

## Dinamikus képességek kialakulásának vizsgálati keretrendszere

*Research framework for the development of dynamic capabilities*

FARKAS TAMÁS

tudományos segéd munkatárs, Szegedi Tudományegyetem,  
[farkas.tamas@eco.u-szeged.hu](mailto:farkas.tamas@eco.u-szeged.hu)

### **Absztrakt**

A dinamikus képességek irodalma az üzleti tudományok egyik kiemelkedő jelentőségű kutatási területének tekinthető. E képességek támogatják a szervezeteket abban, hogy stratégiai szintű változásokat tudjanak eszközölni, amelyekkel képessé válnak arra, hogy reagáljanak a környezeti kihívásokra. Bár a terület irodalma széleskörű, a képesség kialakítása még kevesebb figyelmet kapott. Mind a dinamikus képességek, mind azok kialakulása útfüggő, abban számos egyedi jellemző figyelhető meg, ugyanakkor azokban hasonlóságok azonosíthatók. A dinamikus képességek kialakulása szervezetektől függetlenül három fő szakaszban valósul meg. Az első szakasz az egyéni szint, a megalakulás időszaka, amikor összeállnak azok az egyének, amelyek a kialakítást végezni fogják. A második az emberközi, interakciós szakasz, ahol a képességet létrehozó egyének egymással interakcióba állnak. A harmadik és utolsó szakasz az érettség szakasza; ekkorra már nem csak egyéni és egyéni, de szervezeti szinten is értelmezhető dinamikus képességet tudott az adott szervezet előállítani.

*Kulcsszavak: dinamikus képességek, dinamikus menedzseri képességek, képességek kialakulása*

Köszönetnyilvánítás: Köszönet Vilmányi Mártonnak a tanulmány elkészültét támogató értékes hozzászólásaiért.

### **Abstract**

The literature on dynamic capabilities can be considered as one of the most important research areas of business sciences. These capabilities support organizations in making strategic changes that enable them to respond to environmental challenges. Although the literature in the field is extensive, the development of the capability has received less attention. Both dynamic capabilities and their development are path-dependent, many unique features can be observed, but at the same time, similarities can be identified in them. The development of dynamic capabilities takes place in three main stages, regardless of organizations. The first stage is the individual level, the stage of formation, when the individuals who will carry out the design are assembled. The second is the interpersonal, interaction stage, where the individuals creating the capability start to interact with each other. The third and final stage is that of maturity; by this time, the given organization was able to produce a dynamic capability that could be interpreted not only at the individual and interpersonal, but also at the organizational level.

*Keywords: dynamic capabilities, dynamic managerial capabilities, capability development*

Acknowledgments: Thanks to Márton Vilmányi for his valuable comments supporting the creation of this study.

## 1. Bevezetés

A szervezeti képességeknél érdemes kettéválasztanunk a statikus és dinamikus képességeket. Statikus képességek azok, melyek a vállalati mindennapi működéseit teszik lehetővé, míg a dinamikus képességek azok, amelyek ezeket a statikus képességeket képesek megváltoztatni (WINTER, 2003; ZOLLO – WINTER, 2002). A legszélesebb körben elfogadott (SCHILKE et al., 2018) definíció szerint a dinamikus képesség „egy szervezet képessége, amellyel belső és külső kompetenciákat integrál, épít és újrakonfigurál, hogy megfeleljen a gyorsan változó környezetnek” (TEECE et al., 1997: 516).

A dinamikus képességek irodalma az elmúlt 20 évben egyre nagyobb figyelmet kap, a Scopuson elérhető publikációk száma szinte minden évben felülmúlta az előző éves publikációk számát (FARKAS, 2022) és az utóbbi években az empirikus kutatások száma is jelentősen megnövekedett (DANNEELS, 2016). De mindaddig, amíg a terület általánosságban nagy figyelmet kap, e képességek kialakulása bár kiemelt fontosságú a szervezetek számára (CORNER – WU, 2011; WU, 2007), mégis jelentősen alulkutatottnak számít (CYFERT et al., 2021; HITT et al., 2021). A legtöbb kutatásban a dinamikus képességek kialakulása csak mellékes elemként jelenik meg, részben ebből következően az irodalmak több megközelítést is javasolnak e képességek vizsgálatára, de ezek a megközelítések nagyon általánosak, nehezen vezetnek érdemi primer eredményekhez (CYFERT et al., 2021). E képességek kialakulása különösen fontossá vált a COVID-19 válságban és az azóta eltelt időszakban (HITT et al., 2021), hisz a gyors változásokra való megfelelő reakció kialakulása talán még fontosabb a szervezetek számára, mint valaha. Ezzel együtt ugyanakkor a dinamikus képességek bármely területén nehéz új mintázatokat feltárni és érdemi primer eredményeket elérni addig, amíg az alapvető elemeiben hiányosságokat tapasztalunk (DI STEFANO – PETERAF, 2010).

