvoličnost trebale bi imati snažan naglasak na rezultatima (dopuštajući menadžerima da rade ono što je potrebno za postizanje rezultata), kao i na socijalnu podršku (koja menadžerima omogućuje dovoljno slobode i sigurnosti).

U svom opisu kontekstualne dvoličnosti Adler et al. (1999, pp. 48-52) daju primjer Toyote, u kojoj radnici mogu slijediti uobičajenu rutinu ili inzistirati na promjeni rutine ako za to imaju valjane razloge. Za autore je ovo primjer eksploatacije nasuprot eksploraciji, a organizacijski kontekst omogućuje radnicima i jedno i drugo. Stoga se može reći da su usklađenost i prilagodljivost, pripisane kontekstualnoj dvoličnosti, zapravo funkcija organizacijske kulture koja promiče i fleksibilnost i kontrolu (Bueschgens et al., 2010, p. 110). Kontekstualna dvoličnost bliska je onome što Adler et al. (1999) nazivaju integracijom ili imaju za cilj postizanje proturječnih ciljeva u istom trenutku i na istom mjestu. Za Birkinshaw i Gibson (2004) u strukturnoj dvoličnosti postoje odjeli unutar organizacije koji se odvojeno bave eksploracijom i eksploatacijom, dok kontekstualna dvoličnost podrazumijeva da isti odjeli istodobno slijede obje strategije. Kontekstualna dvoličnost stvorena je istodobno i za usklađivanje i za prilagodljivost. Usklađivanje podrazumijeva mogućnost usmjeravanja svih aktivnosti koje poduzimaju pripadnici odjela prema zajedničkom cilju, dok prilagodljivost podrazumijeva mogućnost brzog prilagođavanja promjenjivim zahtjevima okoline. Drugim riječima, usklađivanje je obično povezano s postupnim i prilagodljivošću radikalnim inovacijama (De Clerq et al., 2013, p. 125). Najveća razlika između kontekstualne i strukturne dvoličnosti jest činjenica kako kontekstualna dvoličnost ne zahtijeva izgradnju dvostrukih struktura u organizaciji. Međutim, čini se; zahtijevaju procese i sustave koji omogućuju pojedincima mogućnost odabira načina na koji će riješiti sukob između ciljeva usklađenosti i prilagodljivosti. Jedno od ključnih otkrića u nedavnim istraživanjima dvoličnosti jest kako ne postoji kompromis između usklađenosti i prilagodljivosti na razini organizacijske jedinice, odnosno pojedinci mogu na određeni način sudjelovati i u istraživanju i u eksploataciji. Jacoby (2005) u svom horizontalnom modelu navodi kako postoje dva načina upravljanja odnosom između eksploracije i eksploatacije. Prvi se temelji na vertikalnom razdvajanju i počiva na pretpostavci da određeni dijelovi organizacije sudjeluju u istraživanju, dok su drugi usredotočeni na eksploataciju. S druge strane, horizontalni model omogućuje svakom organizacijskom odjelu koji ima kontakt s tržištem i tehnološkim izvorima pronalazak novih mogućnosti.

Međutim, brojni autori navode da je najbolji način za postizanje organizacijske dvoličnosti kombiniranje sva tri pristupa (Birkinshaw & Gibson, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013). Dvoličnost se može proučavati na razini organizacije, odjela, projekta ili pojedinca. Junni et al. (2013) utvrdili su kako je utjecaj organizacijske dvoličnosti na uspjeh to jači kako raste razina agregiranja. Birkinshaw & Gibson (2004) navode kako je dvoličnost na organizacijskoj razini potrebna kako bi se dvoličnost na individualnoj ili timskoj razini uopće manifestirala.

4. ORGANIZACIJSKA KULTURA I DVOLIČNA ORGANIZACIJA

Junni et al. (2013, pp. 300-307) također ističu kako se učinci dvoličnosti na pojedinačnoj ili timskoj razini ne moraju manifestirati ukoliko ih ne dopunjuju odgovarajuće strukture, procesi ili poticaji na organizacijskoj razini. Drugim riječima, organizacijska kultura bitan je element za stvaranje sinergije između eksploatacije i eksploracije koja zatim postaje vidljiva u sposobnostima organizacije za provođenje promjena kao što je digitalna transformacija.

