

10 - 12 | 2025

AMBIDESTRIA CORPORATIVA E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DESENVOLVIMENTO E COMPETÊNCIAS NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO E JORNALISMO

Corporate ambidexterity and digital transformation: An analysis of competitiveness and the development of skills in the future of communication and journalism

Ambidestreza corporativa y la transformación digital: Un análisis de la competitividad y el desarrollo de competencias en el futuro de la comunicación y el periodismo

Paulo Alberto Uache¹

¹Doutor em Gestão de Empresa, Universidade São Tomás, Moçambique, <https://orcid.org/0000-0001-6936-6789>, pauloalbertouache@gmail.com

Autor para correspondência: pauloalbertouache@gmail.com

Data de recepção: 25-06-2025

Data de aceitação: 01-07-2025

Data da Publicação: 10-12-2025

Como citar este Resumo: Uache, P. A. (2025). *Ambidestria corporativa e a transformação digital: Uma análise da competitividade e desenvolvimento e competências no futuro da comunicação e jornalismo*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(10), pp. 317-328. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/13>

RESUMO

Este estudo analisa o impacto da transformação digital e da ambidestria organizacional no setor de jornalismo e comunicação, destacando a necessidade de equilibrar inovação e eficiência num ambiente caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e por um público cada vez mais exigente. A expansão das plataformas digitais e das redes sociais alterou profundamente a dinâmica de produção e consumo de informações, pressionando a mídia tradicional a rever seus modelos operacionais e a adotar estratégias alinhadas ao novo paradigma informacional. Com base numa abordagem qualitativa, exploratória e sustentada por uma revisão bibliográfica sistemática, o estudo avalia como a interseção entre transformação digital e ambidestria organizacional influencia a

competitividade, o desenvolvimento de competências e a capacidade de adaptação das empresas de comunicação. O **estudo de caso do Jornal Diário de Moçambique (2021–2023)** revela desafios críticos, como queda de receitas, fragilidades tecnológicas, pirataria digital e lacunas de competências profissionais, evidenciados nos gráficos e matrizes elaborados. Os resultados indicam que a adoção de uma postura ambidesta capaz de combinar exploração de novas tecnologias com a melhoria dos processos tradicionais é fundamental para aumentar a relevância das empresas de mídia, fortalecer o engajamento com o público e promover práticas jornalísticas mais sustentáveis. Conclui-se que o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* é essencial para que as organizações jornalísticas permaneçam competitivas e

resilientes, aproveitando as oportunidades digitais para consolidar seu papel social, ampliar o acesso à informação e contribuir para a construção de uma sociedade mais informada, justa e participativa.

Palavras-chave: Ambidestria organizacional; transformação digital; competitividade; jornalismo.

ABSTRACT

This study examines the impact of digital transformation and organizational ambidexterity on the journalism and communication sector, highlighting the need to balance innovation and operational efficiency in an environment characterized by rapid technological change and increasingly demanding audiences. The expansion of digital platforms and social networks has profoundly reshaped the dynamics of information production and consumption, pressuring traditional media to revise their operational models and adopt strategies aligned with the new informational paradigm. Using a qualitative and exploratory approach supported by a systematic literature review, the study assesses how the intersection between digital transformation and organizational ambidexterity influences competitiveness, skills development, and the adaptive capacity of media organizations. The case study of the Diário de Moçambique newspaper (2021–2023) reveals critical challenges such as declining revenues, technological vulnerabilities, digital piracy, and significant skill gaps—elements evidenced through the graphs and analytical matrices developed for this research. The findings indicate that adopting an ambidextrous posture—combining the exploration of new digital technologies with the improvement of traditional processes—is essential for increasing the relevance of media organizations, strengthening audience engagement, and ensuring more sustainable journalistic practices. The study concludes that balancing *exploration* and *exploitation* is fundamental for media companies seeking to remain competitive and resilient,

leveraging digital opportunities to reinforce their social role, expand access to information, and contribute to building a more informed, fair, and participatory society.

Keywords: Organizational ambidexterity; digital transformation; competitiveness; journalism.