Az eddigi kutatásokban kevesebb hangsúlyt fektettek az egyéni interakciókra (VOGUS, 2018; FOSS et al., 2010), valamint az egyéni viselkedésekre (VOGUS, 2018), pedig a témában kifejezetten fontosak az egyének (NONAKA – TOYAMA, 2002), nélkülük csak korlátozottan lehet vizsgálni a tématerületet. Szükség van tehát olyan kutatások lefolytatására, amelyekben az alacsonyabb szintű entitások és a köztük meglévő interakciók egyre nagyobb figyelmet kapnak (WILKENS – SPRAFKE, 2019).

A dinamikus képességek irodalma az aktuális üzleti tudományok egy kiemelt fontosságú területének számít, arra a kérdésre keresi a választ, hogy miként képesek a szervezetek stratégiai szintű változásokat létrehozni úgy, hogy képesek legyenek a környezet mindenkor elvárásainak és kihívásainak megfelelni (HELFAT – PETERAF, 2003). Jelen tanulmány a dinamikus képességek kialakulásának egy lehetséges vizsgálati modelljét hivatott bemutatni, amely nemcsak a szervezeti, de az irodalomban hiányolt egyéni és egyéni szintre is figyelmet fordít. Az egyéni és az egyéni szinten a későbbiekben vizsgálható potenciális kutatási kérdések is megfogalmazásra kerülnek.

## 2. A dinamikus képességek kialakulásáról általánosságban

Bár a dinamikus és „hagyományos”, statikus képességek kialakulásának folyamatában számos hasonlóság azonosítható (ADNER – HELFAT, 2003), azok nem teljesen fednek át egymással (BOCARDELLI – MAGNUSSON, 2006). A statikus képességekről alkotott általános kép, hogy tapasztalat-halmazódás eredményeként, tehát általában passzívan fejlődnek ki (ZOLLO – WINTER, 2002; ZAHRA et al., 2006). Ezzel szemben a dinamikus képességeknél jelentős szerepet töltenek be más tanulási folyamatok (ZOLLO – WINTER, 2002) és sokkal gyakoribb a tudatos, aktív kialakítás is (BINGHAM et al., 2015). A tudatosság nem feltétlen jelenti azt, hogy az előzetesen elképzelt, tervezett folyamat eredményeként áll elő a képesség, viszont feltételezi, hogy a menedzsment tisztában van a képességalkotással és annak céljával. A

képességépítés előre nehezen belátható és tervezhető, folyamatában számos döntést kell meghozni és akár jelentős mértékben eltérni az eredeti tervtől (MONTEALEGRE, 2002).

A dinamikus képességek kialakulását számos külső és belső tényező befolyásolhatja (DONADA et al., 2015; WILLIAMSON, 2016; ZOLLO – WINTER, 2002). A külső környezetnek számos eleme képes befolyásolni a folyamatot, hisz maguk a dinamikus képességek teljesítményre gyakorolt hatásai is eltérnek különféle külső környezeti jellemzők esetén (TEECE, 2000). A start-upok esetében például az őket támogató inkubátorok, vagy accelerátorok érdemben és jelentősen képesek befolyásolni a start-upok meglévő és kialakulásban lévő dinamikus képességeit is (ARTHURS – BUSENITZ, 2006; GARCIA-OCHOA et al., 2022).

Nemcsak szervezeten kívüli, de azon belüli tényezők is jelentős befolyással rendelkeznek, a dinamikus képesség kialakulása érdemben függ a lokális elemektől (WILLIAMSON, 2016). A befolyásolást okozhatja olyan „hard” tényező, mint a szervezet struktúrája, folyamatai, de olyan „softosabb” tényezők is, mint a rutinok, értékek, normák (BOJESSON – FUNDIN, 2021) és a szervezeti kultúra is (VICENTE et al., 2018; WILLIAMSON, 2016). A szervezet fejlődéshez, fejlesztéshez való hozzáállása érdemben befolyásolja, hogy a dinamikus képességei milyen folyamat eredményeként alakulnak ki. Azok a szervezetek, amelyek jelentősebb hangsúlyt fektetnek az új technológiákra, „high-tech” szereplővé kívánnak válni, sokkal inkább képesek új dinamikus képességek kifejlesztésére, mint a velük szemben álló, csak korlátozottabban újító szervezetek (VICENTE et al., 2018; ZHU – KRAEMER, 2002). A vállalat tudáshoz és információhoz való hozzáállása is befolyásolja a kialakulás folyamatát. Azok a szervezetek, amelyek nyitottabbak a tudás és az információ megszerzésére, sokkal könnyebben képesek dinamikus képességeket építeni (VICENTE et al., 2018). Ennek fő oka, hogy a dinamikus képességek egyfajta tapasztalatfelhalmozódási (BINGHAM et al., 2015), tudásartikulációs és tudáskodifikációs (ZOLLO – WINTER, 2002) folyamatok eredményeinek tekinthetőek.