Organizacijska kultura važan je prethodnik nizu organizacijskih ishoda, poput organizacijske inovativnosti i dvoličnosti. Studij kulture vuče korijene iz područja antropologije. Brojne su ključne značajke organizacijske kulture. To je zajednički fenomen (Schein, 1996; Baumgartner, 2009), ima više vidljivih i nevidljivih razina (Schein, 1996) i relativno se polako mijenja kroz vrijeme (Baumgartner, 2009). Schein (1984) definira organizacijsku kulturu kao „ključne vrijednosti, norme, artefakte i obrasce organizacijskog ponašanja koji upravljaju načinom na koji pojedinci unutar organizacije surađuju i ulažu energiju u svoje zadatke i organizaciju kao takvu“.

Kako bismo bolje razumjeli konstrukte ovog rada, važno je definirati razliku između kontekstualne dvoličnosti, organizacijskog konteksta i organizacijske kulture. Raniji radovi (Ghoshal & Bartlett, 1994, p. 102) objašnjavaju organizacijski kontekst kao nevidljivi skup poticaja i pritisaka koji oblikuju pojedinačno i kolektivno ponašanje unutar organizacije. S druge strane, Güttel i Konlechner (2009, p. 165) definiraju organizacijski kontekst kao složeni koncept koji se sastoji od slobodnih kultura i procesa povezanih s istraživačkim aktivnostima i radikalnim inovacijama s jedne strane, i strogih kultura i procesa povezanih s eksploatacijskim aktivnostima i postupnim inovacijama s druge strane. Denison (1996) slično definira organizacijsku kulturu kao neformalni ili nevidljivi dio organizacijskog konteksta koji nadopunjuje formalnu ili strukturnu organizacijsku komponentu koja se sastoji od procesa i sustava. U svjetlu svega napisanog, organizacijska se kultura može definirati kao važan organizacijski čimbenik i podskup organizacijskog konteksta. Kontekstualna dvoličnost je s druge strane organizacijska sposobnost koja je složena, raširena kroz organizaciju i treba joj puno vremena da se razvije, kao i pristup odozdo prema gore i sudjelovanje pojedinaca u organizaciji kao dijelovi organizacijske kulture i konteksta (Wang & Rafiq, 2014, p. 65).

Brojni autori navode važnost kulture kao ključa za upravljanje inovacijama (Khaznachi et al., 2007; Yang et al., 2015). Organizacijska kultura utječe na inovacije na dva načina: socijalizacijom (Chatmant & Jehn, 1994; Louis, 1980) i glavnim vrijednostima, pretpostavkama i uvjerenjima koja postaju smjernice za ponašanje unutar organizacija (Tesluk et al., 1997).

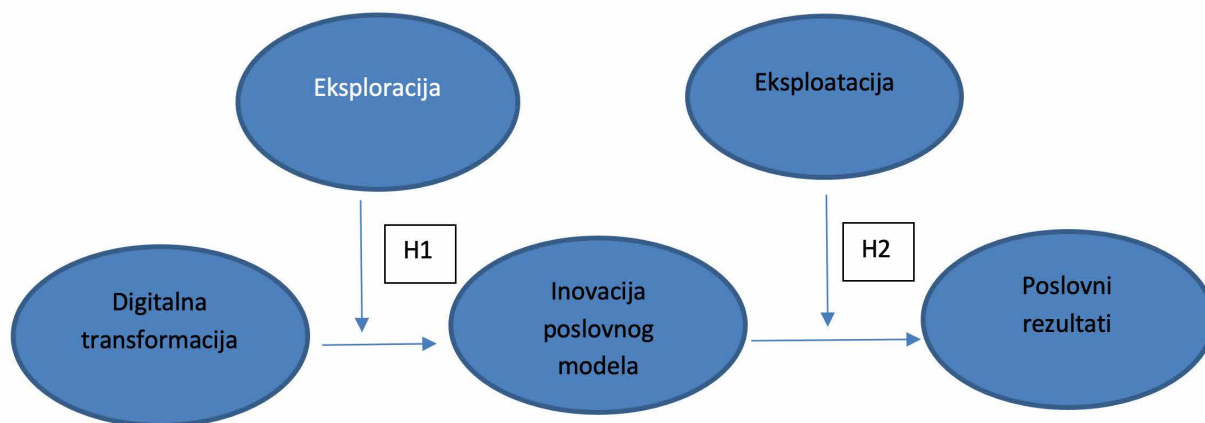
Ključne značajke organizacijske kulture koje dovode do radikalnih inovacija u organizaciji su kreativnost, preuzimanje rizika, individualna sloboda, timski rad i vanjska orijentacija (Dobni, 2008, p. 553). Prema Hogan i Coote (2014, p. 1612), vrijednosti koje podržavaju inovacije nisu dovoljne za povećanje inovacija u organizaciji, jer ih treba dopuniti normama i artefaktima za inovacije i inovativna ponašanja unutar organizacije. Ahmed (1998) navodi uravnoteženu autonomiju, personalizirano priznavanje zasluga, integrirani socio-tehnološki sustav i kontinuirani višak resursa kao ključne karakteristike inovativnih organizacijskih kultura. Baković et al. (2016, p. 342) definiraju kulturu radikalnih inovacija kao konstrukt koji se sastoji od autonomije, kanibalizacije, proaktivnosti i preuzimanja rizika.

