

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK KIALAKULÁSA

Doktori értekezés

Témavezető:

Dr. Vilmányi Márton Gábor
egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem

Készítette:

Farkas Tamás
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar

Szeged, 2025

Köszönetnyilvánítás

Mindenekelőtt szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. Vilmányi Mártonnak, akinek szakmai útmutatása és támogatása nélkül ez az értekezés nem születhetett volna meg. A doktori tanulmányaim során Szegedre való visszatérésem egyik legfontosabb indoka az volt, hogy az ő témavezetése alatt dolgozhassak. Köszönöm a türelmét, az értékes visszajelzéseit és azt, hogy mindvégig biztosított a támogatásáról.

Hálával tartozom feleségemnek, Rékának, aki végig mellettem állt, támogatott és türelmével segített ezen az úton. Köszönöm a családomnak és külön édesanyámnak is a kitartó biztatást és azt, hogy mindig hittek bennem.

Köszönet illeti továbbá az Üzleti Hálózatok és Stratégia Szakcsoport tagjait, a Gazdaságtudományi Kar kollégáit, valamint barátaimat is, akik nemcsak szakmailag inspiráltak, hanem végtelen türelemmel hallgatták a témával kapcsolatos lelkesedésemet.

Tartalomjegyzék

Köszönetnyilvánítás.....	1
Táblázatok jegyzéke	6
Ábrák jegyzéke	7
1. Bevezetés.....	8
2. A dinamikus képességek elméleti alapjai.....	12
2.1 A stratégiai gondolkodás fejlődése	12
2.2 Dinamikus képességeket megalapozó elméleti keretek	15
2.2.1. Erőforrás-alapú nézőpont	16
2.2.2. Tudás-alapú nézőpont.....	22
2.2.3. Evolúciós közgazdaságtan	23
2.2.4. Szervezeti magatartás	25
2.2.5. Az elméleti alapok és a dinamikus képességek	25
3. A dinamikus képességek és jellemzőik	28
4. A dinamikus képességek komponensei.....	40
5. A dinamikus képességek teljesítményre gyakorolt hatása	46
5.1. Közvetlen hatás a teljesítmény és a dinamikus képességek között	50
5.2. Közvetett hatás a teljesítmény és dinamikus képességek között	52
6. Moderáló tényezők	55
6.1 Dinamikus menedzseri képességek	61
7. A dinamikus képességek kialakulása	69
7.1 Általánosítást nehezítő tényezők.....	70
7.2 Kialakulás általános modellje	72
7.2.1 „Nulladik” szint, a képesség kiváltó okok: triggererek	74
7.2.2 1. szint, egyéni szint - megalapozás	75
7.2.3 2. szint, személyközi szint - kialakítás	76
7.2.4 3. szint, szervezeti szint - érettség	77
8. A start-up szervezetek sajátosságai	79
9. Módszertan	83
9.1 Kutatási rés.....	83
9.2 Vizsgálati modell	86
9.3 A kutatás módszertani megközelítése	89
9.4 Kutatás alanyainak kiválasztási ismérvei	91

9.5	<i>Adatfelvétel</i>	94
9.5.1	Mélyinterjú	96
9.5.2	Dokumentumelemzés	99
9.5.3	„P” szervezet adatfelvételi jellemzői	100
9.5.4	„A” szervezet adatfelvételi jellemzői	100
9.5.5	„B” szervezet adatfelvételi jellemzői	102
9.5.6	„C” szervezet adatfelvételi jellemzői	103
9.6	<i>Adatelemzés</i>	103
9.7	<i>Módszertani korlátok</i>	108
9.8	<i>Esettanulmányok általános leírása</i>	110
10.	Első esettanulmány, pilot kutatás: „P” szervezet	111
10.1.	<i>Diszkusszió a pilot kutatás eredményeiről</i>	112
10.1.1.	Kiegészítés és elfogadás	112
10.1.2.	Hasonlóságok kiterjesztése és összeolvasztása	116
10.1.3.	Alternatívakeresés	116
11.	Második esettanulmány: „A” szervezet	118
11.1.	<i>„A” szervezetnél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok kialakulása</i>	119
11.2.	<i>Érzékelési rutinok kialakulása</i>	120
11.2.1.	Versenyárselemzés	120
11.2.2.	Szakértői információfeldolgozás	121
11.2.3.	Felhasználói információfeldolgozás	123
11.3.	<i>Megragadási rutinok kialakulása</i>	125
11.3.1.	Szervezeti döntéshozatal	125
11.4.	<i>Átalakítási rutinok kialakulása</i>	126
11.5.	<i>Diszkusszió az esettanulmány eredményeiről</i>	127
11.5.1.	Több rutinelem együttes kialakulásának/átalakulásának jellemzői	127
11.5.2.	A személyközi szint szerepe a kialakulásban	129
11.5.3.	Csapat általi képességkialakítás	130
12.	Harmadik esettanulmány: „B” szervezet	132
12.1.	<i>„B” szervezetnél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok kialakulása</i>	133
12.2.	<i>Érzékelési rutinok kialakulása</i>	134
12.2.1.	Szakirodalmak feldolgozása	134

