
AMBIDEXTROUS BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN A COMMERCIAL BANK: THE FIVE DIAMOND METHOD FOR EXPLORATIVE BPM

Ivelin Kolev

University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, ivelin.kolev@unwe.bg

Abstract: The purpose of this paper is to provide an integrated theoretical framework that conceptualizes the relations between Business Process Management (BPM) and organizational ambidexterity and a practically orientated Method for explorative Business Process Management tested for application in a Bulgarian commercial bank. Using the theoretical framework this paper aims to examine the role of organizational ambidexterity in BPM; to propose a distinction between exploitative and explorative business processes based on theory and with practical approach when a bank engages in digitalization and innovative activities while improving its core business processes and operations. Furthermore, the paper discusses the idea of explorative Business Process Management aimed to ensure that organizations systematically integrate emerging opportunities, such as those brought about by digital technologies or changing customer needs, in order to offer new value propositions. Thus, an explorative BPM method for proactively integrating opportunities into business processes is presented and analytically discussed. The methodology in the paper regards the Five Diamond Method for explorative Business Process Management, developed by T. Grisold, S. Groß, K. Stelzl, Jan vom Brocke, Jan Mendling, M. Röglinger and M. Rosemann, which aims at enabling explorative Business Process Management in organizations. The method, combining Business Process Management methods with Innovation Management methods (mainly divergent and convergent thinking), provides possibilities to identify innovation opportunities resulting from digital technologies and changing customer needs, and to integrate these opportunities into new business processes with novel value propositions. The application of the Five Diamond Method of explorative BPM is tested in a commercial bank through information acquired by personal observations, bank strategical papers, annual reports, internet research and four brainstorming sessions. The findings of this paper suggest that there is a need for banks to adjust the management of their business processes with innovation management if they are deliberate to foster innovations and to be truly ambidextrous. The conclusions of the paper confirm that the Five Diamond Method leads to useful solutions in banking sector in a competitive post-covid environment since the method distinguishes between business and technology trends as relevant opportunity sources in the digital age. Moreover, the findings confirm that a commercial bank basing on business process management can implement innovation management towards becoming an ambidextrous organization thus fulfilling customers' expectations of digitalization and new value proposition.

Keywords: Organisational Ambidexterity, Business Process Management, Five-Diamond Method for Explorative BPM, Banking

УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ В ТЪРГОВСКА БАНКА ЧРЕЗ ОРГАНИЗАЦИОННА АМБИДЕКСТРИЯ: МЕТОД НА „ПЕТТЕ ДИАМАНТА“

Ивелин Колев

Университет за национално и световно стопанство, България, ivelin.kolev@unwe.bg

Резюме: Целта на настоящата статия е да представи интегрирана теоретична рамка, която концептуализира връзките между управлението на бизнес процесите и организационната амбидекстрия, както и практически ориентиран метод за експлорационно управление на бизнес процесите, тестван за приложение в българска търговска банка. Изхождайки от тази цел си поставяме следните изследователски задачи: проучване ролята на организационната амбидекстрия в управлението на бизнес процесите; описание на двата вида бизнес процеси на базата на амбидекстрията – изпълнителски (експлоатационни) и изследователски (експлорационни) и съществената роля на вторите при управлението на бизнес процесите в банката, когато тя се ангажира с дигитализация и иновативни дейности; представяне на възможности за създаване на нови бизнес процеси на базата на експлорационно управление на бизнес процесите. Във връзка с изпълнение на така посочените задачи е представен и аналитично обсъден подход за експлорационно управление на бизнес процесите за проактивно интегриране на иновациите в бизнес процесите и възможностите за създаване на нови бизнес процеси на базата на този подход. Методиката в статията се базира на метода на „Петте диаманта“ за експлорационно управление на бизнес процеси, разработен от Т. Грисолд, С. Грос, К. Щелцл, Ян вом Брое, Ян Мендлинг, М. Рьоглингер и М. Роземан. Методът, съчетаващ управлението на бизнес