5. KONCEPTUALNI MODEL UTJECAJA DVOLIČNE ORGANIZACIJSKE KULTURE NA DIGITALNU TRANSFORMACIJU

Budući kontekstualna dvoličnost podrazumijeva istodobnu eksploataciju i eksploraciju unutar jedne poslovne jedinice ili na razini pojedinca, za očekivati je da će organizacije s većom kontekstualnom dvoličnosti na svim razinama imati bolje poslovne rezultate. Na putu prema boljim poslovnim rezultatima kao bitne determinante javljaju se i digitalna transformacija kao i inovacija poslovnog modela. Konceptualno, integriranje eksploatacije i eksploracije povećat će učinkovitost organizacije dopuštajući joj da bude „inovativna, fleksibilna i učinkovita istovremeno, a da pritom ne gubi blagodati stabilnosti i rutinske krajnje učinkovitosti“ (Simsek, 2009, p. 612).

Proučavanje utjecaja organizacijske kulture na digitalnu transformaciju može se donekle osporiti iz perspektive prema kojoj digitalna transformacija ne priznaje uobičajenu podjelu konteksta organizacije na unutarnji i vanjski. Ipak, brojni autori (Honelt et al., 2020; Gubi et al., 2015) priznaju kako podjela na unutarnji i vanjski kontekst organizacije i proučavanje pojedinih elemenata, kao što je organizacijska kultura, može biti korisna. Dosadašnja istraživanja povezivala su koncept eksploracije s poslovnim modelima (Bouwman, 2018, p. 106), ali u ovom slučaju pod „eksperimentiranjem s poslovnim modelom“ misli se na aktivnosti koje poduzimaju menadžer ili specijalno oformljen tim, a ne svi zaposlenici.

Slika 1. Konceptualni model utjecaja dvolične organizacijske kulture na digitalnu transformaciju, inovacije poslovnog modela i poslovne rezultate



Predloženi konceptualni model trebao bi omogućiti testiranje dviju hipoteza o utjecaju eksploracije i eksploatacije kao temeljnih skupina vrijednosti dvolične organizacijske kulture na digitalnu transformaciju poslovanja, inovaciju poslovnog modela i poslovne rezultate. Predložene hipoteze su:

H1. Pozitivan utjecaj digitalne transformacije na inovacije poslovnog modela moderiran je varijablom eksploracije. Naime, vrijednosti kao što su: eksperimentiranje, preuzimanje rizika, proaktivnost, briga za pronalaženje novih kupaca itd., koje su karakteristične za eksploraciju, trebale bi povećati sposobnost poduzeća za primjenu novih tehnologija kao i digitalnu transformaciju poslovanja te posljedično pojačati stupanj digitalne transformacije poslovanja.