12.2.2. Szakértőktől származó információfeldolgozási rutin	135
12.2.3. Internetes adatbázisból származó információfeldolgozás	136
12.3. Megragadási rutinok kialakulása.....	137
12.3.1. Termékfejlesztés	137
12.3.2. Döntéshozatal	138
12.4. Átalakítási rutinok kialakulása.....	139
12.4.1. Szervezeti határok alakítása.....	139
12.4.2. Csapatösszetétel alakítása	140
12.5. Diskusszió az esettanulmány eredményeiről.....	141
12.5.1. A képesség kialakulásának ciklusai.....	141
12.5.2. Külső nyomásra történő képességkialakítás	144
12.5.3. A vevők hatása a dinamikus képességek kialakulására	145
12.5.4. Az alapító hatása a dinamikus képességek kialakulására.....	146
13. Negyedik esettanulmány: „C” szervezet.....	148
13.1. „C” szervezetnél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok kialakulása	149
13.2. Érzékelési rutinok kialakulása	149
13.2.1. Szakértői információfeldolgozás	149
13.3. Megragadási rutinok kialakulása.....	151
13.3.1. Szervezeti döntéshozatal	151
13.4. Átalakítási rutinok kialakulása.....	152
13.4.1. Csapatalkítás	152
13.5. Diskusszió az esettanulmány eredményeiről.....	153
13.5.1. Dinamikus rutinelemek egymásra hatása	153
13.5.2. „Külső szereplők” dinamikus mintázatai	155
13.5.3. Egyéni rutinelem fennmaradása	156
14. Esettanulmányok átfogó elemzése.....	158
14.1. A dinamikus képességek kialakulásának lépései.....	158
14.2. Triggerek	166
14.3. Változási mintázatok.....	170
15. Összefoglalás	174
15.1. Teoretikus eredmények.....	175
15.2. Gyakorlati eredmények.....	178

15.3. Lehetséges további kutatási irányok.....	179
16. Irodalomjegyzék	182
17. Mellékletek	203
„A” szervezet rutinjainak változása	0
„B” szervezet rutinjainak változása.....	15
„C” szervezet rutinjainak változása.....	38

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Leggyakrabban használt definíciók és idézettségük.....	33
2. táblázat: Új és régóta meglévő szervezetek dinamikus képesség-jellemzőkben meglévő különbségek	58
3. táblázat: Vizsgált szervezetekkel kapcsolatos alapvető információk.....	94
4. táblázat: A képességkialakulás mátrixa.....	161
5. táblázat: Triggerek előfordulási gyakorisága	167
6. táblázat: Változási mintázatok gyakorisága	171

Ábrák jegyzéke

1. ábra: Értekezés felépítésének logikája	11
2. ábra: Dinamikus képességekkel kapcsolatos tanulmányok száma a Scopus felületén az évek tükrében	28
3. ábra: A dinamikus képességek irodalmának keretrendszere: metamodell	29
4. ábra: A kutatás során használt metamodell dinamikus képességek jelentéstartalmára vonatkozó része	30
5. ábra: A kutatás során használt metamodell komponens része	40
6. ábra: A dinamikus képességek viszonya az egyéb szervezeti képességekhez és erőforrásokhoz	42
7. ábra: A kutatás során használt metamodell teljesítménnyel kapcsolatos része	46
8. ábra: A dinamikus képességek teljesítményre gyakorolt hatásának logikája....	48
9. ábra: A kutatás során használt metamodell teljesítményre gyakorolt közvetlen hatást bemutató része	51
10. ábra: A kutatás során használt metamodell teljesítményre gyakorolt közvetett hatást bemutató része	53
11. ábra: A kutatás során használt metamodell moderátorait tartalmazó része.....	55
12. ábra: A dinamikus egyéni képességek és az abból eredő változások rendszere	65
13. ábra: A kutatás során használt metamodell dinamikus képesség kialakulásával kapcsolatos része.....	69
14. ábra: A dinamikus képességek kialakulásának alaplogikája.....	74
15. ábra: Vizsgálat során használt kutatási modell.....	88
16. ábra: A kutatás folyamatának sematikus ábrája	95
17. ábra: A képességek rögzítéséhez használt csoportosítási szintek logikája....	104
18. ábra: „A” szervezetenél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok	120
19. ábra: „A” szervezet konferenciákról származó információfeldolgozási rutinja az idő és képesség szintjének tükrében	130
20. ábra: „B” szervezetenél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok	133
21. ábra: „C” szervezetenél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok	149