A kialakulás legfontosabb moderátorának ugyanakkor a szervezeti (és a szervezettel kapcsolatban álló) egyéneket tekinthetjük (LEE et al., 2015; SLAOUTI, 2021) Az egyének esetében minden szervezeti szint érdekes abból a szempontból, hogy eltérő pozícióban és hierarchiaszinten lévő egyének is képesek a dinamikus képességek kialakulását befolyásolni. A legtöbb kutatás már a kezdetektől kezdve a menedzseri, felsővezetői körre fókuszál (ilyen kutatás pl.: ÅBERG – SHEN, 2020; O'REILLY – TUSHMAN, 2008). Befolyásolni ugyanakkor nem csak a felsővezetői kör tud (AMBROSINI – ALTINTAS, 2019), hanem szerepe van a középvezetésnek (DUTTON et al., 1997), az igazgatótanács tagjainak (ÅBERG – SHEN, 2020), a mentoroknak (POLO et al., 2020) és szélesebb körben akár az összes stakeholdernek is (HITT et al., 2021). A képességek kialakítása már az alapítás pillanatától kezdve függ az egyénektől. Különböző egyének különböző képességek kiépítését célozzák meg, így fontos, hogy melyek voltak azok a képességek, amelyek egyéni, csapat, vagy szervezeti szinten rendelkezésre álltak már az alapításkor, hisz ez potenciálisan minden további képesség kialakulását befolyásolta (HELFAF – PETERAF, 2003).

Az egyének nemcsak befolyásolják a dinamikus szervezeti képességek kialakulását, de dinamikus egyéni (vagy más szóval menedzseri) képességeik segítségével maguk is képesek szervezeti képességek alakítására. A dinamikus menedzseri képességek azok a képességek, amelyekkel az egyének képesek szervezeti képességeket építeni, integrálni és újrakonfigurálni (ADNER – HELFAF, 2003). Ezek az egyéni dinamikus képességek három részre bonthatóak: menedzseri megismerésre, menedzseri társadalmi tőkére és menedzseri humán tőkére (ADNER – HELFAF, 2003; AMBROSINI – ALTINTAS, 2019; TEECE 2016).

A menedzseri megismerés elsősorban tudásstruktúrákból, mentális folyamatokból és érzelmekből áll. Ezek befolyásolják, hogy az egyes környezeti jeleket hogyan érzékeli és értelmezi a vezető. A menedzseri társadalmi tőke elsősorban a megragadáshoz és átalakításhoz

szükséges, képessé teszi a vezetőt, hogy hozzáférjen olyan tudáshoz, vagy egyénekhez, melyek megkönnyítik az adott helyzetek megoldását. A menedzseri humán tőke bár hasonlóknak tűnik, nem egyezik meg a menedzseri megismeréssel. A menedzseri humán tőkében elsősorban a korábbi tapasztalatok során elsajátított képességek és tudás jelennek meg (HELFAT – MARTIN, 2015).

A dinamikus menedzseri képességek számos típusú vállalat és számos menedzseri szint esetén értelmezhetőek, ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy nem minden egyén rendelkezik dinamikus menedzseri képességgel, és azoknak is, akiknek van, nem feltétlen tudják úgy használni, hogy az jobb végeredményt eredményezzen (HELFAT – MARTIN, 2015). A dinamikus menedzseri képességeknek megfelelő használat mellett ugyanakkor önmagukban is hatásuk van a változásra (HELFAT – MARTIN, 2015), valamint a szervezeti teljesítményre is. ADNER és HELFAT (2003) kutatása alapján a szervezeti teljesítmény 4,5%-a ered a felsővezetői heterogenitásból, ahol ez a heterogenitás elsősorban a vezetők dinamikus menedzseri képességeinek egyfajta következménye.

A fentiekből következtethetnénk arra, hogy a számos moderátor jelenléte miatt a kialakulás folyamata nem általánosítható, ahány szervezet, annyiféleképpen zajlik a kialakulás. Ez azonban nem teljesen van így. A dinamikus képességek jellemzői esetében is megfigyelhetjük, hogy azok részleteikben egyediek és útfüggőek, viszont hasonló problémák megoldására jönnek létre, így központi elemeiket tekintve hasonlóak. A dinamikus képességek is egyfajta legjobb gyakorlatok, amelyekben bár vannak egyedi részletek, közös, általános pontok is azonosíthatóak (EISENHARDT – MARTIN, 2000). A kialakulásukban is ezt tapasztalhatjuk, bár az egyes szervezetek konkrét gyakorlatai egymástól eltérőek és a kialakulás pontos menete csak az adott kontextusban tárható fel teljes mértékben (WILLIAMSON, 2016), általános, nagyobb csoportok azonosíthatóak minden esetben. Ezek a csoportok, szakaszok, amelyek a javasolt kutatási modell alapját adják, a következő fejezetben kerülnek bemutatásra.