H2. Pozitivan utjecaj inovacije poslovnog modela na poslovne rezultate moderiran je varijablom eksploatacije. Naime, vrijednosti kao što su: kontinuirano poboljšanje, usavršavanje procesa, rezanje troškova, briga za postojeće kupce itd., koje su karakteristične za eksploataciju, trebale bi povećati sposobnost poduzeća za usavršavanje i iskorištavanje potencijala novih poslovnih modela te posljedično poboljšanje poslovnih rezultata.

6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad bazira se na pretpostavci kako je digitalna transformacija jedan od najvažnijih izvora inoviranja poslovnih modela te one teorije koje su uspješno formulirane i dokazane u području odnosa organizacijske kulture i inovacija treba preispitati na primjeru digitalne transformacije kao novog fenomena. U ovom radu naglašena je uloga eksploracije u kreiranju otvorenosti zaposlenika prema primjeni novih tehnologija koje imaju potencijal radikalne promjene onog kako i što poduzeće nudi svojim kupcima. S druge strane, upravo vrijednosti povezane s eksploatacijom trebale bi omogućiti poduzećima „ubiranje“ koristi u obliku poboljšanja poslovnih rezultata. Potrebno je izvući zaključke iz dosadašnjih istraživanja vezanih za proučavanje fenomena kontekstualne dvoiličnosti u organizaciji koji su se uglavnom okretali sposobnosti organizacije da istovremeno generira inkrementalne i radikalne inovacije. U ovom radu u središte je stavljena najvažnija vrsta inovacija kada je riječ o razini tražene promjene, ali i potencijalu utjecaja na tržište. Inovacijom poslovnog modela poduzeće može pokušati kreirati značajno poboljšanje poslovnog rezultata, međutim pri tomu mora uzeti u obzir i potencijalno ograničavajuće ili stimulirajuće faktore kao što je organizacijska kultura. Za testiranje hipoteza iznesenih u ovom radu nužno je provođenje prije svega kvantitativnih istraživanja u odabranim industrijama koje su novim tehnologijama najviše izložene.

Kao preporuke za daljnja istraživanja proizišla iz ovog koncepta svakako je potrebno preciznije definirati vrijednosti koje se klasificiraju u široke skupine eksploracije, odnosno eksploatacije. Isto tako, istraživanja se mogu provoditi na konkretnim tehnologijama koje se nalaze obuhvaćene zaista širokim pojmom digitalnih tehnologija. Posebna pažnja treba biti posvećena i odabiru industrije ili veličine poduzeća koja bi sudjelovala u konkretnim istraživanjima. Za očekivati je kako bi se rezultati istraživanja mogli razlikovati od industrije do industrije kao i među velikim i malim poduzećima.

LITERATURE

- Adler, P. S., Goldoftas, B. & Levine, D. I. (1999) Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), pp. 43-68. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Ahmed, P. K. (1998) Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), pp. 30-43. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009) Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), pp. 696-717. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Baković, T., Kaurić, A. G. & Perry, P. (2016) The influence of radical innovation culture on business performance in the Croatian manufacturing industry. *International Journal of Technology Management*, 72(4), pp. 333-351. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.081576>
- Baumgartner, R. J. (2009) Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), pp. 102-113. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.405>
- Birkinshaw, J., Gibson, C. (2004) Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), pp. 47-58. https://www.researchgate.net/profile/Julian-Birkinshaw/publication/40967507_Building_Ambidexterity_into_an_Organization/links/0046351a992fcd3ae000000/Building-Ambidexterity-into-an-Organization.pdf (June 19, 2021)
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J. & de Reuver, M. (2018) The Impact of Digitalization on Business Models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, pp. 105-124. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>
- Bueschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. B. (2010) Organizational culture and climate: An integrative review. In *Annual Meetings of the Academy of Management*. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13864354>
- Chatman, J. A. & Jehn, K. A. (1994) Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 522-553. http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/32_IndustryCharacteristicsCulture.pdf (June 18, 2021)
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. T. & Dimov, D. (2013) Shedding new light on the relationship between contextual ambidexterity and firm performance: An investigation of internal contingencies. *Technovation*, 33(4-5), pp. 119-132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.12.002>
- Denison, D. R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), pp. 619-654. DOI: <https://doi.org/10.2307/258997>
- Dobni, C. B. (2008) Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), pp. 539-559. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1994) Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), pp. 91-112. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- Gubbi, S., Aulakh, P. & Ray, S. (2015) International search behavior of business group affiliated firms: Scope of institutional changes and intragroup heterogeneity. *Organization Science*, 26, pp. 1485-501. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0990>
- Gupta, A. K., Smith, K. G. & Shalley, C. E. (2006) The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 693-706. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Güttel, W. H. & Konlechner, S. W. (2009) Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), pp. 150-172. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF03396782>
- Hanelt, A., Bohnasck, R., Marz, D. & Antunes Morente, C. (2020) A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, pp. 1159-1197. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014) Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), pp. 1609-1621. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