RESUMEN

Este estudio analiza el impacto de la transformación digital y de la ambidestreza organizacional en el sector del periodismo y la comunicación, destacando la necesidad de equilibrar innovación y eficiencia operativa en un entorno caracterizado por rápidos cambios tecnológicos y un público cada vez más exigente. La expansión de las plataformas digitales y de las redes sociales ha transformado profundamente la dinámica de producción y consumo de información, ejerciendo presión sobre los medios tradicionales para revisar sus modelos operativos y adoptar estrategias alineadas con el nuevo paradigma informacional. A partir de un enfoque cualitativo y exploratorio, sustentado en una revisión bibliográfica sistemática, el estudio evalúa cómo la intersección entre transformación digital y ambidestreza organizacional influye en la competitividad, el desarrollo de competencias y la capacidad de adaptación de las empresas de comunicación. El estudio de caso del periódico Diario de Mozambique (2021–2023) revela desafíos críticos, como la disminución de ingresos, vulnerabilidades tecnológicas, piratería digital y brechas significativas de competencias profesionales, aspectos evidenciados a través de los gráficos y matrices analíticas desarrollados. Los resultados indican que la adopción de una postura ambidiestra —que combine la exploración de nuevas tecnologías con la mejora de los procesos tradicionales— es fundamental para aumentar la relevancia de los medios, fortalecer la interacción con el público y garantizar prácticas periodísticas más sostenibles. El estudio concluye que el equilibrio entre *exploration* y *exploitation* es esencial para que las organizaciones periodísticas sigan siendo competitivas y resilientes, aprovechando las

oportunidades digitales para reforzar su papel social, ampliar el acceso a la información y contribuir a la construcción de una sociedad más informada, justa y participativa.

Palabras clave: Ambidestreza organizacional; transformación digital; competitividad; periodismo.

INTRODUÇÃO

A análise aprofundada da ambidestria corporativa e da transformação digital no contexto do jornalismo contemporâneo constitui um campo de reflexão de elevada relevância científica, sobretudo num período em que os meios de comunicação enfrentam mudanças estruturais aceleradas. A emergência das plataformas digitais, redes sociais e novos formatos de interação pública tem modificado de forma profunda a forma como a informação é produzida, distribuída e consumida, ampliando o alcance dos debates sociais e expondo as limitações do modelo jornalístico tradicional. Este novo ecossistema comunicacional exige que as empresas de media adotem posturas mais ágeis, colaborativas e tecnologicamente orientadas, capazes de responder às expectativas de um público cada vez mais informado, exigente e participativo. Neste cenário, torna-se evidente que o jornalismo já não pode restringir-se à mera transmissão factual de acontecimentos. Pelo contrário, deve assumir um papel ativo na promoção da justiça social, na denúncia de desigualdades e

na construção de uma esfera pública mais transparente e democrática. Conforme argumentam Alapekkala e Risku (2016), a revolução digital provocou uma redistribuição do poder comunicacional, reforçando a necessidade de um jornalismo que atue enquanto agente transformador e catalisador social, indo além da função informativa tradicional.

É neste contexto que a ambidestria corporativa surge como um enquadramento teórico fundamental. A capacidade de equilibrar simultaneamente a exploração de novas oportunidades tecnológicas (exploration) e a otimização dos processos tradicionais (exploitation) torna-se essencial para garantir a sobrevivência e competitividade das organizações jornalísticas. A transformação digital, ao alterar profundamente os modelos de negócio, os processos produtivos e as competências profissionais do setor, cria um ambiente no qual apenas empresas ambidestras conseguem prosperar. A pertinência deste debate torna-se ainda mais evidente quando analisamos o caso do Jornal Diário de Moçambique, sediado na Cidade da Beira, um dos mais antigos e influentes veículos de comunicação do país. Entre 2021 e 2023, período marcado pelos efeitos prolongados da pandemia da COVID-19, o jornal enfrentou uma queda acentuada das

receitas provenientes do impresso, além de rupturas no seu modelo tradicional de distribuição. A crise sanitária obrigou o jornal a acelerar a digitalização, adotando versões eletrónicas e novos canais digitais, mas tal transição expôs fragilidades significativas: falta de infraestrutura tecnológica adequada, lacunas severas em competências digitais e ausência de mecanismos de proteção cibernética. A circulação informal do jornal em formato PDF – reenviado sem consentimento via plataformas digitais, intensificou as perdas económicas, revelando a urgência de um modelo de negócio digital seguro, eficiente e sustentável. Este estudo de caso oferece uma oportunidade ímpar para analisar como um órgão de comunicação tradicional, com forte legado histórico, enfrenta os desafios da modernização digital e tenta conciliar o equilíbrio entre práticas tradicionais e inovação, demonstrando na prática os princípios da ambidestria organizacional.