процесите с управлението на иновациите (предимно дивергентното и конвергентно мислене), предоставя начини за идентифициране на нови възможности, произтичащи от цифровите технологии и променящите се нужди на клиентите, както и за интегриране на тези възможности в нови бизнес процеси с генериране на ново предложение с добавена стойност. Прилагането на метода на „Петте диаманта“ за експлорационно управление на бизнес процесите е апробирано в търговска банка чрез използване на информация от лични наблюдения, стратегически документи, годишни отчети и анализи, както и чрез четири брейнсторминг сесии. Резултатите от това изследване показват, че е необходимо банките да адаптират управлението на бизнес процесите си към управлението на иновациите, ако искат целенасочено да насърчават иновациите и да станат наистина амбидекстърни организации. Заключениеята на статията потвърждават, че методът на „Петте диаманта“ води до полезни решения в банковия сектор в конкурентната среда след появата на Ковид-19, тъй като методът разграничава бизнес процесните и технологичните тенденции като релевантни източници на възможности в дигиталната ера. Изводите потвърждават, че търговска банка, използваща бизнес процесното управление, може да интегрира в него елементи от управлението на иновациите с цел превръщането на банката в амбидекстърна организация, като по този начин изпълни очакванията на клиентите за дигитализация.

Ключови думи: Организационна амбидекстрия, метод на „Петте диаманта“ за експлорационно управление на бизнес процесите, банки

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Приспособяването към новата реалност, създадена от пандемията Ковид-19, доведе до редица промени в бизнес процесите в банките – сериозно увеличена дигитализация на продукти и услуги, предизвикателство към традиционното работно място и възход на персонализираните решения, ориентирани към клиента. Пандемията отвори бързи и неочаквани възможности за преразглеждане на рутинни банкови операции и съчетаването им с дигитализация и иновационни дейности, което от друга страна е източник на потенциални напрежения. За да могат да отговорят на горепосочените предизвикателства, банките променят управлението на своите бизнес процеси с оглед идентифициране на нови възможности, произтичащи от цифровите технологии и променящите се нужди на клиента, както и с цел интегриране на тези възможности в усъвършенствани или в нови бизнес процеси. Възможен път за справяне с тези предизвикателства представлява предложението в статията за подход на експлоатационно управление на бизнес процесите на базата на организационната амбидекстрия. Конкретната цел е да се представи концептуално връзката между управлението на бизнес процесите (УБП) и организационната амбидекстрия, както и двата вида бизнес процеси на базата на амбидекстрията – изпълнителски (експлоатационни) и изследователски (експлорационни) и съществената роля на вторите при управлението на бизнес процесите в банката, когато тя се ангажира с дигитализация и иновативни дейности. В тази насока е представен и апробиран практически ориентиран подход за експлорационно управление на бизнес процесите.

2. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА И МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