### **3. Későbbi kutatásokhoz javasolt modell**

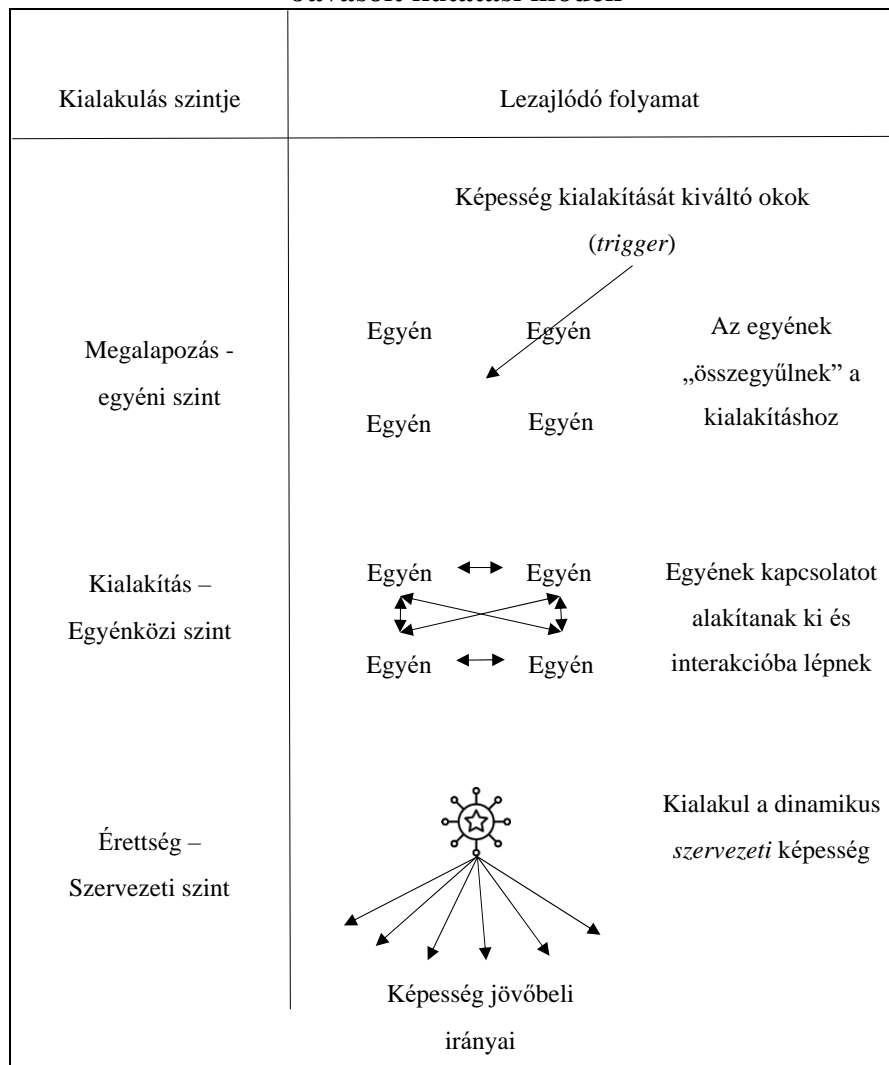
A dinamikus képességek kialakulásának folyamata több rész-szakaszra bontható fel (DONADA et al., 2015; HELFAT – PETERAF, 2003; SLAOUTI, 2021; ZAHRA et al., 2006), ez a szakaszosság a kutatási modellben is megjelenik. Az itt javasolt kutatási modell három főbb, a dinamikus képességek elméletébe ágyazott modellre, elméletre építkezik: HELFAT és PETERAF (2003) képességkialakítási modelljére, SLAVATO és VASSOLO (2018) többszintű képességmodelljére és a dinamikus menedzseri képességek elméletére (főként: ADNER – HELFAT, 2003; HELFAT – MARTIN, 2015).

HELFAT és PETERAF (2003), valamint SLAVATO és VASSOLO (2018) modelljei teljesen eltérő időszakokban és más okból jöttek létre, ugyanakkor azok logikája nagyrészt átfed. Mindkét modell előfeltevése, hogy a dinamikus szervezeti képességek egyéni képességekből alakulnak ki. Az egyének (és velük az ő képességeik) „összegyűlnek” (HELFAT – PETERAF, 2003) és „interakcióba lépnek” (SLAVATO – VASSOLO, 2018) egymással, hogy közösen alakítsanak ki szervezeti rutinokat. A kialakulás folyamata iteratív, abban egyéni tapasztalatfelhalmozás és annak megosztása zajlik (HELFAT – PETERAF, 2003) úgy, hogy a kialakításban részt vevő egyének egymással kapcsolatot tartanak (SLAVATO – VASSOLO, 2018). Ebből a kapcsolattartásból és interakciós sorozatból fog majd előállni a dinamikus szervezeti képesség.