1. Bevezetés

Szinte már közhely, hogy egy felgyorsult világban élünk. Ez a gyorsulás és a gyorsulás sebességének növekedése viszont az üzleti világban különösen figyelemre méltó és már a vállalatok is érzékelik (Almási et al., 2022), hisz azok összeköttetésben állnak környezetükkel (Dobák & Antal, 2016). Olyan, több száz éve fennálló intézmények, mint például az irodai helyszínen történő munkavégzés is megkérdőjeleződtek az elmúlt években (Majó-Petri & Kürtösi, 2022). Taleb¹ (és az ő nyomán hazai kutatók közül például Mérő László² is) arról ír, hogy a pénzügyi piacokat és szélesebb értelemben a gazdaságot is nagyfokú bizonytalanság jellemzi, egy-egy esemény is jelentős változásokat idézhet elő. Ebben a környezetben pedig azt javasolják, hogy meg kell tanulnunk együtt élni a bizonytalansággal és olyan mintázatok kialakítani, amivel képesek leszünk valamennyire előre jelezni és alkalmazkodni a jövőbeli (előre nem jelezhető) eseményekhez.

A 21. századba érkezve, ebben az egyre gyorsabban változó világban a negyedik információs robbanást éljük meg (Majó, 2006), azt tapasztaljuk, hogy megváltoztak az egyének és az egyének közötti kapcsolatok (Farkas, 2013). Egy globális, több szinten összekapcsolt, multikulturális társadalom kezd kialakulni, amelyhez a vállalatoknak is alkalmazkodniuk kell (Farkas, 2013). A 21. században tapasztalt változások már az ezredforduló előtt is észlelhetők voltak, azonban az arra adott reakciók főként az elmúlt 20 évben lettek dominánsak (Balaton, 2019). Az előző évezred végén megjelent művében Drucker (1999) erre a felgyorsuló világra adott válaszként megállapítja, hogy az új évezredben már nem lesz egy olyan fix szervezeti forma, amely bármely külső tényezőre adekvát választ tudna adni, hanem azok a posztmodern szervezetek fognak sikereket elérni, amelyek a saját szervezeti struktúrájuk gyors módosítása által képesek lesznek a mindenkori környezeti elvárásoknak megfelelni. A tegnapi, stagnáló teljesítmény ma már nem elégséges, a szervezetek és azok vezetői egy folyamatos változásba vannak belekényszerítve (Farkas, 2013). A gazdálkodó szervezetek ebben a környezetben, mint élő szervezetek viselkednek, rá vannak kényszerítve, hogy környezetükhöz megfelelő

¹ Taleb, N. N. (2007): *The Black Swan: The impact of the Highly Improbable*. New York, Random House.

² Mérő, L. (2016): *Emberi matek. Ötperces írások*. Budapest, Tericum Kiadó.

módon illeszkedjenek. Ez az illeszkedés ugyanakkor kétirányú, hisz a szervezetek is képesek környezetük változtatására, módosítására (Balaton et al., 2017; Teece, 2007). A változásoknak számos forrása lehet és mindig van egy fő sodrásiránya is, de azok a vállalatok fognak a leginkább profitálni, amelyek nemcsak képesek lekövetni, de akár alakítani is ezeket a piaci változásokat (Balaton et al., 2017). Itt értékelődnek fel azok az összetett/komplex változtatási mintázatok, amelyek segítségével a szervezetek volatilis és kevésbé volatilis környezetben is képesek lehetnek helyt állni (Gelhard, et al., 2016). Ha a stratégiai menedzsment feladata, hogy megválaszolja, egyes vállalatok miért teljesítenek tartósan jobban másoknál (Barney & Arikan, 2017), akkor azok a változtatási mintázatok, melyek idővel át tudják alakítani a szervezeti erőforráskészletet, elengedhetetlenek lesznek a stratégiai menedzsmentben és a vállalatok hosszú távú sikerében (Arndt & Pierce, 2018).