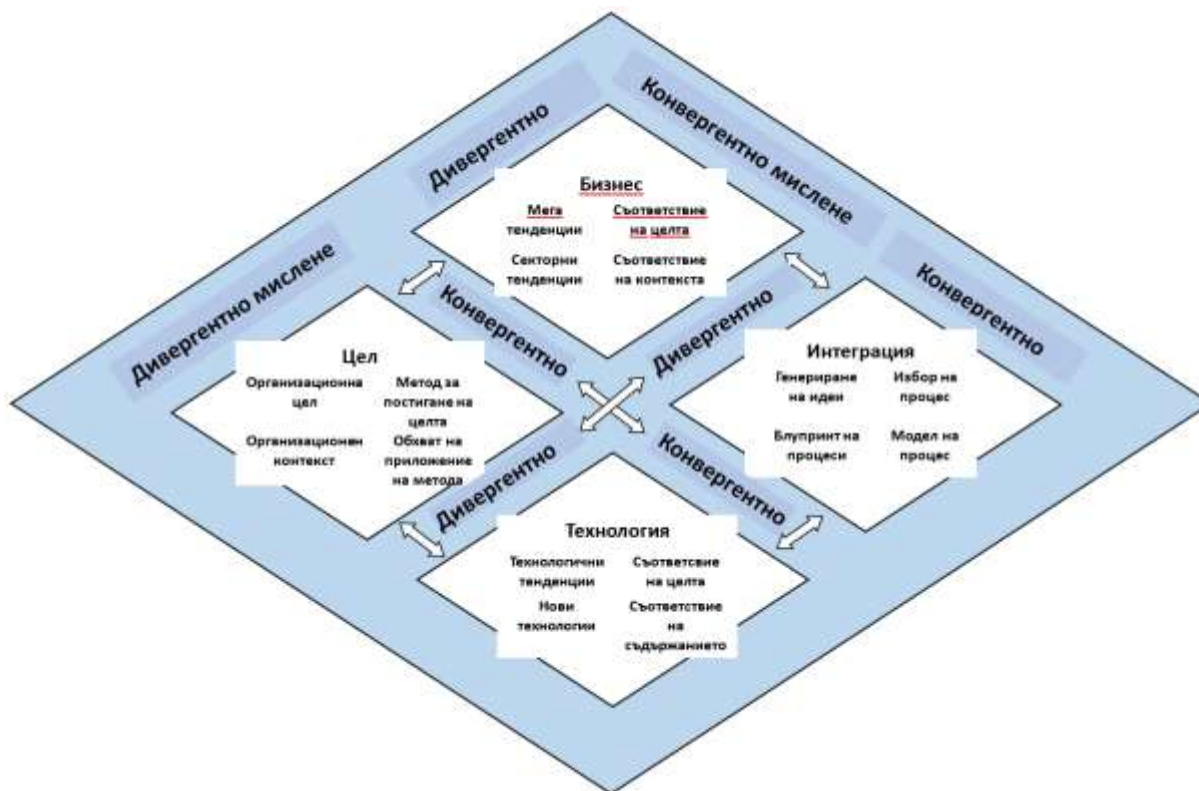
Приложена към управлението на бизнес процесите (УБП) теорията за амбидекстрията постулира, че организацията трябва да балансира изследователските (експлорационни) и изпълнителските (експлоатационни) бизнес процеси, като умението за подобен двойствен подход води до дългосрочно оцеляване в турбулентна бизнес среда (Tushman & O'Reilly, 1996). По същество организационната амбидекстрия е способност на организацията да развива управленски възможности както за експлоатация, т.е. постепенни подобрения, водещи до краткосрочно повишаване на ефективността, така и за експлоатация, т.е. радикални дългосрочни иновационни дейности (He & Wong, 2004). Балансирането на изследователските и изпълнителските бизнес процесите е от решаващо значение за успешното реализиране на организационната амбидекстрия и предполага децентрализация, диференциация, целенасочена интеграция и развитие на способността на висшето ръководство да организира сложните равновесия и баланси.

От друга страна, в литературата все повече се подчертава важността на експлорационното управление на бизнес процесите, чиято ключова цел е организациите систематично да интегрират нововъзникващите технологични възможности, за да си осигурят успех в динамичната бизнес среда (Grisold et al, 2019; Rosemann, 2014). Експлорационното УБП се характеризира като последователен подход за търсене на възможности с фокус върху дългосрочния растеж чрез разработване и въвеждане на радикални иновации в съответствие с външните изисквания (O'Reilly & Tushman, 2013). То изисква от организациите да разработят адаптивни процеси и структури, които могат да бъдат (пре)конфигурирани при поискване (O'Reilly & Tushman, 2004), а също и култура, характеризираща се като склонна към поемане на рискове, гъвкава и бърза, подкрепена от визионерски стил на ръководство. Експлорационното УБП изисква логика „отвън-

навътре“, която прилага възможности за сканиране на околната среда, за да идентифицира нови възможности в динамична бизнес среда (Rosemann, 2014). Този подход е трансформационен в смисъл, че развива нови способности, идентифицира нови бизнес възможности и се възползва от нововъзникващите технологии. Макар че тези нови възможности и технологии може да са непознати, организациите трябва да могат да ги разпознават и оценяват от гледна точка на своите основни предимства (Kohlborn et al, 2014). Дори ако организациите не са изправени пред заплаха или криза, те трябва да са в състояние да преосмислят или да прекратят някои установени практики и подходи, за да интегрират иновациите в своите бизнес процеси.