A fentiek alapján a kutatási modellben a dinamikus képességek kialakításának három fő szakaszát: (1) a megalapozás - egyéni szintjét (2) a kialakítás - egyénközi szintjét és (3) az érettség – szervezeti szintjét különítjük el. A képességkialakítás e hármas logikája mentén természetesen nemcsak dinamikus, de statikus képességek is kialakulhatnak, jelen vizsgálat

fókuszában ugyanakkor a *dinamikus* szervezeti képességek kialakítása / kialakulása áll. A kutatási modellt összefoglalóan az 1. ábra tartalmazza.

1. ábra  
**Javasolt kutatási modell**



Forrás: saját szerkesztés

**Megalapozás – egyéni szint:** Ebben a szakaszban az egyének egy meghatározott cél köré gyűlnek, amely cél eléréséhez valamiféle képesség kialakítása szükséges. A cél magának a képességnek a kialakítása is lehet (HELFA – PETERAF, 2003). A képesség kialakulása általában egy külső kiváltó ok (*trigger*) eredményeként indul el (DONADA et al., 2016; HART – DOWELL, 2011; SCHILKE et al., 2018; ZOLLO – WINTER, 2002), de a kiváltás oka lehet belső indok is, egy új tapasztalat vagy információ (BRAGANZA, 2016; PRIETO – EASTERBY-SMITH, 2006), például az aktuális teljesítménnyel szembeni elégedetlenség (ZOLLO – WINTER, 2002). A kialakítás vizsgálata során az egyéni szereplőkre, főként az alapítókra és menedzserekre (KÁRPÁTI – DRÓTOS, 2023), külön figyelmet érdemes szentelni, hisz a szervezet megalapításakor a szervezet még nem rendelkezik dinamikus *szervezeti* képességgel, a dinamikus képességek ekkor még csak egyéni, vagy csapatszinten (interpersionális szinten) találhatóak meg (BOCARDELLI – MAGNUSSON 2006; CORNER – WU, 2011; SLAVATO – VASSOLO, 2018). A dinamikus *szervezeti* képességek kialakításban résztvevő belső vagy külső szereplők a kialakítás során dinamikus menedzseri

képességeiket használják. A dinamikus menedzseri képességek azok a képességek, amelyekkel a szereplők szervezeti képességeket képesek építeni (ADNER – HELFAT, 2003). A dinamikus menedzseri (egyéni) képességek három fő részből állnak: menedzseri megismerés (*managerial cognition*), menedzseri társadalmi tőke (*managerial social capital*), valamint menedzseri humán tőke (*managerial human capital*) (ADNER – HELFAT, 2003). A dinamikus menedzseri képességek e három része támogatja a dinamikus szervezeti képességek működését és alakulását (HELFAT – MARTIN, 2015), viszont ennek mikéntje még nem ismert eléggé.

Az egyéni és a szervezeti dinamikus képességek elválasztása bármilyen szervezeti típusnál nehézkes, induló vállalkozásoknál vagy start-upoknál különösen, hiszen a két képességcsoport össze van még fonódva (PIGOLA et al., 2022). Egy új szervezet a megalapításakor még hasonló mintázatokat követ, mint a vállalkozó a múltbéli tapasztalataiban (MA et al., 2015), de ez dinamikus változó környezetben akár hátrányos is lehet a vállalat számára (NEWBERT, 2005), így az egyéni és szervezeti mintázatok idővel elválhatnak egymástól. Az viszont, hogy a dinamikus menedzseri mintázatokból mi és hogyan öröklődik át szervezetivé egy kevésbé feltárt területnek minősíthető.

Kapcsolódó potenciális kutatási kérdés a jövőbeli kutatásoknál: *Milyen mintázatok azonosíthatóak a dinamikus menedzseri képességek szervezetivé alakulása esetén?*

**Kialakítás – egyéni szint.** A dinamikus képesség kialakításának első szakaszában állnak össze azok az egyének, akik majd egymással interakcióba lépnek a kialakítás érdekében (SLAVATO – VASSOLO, 2018). A kezdeti, megalapozó szakaszt egy fejlesztési szakasz követi, ahol a képesség folyamatosan fejlődik azáltal, hogy a lehetséges alternatívák keresése folyamán a képesség kialakításában részt vevők tudásfelhalmozódása valósul meg (HELFAT – PETERAF, 2003), az egyének interakcióba lépnek egymással (SLAVATO – VASSOLO, 2018; FELIN et al., 2012).