Azokat a változtatási mintázatokat, melyek ismétlődéses módon képesek átalakítani a szervezeti erőforrásokat, dinamikus képességeknek nevezzük (Teece et al., 1997; Helfat et al., 2007). Ha a vállalatok hosszú távú sikeréhez a rendelkezésre álló erőforrások megbízható átalakítására van szükség (Arndt & Pierce, 2018), akkor a dinamikus képességek kutatása kiemelt szerepet kell, hogy élvezzen. A dinamikus képességekkel kapcsolatos kutatások már az előző évezredben megkezdődtek és azóta szinte minden évben több kutatás jelenik meg, mint az azt megelőző évben (Farkas, 2022a) és mára már a menedzsmenttudományok egyik legmeghatározóbb területévé nőtte ki magát (Schilke et al., 2018).

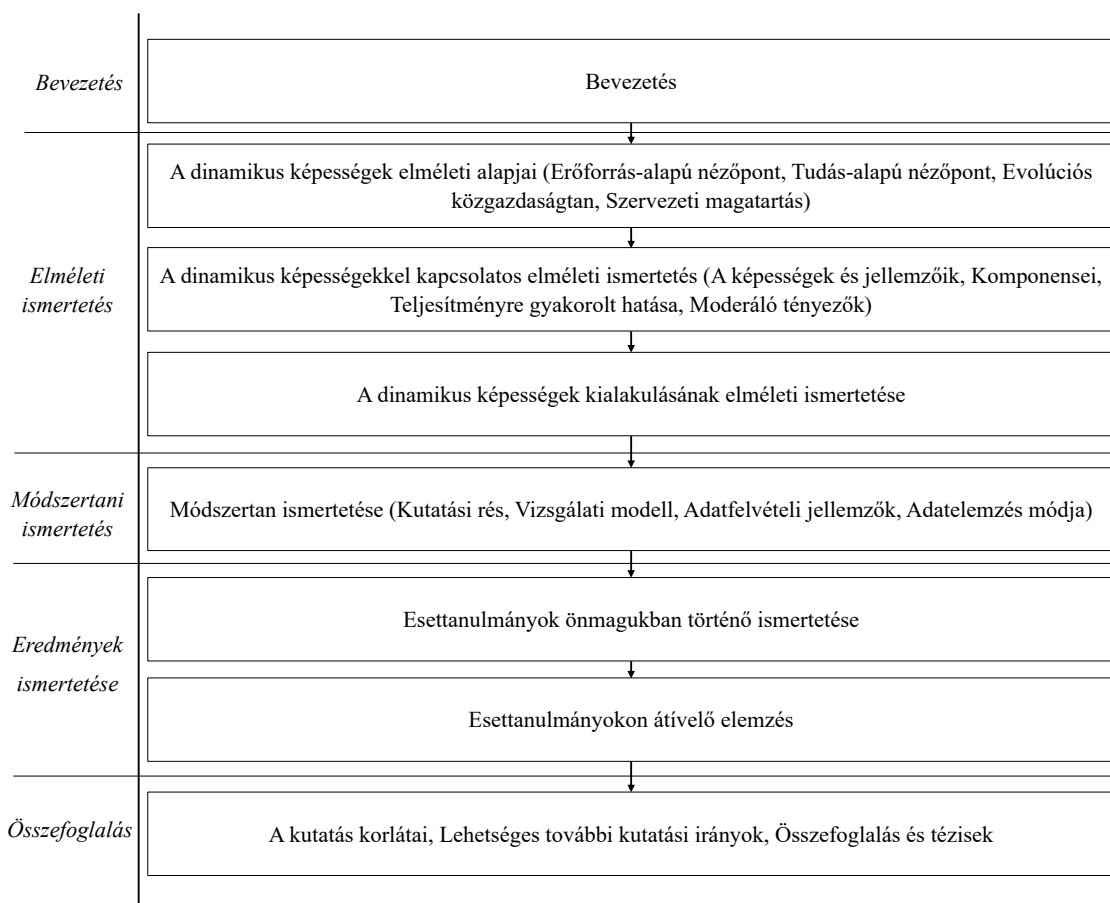
A dinamikus képességeknek, részben fontosságuk miatt, számos jellemzője már ismert (Schilke et al., 2018), de a kialakulási folyamatokról még mindig nem tudunk eleget (Ruiz-Ortega et al., 2023). Ennek elsődleges oka, hogy a legtöbb, dinamikus képességekkel kapcsolatos vizsgálat nagyvállalati közegben zajlott le. A nagyvállalati közeg alkalmas a dinamikus képesség különféle jellemzőinek feltárása, de a kialakulás vizsgálata ilyen környezetben korlátokba ütközik. Egy képesség kialakulására számos tényező hatással lehet (Hart & Dowell, 2011), így minél régebbi és nagyobb egy szervezet, a képesség kialakulását annál több és régebbi jelenség is befolyásolja. Ezzel szemben egy viszonylag friss, de nagy növekedési potenciállal rendelkező szervezet esetében jobban körvonalazhatóak egy adott képesség, akár egy dinamikus képesség kialakulásával kapcsolatos mintázatok. Összességében azt láthatjuk, hogy viszonylag kevés ismeretünk van a dinamikus képességek kialakulásáról (Ruiz-Ortega et al., 2023; Wilden et al., 2016), különösen a start-up szervezetek esetében (Wilden et al., 2016).