В отговор на необходимостта от подпомагане на организациите в идентифицирането и интегрирането на нови възможности в бизнес процеси е разработен методът на „Петте диаманта“ за експлорационно управление на бизнес процесите (vom Brocke et al, 2020). Методът е разработен първоначално от Ян вом Брокке, Т. Грисолд, С. Грос, Ян Мендлинг, М. Рьоглингер и К. Щелцл, а впоследствие доразвит и с участието на М. Роземан. Той съчетава управлението на бизнес процесите с управлението на иновациите (предимно дивергентното и конвергентно мислене), предоставя начини за идентифициране на нови възможности, произтичащи от цифровите технологии и променящите се нужди на клиентите, както и за интегриране на тези възможности в нови бизнес процеси. Методът на „Петте диаманта“ включва различни дейности, изобразени като един всеобхватен диамант и четири основни диаманта (vom Brocke et al, 2020). Четирите диаманта се отнасят до цел, бизнес, технология и интеграция. Диамантената форма на тези дейности отразява използването на дивергентно и конвергентно мислене по време на процеса, които са много важни съществени части в управлението на иновациите. Всички дейности, т.нар. „диаманти“, се основават на съществуващите знания от управлението на бизнес процесите и управлението на иновациите. „Всеобхватният диамант“ свързва всички основни диаманти и дава насоки как те да бъдат изпълнени чрез систематичен подход.

Фигура 1. Метод на „Петте диаманта“ за експлорационно управление на бизнес процесите по vom Brocke et al



„Диамантът цел“ (ляв диамант) се отнася до необходимостта от придобиване на осведоменост за целта на организацията, както и за дадения контекст в началото на иновационния процес (vom Brocke et al, 2020). По

време на дивергентната фаза на тази дейност се изисква дефиниране на целта и контекста, в който работи организацията. Освен това организацията трябва да начертае бъдеща стратегия, като вземе предвид контекста на своята индустрия и клиентите, към които се обръща. Конвергентната фаза служи за определяне на целта и обхвата на прилагането на метода на „Петте диаманта“ (техника). Обхватът на прилагане на методите се отнася до цялата организация или до отделни звена. Съответно се определят граничните условия за съответните дейности (резултат).

„Бизнес диамантът“ (горен диамант) има за цел да идентифицира възможности, свързани с нови начини за генериране на стойност, произтичащи от бизнес средата (vom Brocke et al, 2020). Дейността започва с дивергентната фаза, като се идентифицират мегатенденциите, последвани от тенденциите в съответния сектор на индустрията (техника). По време на конвергентната фаза идентифицираните мегатенденции и отраслови тенденции се оценяват, като се взема предвид целта, определена в първата дейност (техника). Въз основа на тази оценка се избират релевантните тенденции за съответната организация (резултат).

„Технологичният диамант“ (долен диамант) има за цел да идентифицира възможностите, произтичащи от цифровите технологии (vom Brocke et al, 2020). По време на дивергентната фаза тази дейност е свързана с идентифицирането на нововъзникващи технологични тенденции и съществуващи цифрови технологии, които биха могли да бъдат от значение за организацията (техника). По време на конвергентната фаза технологичните тенденции и цифровите технологии се обсъждат във връзка с приложимостта им за организацията (техника). Изборът на технологии трябва да бъде съобразен с целта. Въз основа на тази оценка се избират съответните дигитални технологии за организацията (резултат).