A kialakítás egy iteratív folyamat (HELFAT – PETERAF, 2003), amelyben a szereplők és csapatok, csoportok (WILKENS – SPRAFKE, 2019) konstruktív konfliktusba lépnek a lehetséges válaszlépés megalkotása érdekében (SLAVATO – VASSOLO, 2018). Akkor léphet át a képesség szervezeti szintre, ha az interakciók eredményeként létrejövő megoldás széleskörű elfogadásra került az érintett egyének által. Ezt az elfogadást viszont jelentősen befolyásolják az egyének kapcsolatai (SLAVATO – VASSOLO, 2018), a pozitív kapcsolatok a dinamikus szervezeti képességek kialakulásához pozitívan járulnak hozzá (PRIETO – EASTERBY-SMITH, 2006). További moderátorok lehetnek még a szervezeti értékek, normák, viselkedési szabályok, valamint a szervezeti struktúrák és rutinok is (BOJESSON – FUNDIN, 2021). Azok az interakciós mintázatok viszont, melyeken keresztül az egyének egymással kapcsolatba lépnek, még részleteiben nem feltártak.

Kapcsolódó potenciális kutatási kérdés a jövőbeli kutatásoknál: *Milyen interakciós mintázatok eredményeként alakulnak ki a dinamikus szervezeti képességek? Milyen moderátorok befolyásolják az egyéni interakciókat a dinamikus szervezeti képességek kialakításában?*

**Érettség – szervezeti szint.** A kialakítás szakasza után következik az érettség – szervezeti szint szakasza, ahol a képesség fenntartása valósul meg a folyamatos használat eredményeként. Minél többet használjuk a képességet, az annál inkább beépül a szervezeti memóriába, egyre könnyebbé válik a használata. Idővel természetében egyre tacitabbá válik, a kialakulásának útját a szervezeti tagok egyre nehezebben idézik fel. Az érettség végén hat további irányba indulhat el a kialakított képesség: megszűnés, visszahúzódás, megújítás, replikáció, átcsoportosítás és kombinálás. Ez a hat további irány egyszerre, vagy egymás után szinte bármilyen kombinációban is megjelenhet (HELFAT – PETERAF, 2003). A dinamikus képességek kialakulásának vizsgálatában ez a hármas bontás lehetővé teszi egyrészt, hogy a részeken belüli egyediségekre felhívhassuk a figyelmet, de strukturálja is a gondolkodást és elemzést a főbb részek megragadásával.

### **Vizsgálathoz javasolt módszertani meglátások**

A dinamikus képességeket és azok kialakulását számos tényező befolyásolja (FARKAS, 2022), e képességek útfüggőek (ZAHRA – GEORGE, 2002; ZAHRA et al., 2006; TEECE, 2018), így megértésükhöz olyan módszertanra van szükség, amely segítségével képesek vagyunk mély összefüggések feltárására. A dinamikus képességek területén elterjedt (SCHILKE et al., 2018) és a kialakulás kutatására is alkalmas módszertannak az esettanulmány ígérkezik.

Folyamati adatok elemzése nem egyszerű (LANGLEY, 1999) és természetesen minden longitudinális esettanulmánynak is megvannak a saját hiányosságai (DONADA et al., 2016), mégis az esettanulmányok megkerülhetetlenek egy ilyen jellegű téma feltárásában (MARSH – STOCK, 2006).

A tématerületen végzett vezető nemzetközi kutatások alapján javasolt minden esetben valamiféle mélyinterjú, valamint dokumentumelemzéses módszert beemelni a vizsgálatba, mely részben összhangban van YIN (2015) esettanulmányra vonatkozó ajánlásaival is. A mélyinterjú általában félig strukturált formában zajlanak a vállalat vezetőivel (pl.: BINGHAM et al., 2015) és a fontosabb csapatok tagjaival, egyéb fontos egyénnel (WILKENS – SPRAFKE, 2019). A dokumentumelemzés elsődleges célja az interjúk során megismert adatok validációja. A dokumentumok köre széleskörű lehet, elemzés tárgya lehet publikusan elérhető adat (pl.: az adott szervezet pénzügyi kimutatásai), belső folyamatleírás, elemzés, de akár újságcikk vagy egyéb jegyzet és prezentáció is (BINGHAM et al., 2015). Jelen tanulmánynak nem célja egy részletes módszertani ajánlás megfogalmazása, csupán a tématerület kutatásai irányainak rövid bemutatása. Részletes módszertani leírásért és egy széleskörben elismert példaért érdemes megnézni többek között DANNEELS (2010) Smith Coronánál készített esettanulmányát, amit módszertanilag a mai napig példaértékűnek tart a dinamikus képességek irodalma (SCHILKE et al., 2018).