Ebbe a kutatási részbe illeszkedik jelen értekezés is: az értekezés célja feltárni a dinamikus képességek kialakulási mintázatait a vizsgált start-up szervezetek körében. Ezt a kutatási célt az alábbi fő kutatási kérdés megválaszolásán keresztül kívánjuk elérni: Milyen mintázatok eredményeként alakulnak ki a dinamikus képességek a vizsgált start-up szervezetek körében?

Amikor a kutatás középpontjában a „hogyan”, „milyen” vagy „miért” típusú kérdések állnak, és a vizsgált jelenséget számos helyi sajátosság – például a szervezet egyedi jellemzői és története – befolyásolhatja, az esettanulmányok alkalmazása indokolt lehet (Yin, 1994). A dinamikus képességek vizsgálatában az esettanulmányok széles körben használt módszernek számítanak (Essid & Berland, 2018; Schilke et al., 2018), és több szerző (pl.: Donada et al., 2016; Eriksson, 2014; Helfat & Winter, 2011; Van Weele & Van Raaij, 2014) is amellett érvel, hogy további részletes és alapos esettanulmányokra van szükség e képességek mélyebb megértéséhez. A kutatási kérdés megválaszolásához így négy hazai start-up szervezetnél felvett esettanulmány szolgál alapul. Az esettanulmányhoz szükséges adatfelvételt a szervezetnél dolgozó kollégákkal zajló interjúk és a szervezet által rendelkezésre bocsátott dokumentumok elemzése adta. A kapott eredmények, ahol lehetőség volt rá, vezetőkkel történő workshopok keretében kerültek validálásra. Az adatok a lehető legszélesebb körben, teljes kontextusukkal együtt, kódolás nélkül kerültek rögzítésre. Ez az adatgyűjtési módszer lehetővé tette, hogy a narratív elemzési stratégiához (Langley, 1999) illeszkedve az adatok legszélesebb köre álljon rendelkezésre előzetes módosítás vagy kategorizálás nélkül. Erre azért volt szükség, mert elemzés során az elsődleges cél (az általánosítással szemben) pont az egyes esetekben szereplő kialakulási mintázatok minél részletesebb megértése és bemutatása volt.

A dolgozat elsőként a dinamikus képességek elméleti hátterét ismerteti, majd ezek meghatározására és jellemzőinek részletes bemutatására helyezi a hangsúlyt. Ezt követően egy korábbi kutatásban alkalmazott metamodell (Farkas, 2022a) struktúráját alapul véve tárgyalja a dinamikus képességekkel kapcsolatos legfontosabb elméleti megállapításokat, valamint annak részeként bemutatja a dinamikus képességek kialakulásának általános modelljét. Az elméleti keret ismertetése után részletesen bemutatásra kerül a kutatás során alkalmazott módszertan, majd az esettanulmányok elemzése következik. Az eredmények értelmezése és megvitatása mind egyedi esetekre bontva, mind pedig a három, nem-pilot eset összevont elemzésével is megtörténik. Az értekezés e szerkezetét összefoglalóan az 1. ábra jeleníti meg.