19. Jacoby, N. (2005) Exploration and exploitation strategies. What kind of analytical models?. *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques* <https://core.ac.uk/download/pdf/52833512.pdf> (June 20, 2021)
20. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. & Tarba, S. Y. (2013) Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 299-312. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
21. Khazanchi, S., Lewis, M. W. & Boyer, K. K. (2007) Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), pp. 871-884. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003>
22. Louis, M. R. (1980) Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, pp. 226-251. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392453>
23. March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), pp. 71-87. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
24. O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2013) Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 324-338. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
25. Pandey, S. & Sharma, R. R. K. (2009) Organizational factors for exploration and exploitation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(1), pp. 48-58. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242009000100005>
26. Schein, E. H. (1984) Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), pp. 3-16. https://s3.amazonaws.com/mbs-thread/pdf_attachments/documents/14727/original/Pre-reading_-_Schein_-_Coming_to_a_new_awareness_of_organisational_culture_-_1984.pdf (June 16, 2021)
27. Schein, E. H. (1996) Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, pp. 229-240. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393715>
28. Simsek, Z. (2009) Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), pp. 597-624. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
29. Solberg, E., Traavik, L. E. & Wong, S. I. (2020) Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation. *California Management Review*, pp. 1-20. <https://doi.org/10.1177/0008125620931839>
30. Tesluk, P. E., Farr, J. L. & Klein, S. R. (1997) Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), pp. 27-41. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00779.x>
31. Ustundog, A. & Cevikcan, E. (2018) *Industry 4.0 Managing The Digital Transformation*, Springer.
32. Wang, C. L. & Rafiq, M. (2014) Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), pp. 58-76. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
33. Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014.) *Leading Digital: Turning Technology into Business*.
34. Yang, Z., Zhou, X. & Zhang, P. (2015) Discipline versus passion: Collectivism, centralization, and ambidextrous innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), pp. 745-769. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9396-6>

THE CONCEPTUAL MODEL OF AMBIDEXTROUS ORGANIZATIONAL CULTURE INFLUENCE ON BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION

ABSTRACT

One of the dominant themes in the modern economy is the topic of digital business transformation. Although this topic has been present for some time, recent health problems and the COVID-19 virus pandemic have made it even more important. This paper discusses the complexity of the relationship between key determinants of organizational success such as: digital business transformation, business model innovation, and an ambidextrous organizational culture. It is known that one of the pillars of innovation is the organizational culture that encourages employees to create and adopt innovations. The first research question of this paper is what are the relationships between the variables of digital transformation, business model innovation and business results. Another research question examines the impact of the values of ambidextrous organizational culture on these relationships. The scientific contribution of the paper consists of creating a conceptual model of the impact of exploration and exploitation on digital transformation, business model innovation and business results. The basic goal of the paper was to study the available literature to come up with a model that defines the relationships between the studied variables and can be the basis for further quantitative research. The paper uses a positivist approach in which the most important of the many factors that can influence the dependent variables are offered, and the method of deduction is expected to further explore these claims. The paper is structured as follows: first, the research concept is briefly presented and then the key dependent and independent research variables are defined. In the continuation of the paper, the notion of organizational ambidexterity with its key components is defined and the role of exploitation and exploration as values of organizational culture is described. The variables of exploration and exploitation are first described through the concept of ambidextrous organization as sources of competitiveness of organizations, while then through the concept of ambidextrous organizational culture, cultural values that can be associated with a particular concept are described. In the last part of the paper, a conceptual model that states the relationships between the presented variables is presented.

KEY WORDS: digital transformation, ambidextrous organizational culture, exploitation, exploration, business model innovation