## **4. Összefoglalás**

A dinamikus képességek fontossága megkérdőjelezhetetlen (HELFAT – PETERAF, 2003) és azok kialakulása legalább részben útfüggő, egyedi (HUY – ZOTT, 2019; WILLIAMSON, 2016). Ugyanakkor azonosíthatóak olyan szakaszok, főbb részek, amelyek szervezeteken átívelően is hasonló képet mutatnak (HELFAT – PETERAF, 2003; SLAVATO – VASSOLO, 2018). Abban az esetben, ha szeretnénk megérteni, hogy az egyes szervezetek miként alakítják ki dinamikus képességeiket, akkor a kialakítás egyes szakaszai mentén érdemes a vizsgálatot lefolytatni, az egyes szakaszok speciális jellemzőire való érdemi figyelemmel.

A dinamikus képességek kialakulása három fő szakaszból áll: az első az egyéni szint, amikor a megalapozás történik, kialakul a csapat és a cél, amely mentén a dinamikus képesség kialakítása zajlik majd. A második szint az egyéni szint, amikor az egyének interakcióba lépnek egymással és interakcióik eredményeként megtörténik a képességek kialakítása. A harmadik az érettség fázisa, a szervezeti szint. Ebben az utolsó fázisban a dinamikus képesség már kialakításra került, a szervezet azt és annak eredményeit már használja. Természetesen a képesség még számos átalakuláson mehet keresztül az érettség fázisa után, de ekkor azt már dinamikus szervezeti képességként definiálhatjuk.

## **Irodalomjegyzék**

Åberg, C. – Shen, W. (2020): Can board leadership contribute to board dynamic managerial capabilities? An empirical exploration among Norwegian firms. *Journal of Management and Governance*. 24 (1) 169-197. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09460-6>

- Adner, R. – Helfat, C. E. (2003): Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*. 24 (10) 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Ambrosini, V. – Altintas, G. (2019): Dynamic Managerial Capabilities. *Business and Management*. Megjelenés online: 2019.06.25. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.20>
- Arthurs, J. D. – Busenitz, L. W. (2006): Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*. 21 (2) 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.004>
- Bingham, C. B. – Heimeriks, K. H. – Schijven, M. – Gates, S. (2015): Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*. 36 (12) 1802-1825. <https://doi.org/10.1002/smj.2347>
- Bocardelli, P. – Magnusson, M. (2006): Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship. *Knowledge and Process Management*. 13 (3) 162-174. <https://doi.org/10.1002/kpm.255>
- Bojesson, C. – Fundin, A. (2021): Exploring microfoundations of dynamic capabilities – challenges, barriers and enablers of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 34 (1) 206-222. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0060>
- Braganza, A. – Brooks, L. – Nepelski, D. – Ali, M. – Moro, R. (2017): Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*. 70, 328-337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.006>
- Corner, P. D. – Wu, S. (2011): Dynamic capability emergence in the venture creation process. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 30 (2) 138-160. <https://doi.org/10.1177/0266242611431092>
- Cyfert, Sz. C. A. – Szumowski, W. – Miśkiewicz, R. (2021): The process of developing dynamic capabilities: The conceptualization attempt and the results of empirical studies. *PLOS ONE* 16 (4): e0249724. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249724>
- Danneels, E. (2010): Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*. 32 (1) 1-31. <https://doi.org/10.1002/smj.863>
- Danneels, E. (2016): Survey measures of first- and second-order competences. *Strategic Management Journal*. 37 (10) 2174-2188. <https://doi.org/10.1002/smj.2428>
- Di Stefano, G. – Peteraf, M. (2010): Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*. 19 (4) 1187-1204. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq027>
- Donada, C. – Nogatchewsky, G. – Pezet, A. (2016): Understanding the relational dynamic capacity-building process. *Strategic Organization*. 23, 3-17.
- Dutton, J. E. – Ashford, S. J. – O'Neill, R. M. – Hayes, E. – Wierba, E. E. (1997): Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*. 18 (5) 407-423. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199705\)18:5<407::AID-SMJ881>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<407::AID-SMJ881>3.0.CO;2-J)
- Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 21 (10-11) 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Farkas T. (2022): Dinamikus képességek – irodalmi feldolgozás. *Vezetéstudomány*. 53 (2) 27-40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.03>
- Felin, T. – Foss, N. J. – Heimeriks, K. H. – Madsen, T. L. (2012): Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*. 49 (8) 1351-1374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x>
- Foss, N. J. – Husted, K. – Michailova, S. (2010): Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions.