1. ábra: Értekezés felépítésének logikája



Forrás: saját szerkesztés

2. A dinamikus képességek elméleti alapjai

A dinamikus képességek és az azzal kapcsolatos kutatások a stratégiai menedzsment irodalmába tartoznak (Helfat & Peteraf, 2009). A stratégiai menedzsment más tudományterületekhez kapcsolódóan egy központi kérdés köré szerveződik, ez ebben az esetben az a kérdés, hogy miért teljesítenek egyes vállalatok tartósan jobban másoknál (Barney & Arikan, 2017). A dinamikus képességek irodalma is főként ezt a kérdéskört vizsgálja, ugyanakkor a dinamikus képességek tudományterületét művelők nagyon eltérő háttérrel rendelkeznek és nagyon eltérő elméleti alapokat is vesznek alapul a vizsgálataikhoz (Arndt & Pierce, 2018; Di Stefano, Peteraf & Verona 2014). Azelőtt, hogy érdemben megvizsgálánánk a dinamikus képességek kialakulási mintázatait, érdemes tehát annak tudományos előzményeit és megalapozó elméleteit bemutatni. Jelen fejezetben röviden bemutatásra kerül, hogy a dinamikus képességek hogyan jelentek meg a stratégiai gondolkodásban, majd ismertetésre kerülnek azok az elméleti irányzatok, amelyekre a dinamikus képességek irodalma építkezik.

2.1 A stratégiai gondolkodás fejlődése

A stratégia kifejezés a görög *stratēgos* szóból ered és eredetileg a háború megnyerésének művészetét (Szatmári, 2009), vagy a tábornok szót (Fuertes et al., 2020) jelentette. A stratégiáról való gondolkodást (legalábbis ami írásosan fennmaradt számunkra) ugyanakkor még régebbre, egészen Sun Tzu (vagy magyarosan írva Szun Ce) klasszikus művéig, A háború művészetéig³ szokás visszavezetni. A „háborús” és a „gazdasági” stratégia között számos hasonlóság van, mindkét stratégiára jellemző, hogy annak tartalma kiemelten fontos, jelentős erőforrásfelhasználást jelentenek és azok hatása is jelentős (Grant, 2019). Az egyik népszerű és korábban sokak által használt „gazdasági” stratégia definíciót Drucker (1994) adta meg, értelmezésében a stratégia az az elképzelés (*theory*), amellyel a szervezet kiemelkedő teljesítményt tud elérni azokon a piacokon, amelyekben működik. Ez a definíció számos előnnyel kecsegtethet: szervezeti és alacsonyabb szinten is értelmezhető, nemcsak a tervezett stratégiákra vonatkozik, sőt, még azokra a szervezetekre is értelmezhető, melyek nem rendelkeznek deklarált stratégiával (Barney, 2001; Barney & Arikan, 2017).

³ Sun Tzu, fordította: R. L. Wing (1988): *The Art of Strategy: A New Translation of Sun Tzu's Classic "The Art of War*, Doubleday, New York

A stratégiáról való gondolkodásban számos változás következett be az idők előrehaladtával (Balaton, 2019; Fuertes et al., 2020). Ezt a változást a definíciók és megközelítések közötti eltérésekben is megtalálhatjuk (Fuertes et al., 2020; Barney & Arikan, 2017). Kezdetben a stratégiát (szemben a mai megközelítésekkel) egy sokkal statikusabb perspektívából közelítették meg, időben inkább állandónak, lassabban változónak tekintették, míg az „újabb” irányzat képviselői (pl.: Mintzberg et al., 1998; Brown & Eisenhardt, 1998) a stratégiát már dinamikusabban és organikusabban változónak tekintik (Fuertes et al., 2020). Mintzberg és szerzőtársai (1998) értelmezésében a stratégia alatt különféle szereplők külön dolgokat értenek és részben ezért nem is érdemes azt egy definícióval illetni. A szerzők értelmezésében a stratégia egyszerre jelent (1) tervet, egy utat, ami mentén a szervezet haladni kíván, (2) mintázatot, vagyis időben állandó viselkedést, (3) perspektívát, (4) piaci pozíciót, és (5) cselezkést (*ploy*) is, amely mentén a szervezet túl akar járni ellenfelei gondolkodásán (Mintzberg et al., 1998 9. – 15. o.).