Nesse sentido, o objetivo central desta pesquisa é **avaliar o impacto da transformação digital nas competências profissionais necessárias para o futuro do jornalismo e da comunicação**, analisando como a ambidestria corporativa influência a competitividade, adaptabilidade e desenvolvimento estratégico das empresas de media. A investigação baseia-se numa

abordagem qualitativa e exploratória, recorrendo a uma revisão bibliográfica sistemática e ao estudo de caso do Jornal Diário de Moçambique, com vista a mapear, compreender e discutir os desafios, limitações e oportunidades emergentes no jornalismo contemporâneo.

CONTEXTUALIZAÇÃO

A **ambidestria corporativa** tem sido amplamente estudada no campo da administração, especialmente em contextos que exigem adaptação rápida e inovação. Segundo O'Reilly e Tushman (2013), a ambidestria é a habilidade organizacional de gerenciar de forma equilibrada as tensões entre a exploração de novas oportunidades e a eficiência operacional. Essa capacidade permite que as empresas se ajustem ao mercado em transformação digital, mantendo-se competitivas no longo prazo.

Organizações ambidestras são capazes de manter um equilíbrio entre a exploração de novas ideias e a exploração das capacidades existentes (March, 1991). Essa abordagem é particularmente relevante em setores que passam por mudanças rápidas, como o de tecnologia e comunicação. Para Andriopoulos e Lewis (2009), a ambidestria organizacional não apenas melhora a resiliência empresarial, mas também promove um ambiente propício

à inovação contínua e ao desenvolvimento de novas competências.

A transformação digital vai além da simples adoção de novas tecnologias; é um processo que altera profundamente a estrutura organizacional, a cultura e os modelos de negócios de uma empresa. De acordo com Vial (2019), a transformação digital abrange o uso estratégico de tecnologias digitais para impulsionar mudanças nos processos internos e melhorar a experiência do cliente, contribuindo para uma renovação contínua e para uma inovação em produtos e serviços.

Muitas empresas enfrentam desafios ao implementar a transformação digital, como a necessidade de treinamento contínuo dos colaboradores e a adaptação de processos que equilibram inovação e eficiência. Westerman, Bonnet e McAfee (2014) destacam que, para ser bem-sucedida, a transformação digital exige que as empresas adotem uma cultura de inovação e estabeleçam lideranças que incentivem a integração das novas tecnologias de forma alinhada aos objetivos estratégicos.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, exploratória e baseada em estudo de caso, sustentada por uma revisão

bibliográfica sistemática que permite analisar o impacto da transformação digital e da ambidestria organizacional no sector do jornalismo e comunicação. O estudo de caso incide sobre o Jornal Diário de Moçambique e abrange o período 2021–2023, fase em que o jornal enfrentou uma acentuada queda de receitas em consequência da pandemia da COVID-19, situação que acelerou a transição digital e revelou fragilidades tecnológicas, estruturais e de competências profissionais.

A metodologia foi organizada em **três etapas principais**, complementares entre si:

Revisão da Literatura e Seleção de Fontes

A pesquisa partiu de uma análise crítica da literatura existente sobre ambidestria organizacional (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013), transformação digital (Vial, 2019; Westerman et al., 2014) e suas implicações no jornalismo (Barnard, 2017; Cawley, 2018). Foram selecionados artigos científicos, livros e relatórios de referência, publicados entre 1991 e 2023, utilizando bases de dados como Scopus, Web of Science e Google Scholar. Os critérios de inclusão consideraram estudos que abordassem:

- **Ambidestria organizacional** (exploration vs. exploitation);

- **Transformação digital** no jornalismo e comunicação;
- **Competitividade e inovação** no sector mediático.