- Journal of Management Studies. 47 (3) 455-482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x>
- Hart, S. L. – Dowell, G. (2011): A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*. 37 (5), 1464-1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Helfat, C. E. – Martin, J. A. (2015): Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*. 41 (5) 1281-1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Helfat, C. E. – Peteraf, M. A. (2003): The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. 24 (10 SPEC ISS.) 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.386620>
- Hitt, M. A. – Arregle, J. – Holmes, R. M. (2021): Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. *Journal of Management Studies*. 58 (1) 257-262. <https://doi.org/10.1111/joms.12646>
- Huy, Q. – Zott, C. (2019): Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*. 40 (1) 28-54. <https://doi.org/10.1002/smj.2971>
- Kárpáti Z. – Drótos Gy. (2023): Hogyan professzionalizáljuk a családi vállalkozásunkat? - Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai. *Vezetéstudomány*. 54 (2) 53-67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
- Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*. 24 (4) 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Lee, P. Y. – Kung, C. Y. – Joseph Li, C. S. (2015): Developing dynamic capabilities in culturally distant service multi-units. *Industrial Management and Data Systems*. 115 (8) 1547-1562. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2015-0025>
- Ma, X. – Zhou, Z. – Fan, X. (2015): The process of dynamic capability emergence in technology start-ups – an exploratory longitudinal study in China. *Technology Analysis & Strategic Management*. 27 (6) 675-692. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1034266>
- Marsh, S. J. – Stock, G. N. (2006): Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. *Journal of Product Innovation Management*. 23 (5). 422-436. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00214.x>
- Martin, J. A. (2015): Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*. 41 (5). <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Montealegre, R. (2002): A Process Model of Capability Development: Lessons from the Electronic Commerce Strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil. *Organization Science* 13 (5) 459-599. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.514.7808>
- Newbert, S. L. (2005): New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management*. 43 (1) 55-77. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00125.x>
- Nonaka, I. – Toyama, R. (2002): A firm as a dialectic being: toward the dynamic theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*. 11 (5) 995-1109. <https://doi.org/10.1093/icc/11.5.995>
- O'Reilly, C. A. – Tushman, M. L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* 28. IN Helfat, C. E. 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Pigola, A. – Rezende, P. – van der Poel, N. – Yamacake, F. T. R. (2022): New perspectives for dynamic capabilities in meeting needs of startups' survival. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2021-0258>

- Polo, C. – De Pablos-Heredero, C. – José, F. (2020): How business accelerators impact startup's performance: Empirical insights from the dynamic capabilities approach. *Intangible Capital*. 16 (107). <https://doi.org/10.3926/ic.1669>
- Prieto, I. M. – Easterby-Smith, M. (2006): Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration. *European Journal of Information Systems*. 15 (5) 500-510. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000642>
- Schilke, O. – Hu, S. – Helfat, C. E. (2018): Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*. 12 (1) 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Slaouti, A. (2021): Targeted organizational capability development: Comparative analysis of operational and dynamic capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 38 (3) 272-287. <https://doi.org/10.1002/cjas.1603>
- Slavato, C. – Vassolo, P. (2018): The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 39 (6) 1728-1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>
- Teece, D. J. (2000): Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*. 33 (1) 35-54. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Teece, D. J. (2016): Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*. 86, 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- 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>
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18 (7) 509-533. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198781806.003.0019>  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vicente, A. R. P. – Ferasso, M. – May, M. R. (2018): Dynamic capabilities development and business model innovation: Evidences from IT industry in an emerging country. *International Journal of Business Innovation and Research*. 17 (2) 226-248. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2018.094764>
- Vogus, T. J. – Rerup, C. (2018): Sweating the "small stuff": High reliability organizing as a foundation for sustained superior performance. *Strategic Organization*. 16 (2), 227-238. <https://doi.org/10.1177/1476127017739535>
- Wilkens, U. – Sprafke, N. (2019): Micro-Variables of Dynamic Capabilities and How They Come into Effect – Exploring Firm-Specificity and Cross-Firm Commonalities. *Management international / International Management / Gestión Internacional*. 23 (4), 30-49. <https://doi.org/10.7202/1066068ar>
- Williamson, P. J. (2016): Building and Leveraging Dynamic Capabilities: Insights from Accelerated Innovation in China *Global Strategy Journal*. 6 (3) 197-210. <https://doi.org/10.1002/gsj.1124>
- Winter, S. G. (2003): Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 24 (10) 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Wu, L. (2007): Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*. 60 (5), 549-555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.007>
- Yin, R. (2015): *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Publications, New York.
- Zahra, S. A. – George, G. (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*. 27 (2) 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>

- Zahra, S. A. – Sapienza, H. J. – Davidsson, P. (2006): Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*. 43 (4) 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zhu, K. – Kraemer, K. L. (2002): e-commerce metrics for net-enhanced organizations: Assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. *Information Systems Research*. 13 (3) 275-295. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.275.82>
- Zollo, M. – Winter, S. G. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. 13 (3) 339-353. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>