Nemcsak a definíciót, de a teljes stratégiaelméletet felbonthatjuk szakaszokra. Ezek a szakaszok persze nem határolódnak el teljesen egymástól, azokban mégis általános különbségek figyelhetők meg (Balaton & Tari, 2016). Ezt a szakaszolást többféleképpen meg lehet tenni, a jelenlegi rövid áttekintésben ugyanakkor átfogó összehasonlító elemzés nem célunk, a szakaszokat így elsősorban Balaton és Tari (2016) rendszere alapján mutatjuk be. A „gazdasági” értelemben vett stratégiai gondolkodás az '50-es évektől kezdődően jelent meg erőteljesebben, de az előrelátásra való igény már korábban is jelen volt a szervezeteknél. A második világháború előtt is azonosítható volt a szervezeteknél egyfajta informális tervezési módszertan, amellyel jövőbeli terveket alkottak, de a szervezetek méretéből adódóan még nem volt szükség formalizált stratégiaalkotásra és formalizált tervezésre. A második világháború után ugyanakkor a szervezetek mérete egyre nagyobb lett, azok átfogó irányítása és a teljes működés koordinálása egyre nagyobb kihívást jelentett a szervezet vezetői számára. Ennek kezelésére egyre több formalizált (sokszor makrogazdasági) előrejelzés jelent meg a szervezeti működésben, valamint egyre nagyobb figyelem fordult éves, illetve pár éves cash-flow és egyéb pénzügyi előrejelzésekre is. A stratégiai menedzsment ezen irányzatát szokás formalizált tervezésnek (vagy esetenként hosszútávú tervezésnek) tekinteni (Mészáros, 2002; Grant, 2019). A vállalati formalizált tervezés szakasza után négy további szakaszt különböztethetünk meg: a stratégia modern elméletének kezdeteit (elsősorban a '60-as '70-es években), a stratégiai tervezés modelljeinek és módszereinek fejlődését, a

stratégiai tervezés korlátaival ('70-es és '80-as évek), majd a stratégiai menedzsment elméletének kibontakozását és továbbfejlődését ('80-as évektől az ezredfordulóig) (Balaton & Tari, 2016), valamint a 21. századi felgyorsult környezeti változásokra választ adó stratégiai menedzsmentet (Balaton, 2019). Az egyes szakaszok közötti váltást mindig egy fő hangsúlyeltolódás kíséri: az első ilyen jelentős hangsúlyeltolódás a külső környezetre való jelentősebb odafigyelés volt.

A nagyobb vállalatoknál a hosszútávú tervek és a stratégiai tervek kialakítása sok időt (akár több mint egy évet) vett igénybe. A környezeti változások ugyanakkor ezt az elnyúló tervezési időszávot nem tették lehetővé, a felgyorsuló változásoknak köszönhetően a lassan elkészülő tervek sokszor már akkor elavultak voltak, mire azok implementálása megkezdődött volna. Így ebben változásra volt szükség (Mintzberg, 1987). Ebből az következett, hogy a '70-es '80-as évek stratégiai menedzsmentjének középpontjában elsősorban a környezeti feltételeknek való megfelelés állt (Balaton, 2019). A gyakran Michael E. Porter nevével fémjelzett időszak egyik legmeghatározóbb gondolata volt, hogy a versenyképességet alapvetően az iparági struktúra és a versenytársak közötti verseny dinamikája határozza meg. A talán legismertebb ide kapcsolódó modell a Porter-i öt erő modell, amelyben azt az öt erőt (versengés a jelenlegi vállalatok között, új belépők fenyegetése, helyettesítő termékek fenyegetése, szállítók alkupozíciója, vevők alkupozíciója) nevezi meg, amely alapvetően határozza meg az iparági versenyt. Porter (1980) szerint ezen erők közös elemzése segít egy vállalatnak megérteni az iparági versenyhelyzetet, és ennek alapján megfelelő versenystratégiát alakíthat ki. Porter (1980) ezzel azt is hangsúlyozza, hogy a versenyelőny nem (csak) abból ered, hogy valamiben 'jobbak', mint versenytársaik, hanem abból, hogy jobb pozíciót választanak ki az iparágban.