Análise Temática e Síntese Crítica

Os dados coletados foram organizados por meio de **análise temática** (Braun & Clarke, 2006), identificando padrões e lacunas na literatura. Os principais eixos analíticos foram:

- Impacto da digitalização nos modelos de negócio do jornalismo;
- Estratégias ambidestrás para equilibrar inovação e eficiência operacional;
- Desafios e oportunidades na adaptação das empresas de mídia ao cenário digital.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados demonstra que a transformação digital e a ambidestría organizacional constituem fatores determinantes para a competitividade das empresas jornalísticas, especialmente em contextos marcados por rápidas mudanças tecnológicas, instabilidade económica e

exigências crescentes de inovação. No caso do Jornal Diário de Moçambique, os dados analisados evidenciam um cenário de transição acelerada, fragilidades estruturais e oportunidades de reinvenção estratégica.

Transformação digital como impulsionadora de novos modelos de negócio

A Figura 1 – Queda de Receita (2019–2023) confirma a redução significativa das receitas do jornal, agravada durante a pandemia da COVID-19. Essa queda cria pressão para a adoção de modelos digitais mais eficientes, conforme defendem D'Cruz et al. (2016), ao afirmar que a digitalização reduz barreiras de entrada e exige maior foco na experiência do usuário. Verhoef et al. (2021) reforçam que tecnologias digitais como automação, análise de dados e inteligência artificial permitem respostas mais ágeis às novas demandas do público. No entanto, como destaca Barnard (2017), essa agilidade deve ser equilibrada com o rigor da verificação jornalística, pois o imediatismo das redes sociais pode comprometer a qualidade da informação. No Diário de Moçambique, observou-se que a falta de infraestrutura tecnológica adequada dificultou a criação de um modelo digital sustentável, expondo a necessidade urgente de modernização e segurança informacional.

Figura 1 – Queda de Receita (2019–2023)

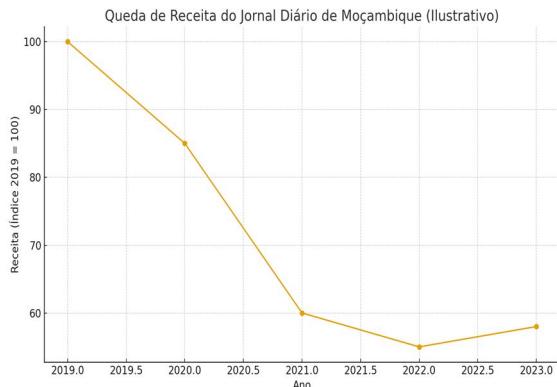


Figura 1: Elaborado pelo autor.

Desafios na Implementação da Transformação Digital

O estudo identificou desafios críticos que afetam diretamente a capacidade competitiva do jornal:

- Fragilidades Tecnológicas e Cibersegurança

A circulação não autorizada do jornal em formato PDF fragiliza o modelo de negócio e evidencia a ausência de sistemas de proteção digital — problema amplamente denunciado no período da pandemia.

- Lacunas de Competências Profissionais

A **Figura 2 – Gap de Competências Digitais** mostra que as competências mais críticas para o jornalismo contemporâneo — SEO, jornalismo de dados, multimídia e cibersegurança apresentam níveis muito abaixo do necessário.

Figura 2 – Gap de Competências Digitais

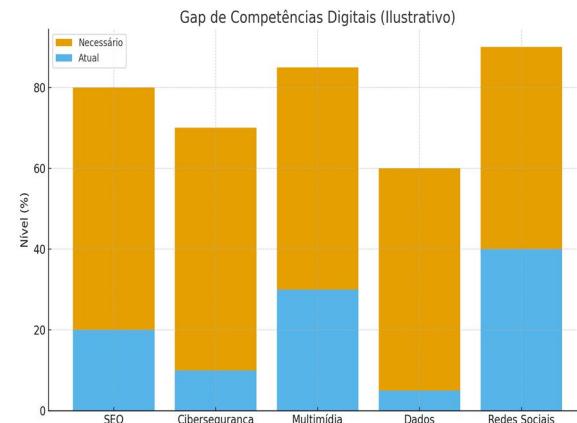


Figura 2: Elaborado pelo autor.

A **Tabela 1 – Matriz de Competências Digitais** confirma que todas as competências analisadas estão classificadas como *Alta Prioridade*, indicando que o desenvolvimento profissional é crucial para a maturidade digital do jornal.

c) Desalinhamento Estratégico

Souza-Zomer et al. (2020) destacam que muitas empresas carecem de modelos claros para orientar decisões entre o tradicional e o digital. No Diário de Moçambique, essa lacuna manifesta-se na ausência de:

- Plano estratégico digital formal;
- Unidade específica para inovação e
- Processos padronizados de integração tecnológica.