„Диамантът на интеграцията“ (десен диамант) съчетава целта на организацията с възникващите възможности за разработване на нови бизнес процеси с генериране на нова стойност (vom Brocke et al, 2020). По време на дивергентната фаза тази дейност има за цел да интегрира новите виждания, придобити при предишните три дейности. В резултат на това се създават един или няколко блупринтс на процеси, за да се създаде нов процес, като същевременно се генерира нова стойност за клиентите (резултат). Следователно „Диамантът на интеграцията“ се възползва от силните страни, които са натрупани в рамките на метода на „Петте диаманта“, като обяснява как новите идеи могат да бъдат организирани и управлявани чрез процеси (Mendling et al, 2020).

„Всеобхватният диамант“ свързва всички основни диаманти и дава насоки как да бъдат изпълнени (vom Brocke et al, 2020). В зависимост от конкретните нужди организацията може да избере различни отправни точки и да пропусне дейности или използването на определени техники. Тъй като методът има за цел да насърчи творчеството и иновациите, прилагането му следва да бъде силно итеративно. Това е изобразено чрез двупосочните стрелки между всички двойки ромбове. Например, организацията може да започне с технологичния диамант и след това да премине към бизнес диаманта. Така се гарантира, че иновативните идеи се реализират чрез нови бизнес процеси с нови предложения за стойност (vom Brocke et al, 2020).

3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЯ

Методът на „Петте диаманта“ беше апробиран в българска търговска банка в рамките на четири брейнсторминг сесии, в които участваха двама експерти по оптимизация на процесите и един бизнес архитект, двама експерти по иновациите, двама ИТ експерти и разработчици, двама проект мениджъри, експерт по стратегическо управление, бизнес анализатор и маркетингов експерт, като повечето от участниците имаха над 5 години опит в банковия сектор. Подборът на участниците в тестването на метода се оказа от ключово значение с оглед на резултатността на подхода. За всяка една от дейностите-диаманти предварително бяха идентифицирани заинтересовани страни в банката и техните роли. В апробирането на „Диаманта Цел“ участваха представители на заинтересовани страни, свързани с управлението на бизнес процесите - бизнес архитект и експерт по оптимизация на процесите, както и експерт по стратегическо управление, запознати с планирането на стратегическите цели. В брейнсторминг сесията по „Бизнес диаманта“ бяха включени различни заинтересовани страни, както свързани с УБП (бизнес архитект, експерт по процесите), така и несвързани с УБП - бизнес анализатор и маркетингов експерт. В сесията по „Технологичния диамант“ участваха главно заинтересовани страни, свързани с дигитализацията и новите технологии – ИТ експерти и разработчици, както и експерти по бизнес процесите. В тестването на „Диаманта на интеграцията“ участваха експерти по бизнес процеси и по иновациите заедно с ИТ експерти и проект мениджъри.

Мотивацията за прилагането на метода на „Петте диаманта“ беше да се намерят иновативни отговори на пандемията Ковид-19 под формата на нови процеси за дигитализация на банковите услуги с цел генериране на нова стойност за клиентите. Фокусът на сесиите беше насочен към новите възможности, тъй като банката имаше за цел да интегрира бизнес и технологични възможности в нови бизнес процеси. Преди провеждането

на брейнсторминг сесиите бяха събрани идеи и обширна информация във връзка с първите три диаманта (цел, бизнес и технология) на базата на стратегически документи на банката, годишни отчети, интернет проучвания.

При отделните дейности - диаманти бяха прилагани описаните в модела техники. При тестването на „Диаманта цел“ беше установено, че по отношение на конкретното изследване целта на търговската банка е да осигури “нови дигитални услуги наред със сигурност за парите на клиентите“. Разсъждаването върху целта на организацията и контекста насърчаваше участниците да разкрият и обсъдят основните стратегически ценности и да ги дефинират като се абстрахират от конкретните банкови продукти и услуги (инструмент). Като обхват на приложението след брейнсторминга бяха определени ритейл банкирането и клоновата мрежа. По отношение на бизнес тенденциите бяха разгледани възможните сценарии на обществените мегатенденции, произтичащи от пандемията Ковид-19, както и редица нови тенденции в банковия сектор, представени в таблица 1. За да се обхване по-широк спектър от тенденции бяха използвани множество източници, сред които анализи от маркетингови проучвания (инструмент). В брейнсторминга по „Технологичния диамант“ беше обсъдена огромна информация и се събраха най-много предложения и идеи, които бяха канализирани от необходимостта да се отговори на очакванията на клиентите, свързани с дигитализацията. Най-продължителна и с най-много участници беше сесията по „Диаманта на интеграцията“ като бяха обсъждани идеи за иновативни процеси въз основа на предишните три сесии по целта, бизнеса и технологичния диаманти и независимо от съществуващите организационни ограничения. Генерирането на идеи беше улеснено от използване на техники за креативност (инструмент) и бяха създадени блупринтс на процеси (детайлно документирани на резултатите от процеса и изискванията на бизнес процесите). По време на конвергентната фаза генерираните блупринтс на процеси бяха оценявани въз основа на предварително избрани критерии, като например осъществимост, разходи, очаквана стойност и стратегическо съответствие. Въз основа на тази оценка бяха избрани две идеи, които да бъдат развити в създаване на нови процеси. Резултатите от прилагането на метода на „Петте диаманта“ в търговска банка са нагледно описани в таблица 1.

Таблица 1. Резултати от прилагането на метода на „Петте диаманта“ в търговска банка

Дейности	Техники	Резултати
Диамант Цел	Дивергентно мислене: 1. Определяне цялта на организацията 2. Определяне на организационния контекст Конвергентно мислене: 3. Определяне целта на прилагания метод 4. Определяне обхвата на приложението	Дивергентно мислене: 1. „Дигитализация и онлайн сигурност“ 2. Търговска банка Конвергентно мислене – идентифициране на: 3. Нови процеси и възможности след Ковид-19 4. Ритейл банкиране
Диамант Бизнес	Дивергентно мислене: 1. Идентифициране на мегатенденциите 2. Идентифициране на тенденции в сектора Конвергентно мислене: 3. Оценка на мега и секторни тенденции 4. Избор на мега и секторни трендове	Дивергентно мислене: 1. Споделена икономика, пандемия 2. Дигитализация, персонализация, консолидация на банковия сектор Конвергентно мислене: 3. Необходимост и спешност 4. Ковид-19, дигитализация
Диамант Техноло- гия	Дивергентно мислене - идентифициране на: 1. Технологични тенденции 2. Нововъзникващи дигитални технологии Конвергентно мислене: 3. Оценка на горните в съответствие с целта 4. Избор на подходящите технологични тенденции и нови дигитални технологии	Дивергентно мислене: 1. Мобилни приложения, чатбот, преносими устройства, CRM система, машинно обучение 2. Дигитален асистент с Изкуствен интелект Конвергентно мислене: 3. Необходимост и очакване от клиентите 4. Изкуствен интелект, мобилни приложения
Диамант Интегра- ция	Дивергентно мислене: 1. Генериране на идеи от 3-те диаманта 2. Създаване блупринтс на процеси Конвергентно мислене: 3. Оценка на блупринтс на процеси 4. Избор на подходящите	Дивергентно мислене: 1. Няколко идеи за нови процеси и услуги 2. Блупринтс на процес за всяка идея Конвергентно мислене: 3. Оценка на съответствие, аджайл, разходи 4. Избор на 2 идеи, в процес на моделиране