Teece (2018) acrescenta que a colaboração entre stakeholders externos pode ajudar a superar tais limitações, mas isso exige

estrutura organizacional adaptada à inovação ainda não consolidada no jornal.

Tabela 1 – Matriz de Competências Digitais

Competência	Nível Atual (%)	Nível Necessário (%)	Prioridade
SEO e indexação	20	80	Alta
Cibersegurança	10	70	Alta
Multimídia	30	85	Alta
Jornalismo de Dados	5	60	Alta
Gestão de Redes Sociais	40	90	Alta

Tabela 1: Elaborado pelo autor.

Ambidestria Organizacional como Estratégia de Sobrevida

Os resultados mostram que a ambidestria definida como a capacidade de equilibrar inovação (exploration) e eficiência operacional (exploitation) é essencial para a sobrevida de empresas de media. Werder e Heckmann (2019) destacam que organizações ambidestras são mais resilientes e adaptáveis. A análise realizada demonstra que o Diário de Moçambique ainda opera majoritariamente no polo **exploitation**, mantendo processos tradicionais, mas com dificuldade de expandir iniciativas inovadoras robustas. A **Tabela 2 – Matriz VRIO** evidencia que, embora o jornal possua recursos valiosos como reputação histórica, esses recursos não estão devidamente organizados para gerar vantagem competitiva sustentável. Birkinshaw e Gupta (2013) afirmam que empresas com baixa capacidade

ambidestra tendem a comprometer sua adaptabilidade futura, o que se aplica ao caso estudado.

Tabela 2 – Matriz VRIO

Recurso	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Organizado
Reputação histórica	Sim	Sim	Sim	Não
Redação experiente	Sim	Não	Não	Sim
Competências digitais	Não	Não	Não	Não
Presença digital estruturada	Não	Não	Não	Não

Tabela 2: Elaborado pelo autor.

Plataformas Digitais e o Novo Paradigma do Jornalismo

Plataformas digitais democratizam o acesso à informação e aumentam a interação com o público (Alapekkala & Risku, 2016). No entanto, como sublinha Cerqueira (2018), a velocidade de circulação pode comprometer a qualidade da informação, exigindo equilíbrio entre agilidade e rigor.

O Diário de Moçambique encontra desafios específicos:

- Ausência de segmentação digital;
- Baixo uso de métricas de audiência;
- Falta de estratégias de personalização de conteúdo;
- Dependência histórica do modelo impresso.

Aplicações Práticas da Ambidestria no Jornalismo

Adaptando o modelo de Gastaldi et al. (2018) ao setor mediático, é possível compreender a evolução digital das empresas jornalísticas a partir de três níveis complementares:

1. Exploitation – Eficiência Operacional:

Corresponde à digitalização dos processos tradicionais, como a paginação eletrónica, o envio digital do jornal e a gestão básica de conteúdos online. Trata-se de uma fase que melhora a eficiência, mas não altera significativamente o modelo de negócio.

2. Ambidestria – Integração entre o Tradicional e o Digital:

Refere-se à implementação de redações multimídia, integração de equipas e produção multiplataforma. Nesta etapa, a organização equilibra práticas convencionais com técnicas digitais, ampliando a capacidade de resposta ao novo ecossistema mediático.

3. Exploration – Inovação Radical:

Envolve a criação de produtos jornalísticos inovadores, como jornalismo de dados, podcasts, vídeos interativos, automação de notícias e o uso de inteligência artificial na produção e distribuição de conteúdos. Esta

fase rompe com o modelo tradicional e projeta a organização para novos mercados e audiências. No caso analisado, o Jornal Diário de Moçambique encontra-se ainda predominantemente na primeira etapa (exploitation), apresenta progressos pontuais na segunda (ambidestria) e não evidencia iniciativas consistentes relacionadas à terceira etapa (exploration), o que limita seu potencial de inovação e competitividade no ambiente digital.

CONCLUSÃO

Análise realizada demonstra que a transformação digital trouxe mudanças profundas para o jornalismo, exigindo das empresas de comunicação uma capacidade contínua de adaptação, inovação e reorganização estratégica. O estudo permitiu perceber que a simples digitalização de processos não é suficiente: é necessário desenvolver estruturas organizacionais capazes de equilibrar eficiência operacional e inovação permanente. Esse equilíbrio revela-se essencial para enfrentar as exigências de um ambiente mediático competitivo, veloz e orientado por tecnologias emergentes. No caso do **Jornal Diário de Moçambique**, os resultados evidenciaram fragilidades importantes, especialmente ao nível das competências digitais, da segurança informacional e da infraestrutura tecnológica.