Апробирането на Метода на „Петте диаманта“ в българска търговска банка доказва необходимостта и резултатността на практически подход, който може да интегрира и синтезира елементи от управление на иновациите с елементи от управлението на бизнес процесите на базата на организационната амбидекстрия. В процеса на изпробване на метода възникнаха въпроси относно неговата приложимост и в рамките на етапа на редизайн на жизнения цикъл на УБП. По отношение на измерението на контекста методът е особено приложим за основните бизнес процеси за създаване на ново предложение за стойност. В процеса на прилагане на метода се установи също така, че той позволява гъвкава конфигурация на всички диаманти. Следователно някои организации могат да вземат предвид всички диаманти, докато други могат да поставят по-голям акцент върху един диамант в сравнение с друг. Освен това в рамките на всеки диамант организациите могат да изберат подходящо ниво на детайлност, като се фокусират само върху добре познати или върху нововъзникващи дигитални технологии и иновационни дейности. Важно е да се отбележи, че методът предполага различни заинтересовани страни и насърчава участието на множество роли, които внасят различни гледни точки за възникващите възможности. По този начин се създават условия за използване на експертната и потенциала на различни мениджъри и експерти в организацията, които обединяват усилия по конкретни проблеми. Създават се условия и за развитието на банката като учеща се организация, както и за различни форми на прилагане на управление на знанието. Ориентираните към процесите организации трябва да могат да развиват нови способности и компетенции, за да откриват възникващите възможности по отношение на новите технологии и бизнес модели (Rosemann, 2014). В светлината на днешната високодинамична бизнес среда това се счита за съществено, за да се гарантира удовлетвореността на клиентите и да се насърчи междуорганизационното и вътрешноорганизационното сътрудничество (Dezi et al, 2018). Макар методът на „Петте диаманта“ да може да се прилага в различни организационни контексти, той предполага, че организацията има добре развита ориентация към бизнес процесите, което го прави особено подходящ за средни и големи организации.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представеният и тестван метод за експлорационно управление на бизнес процесите подпомага организациите (1) да идентифицират възможностите за иновации, произтичащи от цифровите технологии и променящите се нужди на клиентите, и (2) да интегрират тези възможности в нови бизнес процеси с нови предложения за стойност. От академична гледна точка може да се твърди, че методът на „Петте диаманта“ представлява важен принос към съществуващата литература за управление на бизнес процесите, която до момента се е фокусирала предимно върху повишаването на оперативната ефективност, т.е. върху експлоатационните бизнес процеси. Резултатите от това изследване показват, че е необходимо банките да адаптират управлението на бизнес процесите си към управлението на иновациите, ако искат целенасочено да насърчават иновациите и да станат амбидекстрни организации. Освен това резултатите потвърждават, че методът на „Петте диаманта“ води до полезни решения в банковия сектор в конкурентната среда след появата на Ковид-19 и че търговска банка, използваща бизнес процесното управление, може да интегрира в него елементи от управлението на иновациите, за да отговори на очакванията на клиентите за нови дигитални продукти и услуги.

ЛИТЕРАТУРА

- Dezi, L., Santoro, G., Gabteni, H., & Pellicelli, A. (2018). The role of big data in shaping ambidextrous business process management: Case studies from the service industry. *Business Process Management Journal* (24:5), 1163-1175
- Grisold, T., Groß, S., Stelzl, K., vom Brocke, J., Mendling, J., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2022). The Five Diamond Method for Explorative Business Process Management. *Bus Inf Syst Eng* 64, 149–160
- Grisold, T., Gross, S., Röglinger, M., Stelzl, K., & vom Brocke, J. (2019). Exploring Explorative BPM – Setting the Ground for Future Research. In T. Hildebrandt, B. F. van Dongen, M. Röglinger, & J. Mendling (Eds.), *Business Process Management. BPM 2019*. (Vol. 11675). Cham: Springer
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science* (15:4), 481–494
- Kohlborn, T., Mueller, O., Poepelbuss, J., & Roeglinger, M. (2014). Interview with Michael Rosemann on ambidextrous business process management. *Business Process Management Journal* (20:4), 634-63
- Mendling, J., Pentland, T., & Recker, J. (2020). Building a complementary agenda for business process management and digital innovation. *Eur J Inf Syst* 29(3) 208–219
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* (82:4), 74–81

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338
- Rosemann, M. (2014). Proposals for Future BPM Research. *Proceedings of the Asia-Pacific Conference on Business Process Management*, C. Ouyang and J. Y. Jung (eds.), Switzerland: Springer, 1-15
- Rosemann, M. (2020). Explorative process design patterns. *Proceedings of the 18th International Conference on Business Process Management*. Springer, Heidelberg, 349–367
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review* (38:4), 8–30