A queda significativa das receitas durante o período da pandemia, somada à circulação informal do jornal em formato digital, mostrou que modelos de negócio tradicionais já não respondem às necessidades do contexto actual. Além disso, as lacunas nas competências dos colaboradores representam um obstáculo real à construção de estratégias digitais robustas. Apesar desses desafios, o estudo revela que há um potencial significativo para evolução. A consolidação de práticas ambidestradas, combinando a melhoria dos processos tradicionais com a implementação de soluções inovadoras, pode permitir ao jornal expandir sua presença digital, diversificar fontes de receita e aumentar sua relevância junto ao público. A incorporação de ferramentas digitais, a criação de conteúdos multimídia, o investimento em análise de dados e a adoção de modelos de assinatura eletrónica representam caminhos concretos para fortalecer a sustentabilidade e competitividade da organização.

Conclui-se, portanto, que a transformação digital não deve ser vista apenas como um desafio, mas como uma oportunidade estratégica para reposicionar o jornalismo no centro da vida social. Empresas capazes de modernizar suas estruturas e desenvolver novas competências profissionais estarão mais preparadas para responder às demandas

de um público cada vez mais participativo, crítico e conectado. Para o Diário de Moçambique, este é o momento de consolidar uma visão estratégica orientada para o futuro, sustentada por inovação, formação contínua e uma cultura organizacional aberta à mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alapekkala, O., & Risku, J. (2016). *Software startuppers took the media's paycheck: Media's fightback happens through startup culture and abstraction shifts*. [Paper não publicado].
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Barnard, S. R. (2017). *The journalistic field in a time of mediatization*. OSF Preprints. <https://osf.io/>
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contributions of ambidexterity to the field of organizational studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Cannaerts, N., Segers, J., & Warsen, R. (2019). Ambidexterity and public organizations: A configurational perspective. *Public Management Review*, 21(4), 509–532. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1500627>
- Cawley, A. (2018). Digital transitions: The evolving corporate frameworks of

- legacy newspaper publishers. *Structural Health Monitoring*, 17(3), 567–580. <https://doi.org/10.1177/1475921717750047>
- Cerqueira, B. M. (2018). *The journalists and a profession in mutation: The voices of the professionals of a Curitiba radio* [Tese de doutorado, Universidade Federal do Paraná].
- D'Cruz, M., Timbrell, G., & Watson, J. (2016). *Strategy in a digital world*. Palgrave Macmillan.
- Gastaldi, L., Appio, F. P., Corso, M., & Pistorio, A. (2018). Managing the exploration-exploitation paradox in healthcare: Three complementary paths to leverage on the digital transformation. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1200–1234. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2016-0227>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Nölleke-Przybylski, P., von Rimscha, M. B., Möller, J. E., Voci, D., Altmeppen, K. D., & Karmasin, M. (2019). Patterns of structural and sequential ambidexterity in cross-border media management. *Journal of Media Business Studies*, 16(3), 174–195. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1643049>
- Oberlander, A. M., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2021). Conceptualizing business-IT alignment in the era of digital transformation. *Information Systems Journal*, 31(1), 106–134. <https://doi.org/10.1111/isj.12306>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2019). Digital transformation strategy: A case study at a Danish company. *Journal of Business Research*, 101, 553–559. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.037>
- Sefara, M. (2018). The innovation challenge for the South African newspaper sector. *African Journalism Studies*, 39(2), 85–102. <https://doi.org/10.1080/23743670.2018.1470954>
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.
- Souza-Zomer, T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). A taxonomy of business models in the transition to circular economy: The transformation of the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124259. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124259>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward organizational ambidexterity in the hotel industry: The role of human

- resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(3), 310–325. <https://doi.org/10.1177/1938965519895366>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2018). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 51(3), 389–405. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.002>
- Werder, K., & Heckmann, C. S. (2019). Ambidexterity in information systems research: Overview of conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Communications of the Association for Information Systems*, 44(1), 500–531. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04423>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.