A '80-as és '90-es években jelent meg a stratégiai menedzsment egy új irányzata, amely a korábbiakhoz képest több figyelmet fordított a szervezet belső adottságaira is (Balaton, 2019)⁴. A vállalati stratégiák a '90-es években már jelentősen építettek a meglévő erőforrásokra és képességekre, viszont világossá vált az is a szervezetek számára, hogy ha a környezet gyorsan változik, a versenytársak gyorsan reagálnak, akkor egy adott pillanatban rendelkezésre álló erőforrások hamar elavulttá válhatnak. Erre

⁴ Az erőforrás-alapú nézőpont a dinamikus képességek irodalmának egyik legfontosabb elméleti alapjának tekinthető (Teece et al., 1997; Schilke et al., 2018), ezért ezzel nem itt, hanem külön, részleteibe menően, a következő alfejezet keretében foglalkozunk mélyrehatóbban.

reakcióként a vállalatok nemcsak egyedi erőforrásokra, hanem komplex erőforrásokra és komplex képességekre kezdtek fókuszálni. Ebben a nézőpontban nemcsak egy adott erőforrás vagy képesség, hanem több erőforrás vagy képesség egymáshoz való kapcsolódására helyeződik a figyelem, hisz az így előálló komplex képességek nehezebben másolhatóak a versenytársak által (Balaton, 2019). Ugyanakkor az ezredfordulóhoz közeledve a környezeti változások tovább gyorsultak és ez a statikus befelé figyelő hozzáállás már nem hozott megfelelő eredményeket, dinamizálásra volt szükség. Ez a dinamizálás a dinamikus képességek irodalmában öltött testet. A dinamikus képességek részletes bemutatása előtt érdemes ugyanakkor annak elméleti alapjait is áttekinteni.

2.2 Dinamikus képességeket megalapozó elméleti keretek

A dinamikus képességek irodalmának alakulását több elméleti irányzat is befolyásolta (Arndt et al., 2018; Di Stefano et al., 2014). Di Stefano és szerzőtársai (2014) tanulmányukban azt vizsgálták, hogy a dinamikus képességek irodalmának jelentős cikkei milyen elméleti alapokra építkeznek az alapján, hogy milyen tanulmányokat idéznek a vizsgált szerzők. Ezen elemzés alapján a két legfontosabb elméleti alapnak az erőforrás-alapú nézőpont és az evolúciós közgazdaságtan tekinthető, mindkettő elmélet a vizsgált tanulmányok közel felében jelent meg. Ők ezt 2014-ben még meglepőnek találták, mert bár az erőforrás-alapú nézőpont fontossága ismert volt, a 2010-es évek elején kevés szerző foglalkozott explicit módon az evolúciós közgazdaságtan dinamikus képességekre gyakorolt hatásával. Ez a későbbi években megváltozott, jelentős szerzők (pl.: Arndt & Pierce, 2018) foglalkoztak a témával. Még egy elméleti alapot érdemes ugyanakkor megemlíteni: A 2014-es tanulmányban „csak” a negyedik legfontosabb elméleti alapnak tűnt a téma szervezeti magatartás nézőpontjából szemlélődő feldolgozása (azt a tudás-alapú nézőpont előzte meg). A szervezeti magatartás akkor a tanulmányok 15%-ban jelent meg elméleti alapként, ugyanakkor az összes idézés számát, ha tekintjük, akkor egy lényegesen magasabb arányt látunk. Ez alapján a szervezeti magatartás (és a konkrét forrásokat tekintve külön Cyert & March (1963)) hatása kiemelkedően fontos a dinamikus képességek szempontjából.

Az, hogy a dinamikus képességek irodalma helyenként eltérő előfeltevéseket tartalmazó elméleti alapokra építkezik azt okozza, hogy a (dinamikus képesség) definíciók összehangolása és az értelmezése nehézkes lehet (Ambrosini & Bowman,

2009; Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010; Kay et al., 2018), de ez az elméleti sokféleség egyúttal egy széleskörű, ezáltal érdekes irodalmi kört eredményez (Di Stefano et al., 2014).

Jelen alfejezetben röviden bemutatásra kerülnek azok az elméleti irányzatok (erőforrás-alapú nézőpont, evolúciós közgazdaságtan, tudás-alapú nézőpont, evolúciós közgazdaságtan, és részben szervezeti magatartás) és fogalmak (erőforrás, képesség, útfüggőség), amelyek megismerése szükséges a dinamikus képességek definiálásához és komplex irodalmának megfelelő értelmezéséhez. A most következő alfejezetekben csak maguk az elméleti alapok kerülnek bemutatásra, azok dinamikus képességekhez való kapcsolódása külön „Az elméleti alapok és a dinamikus képességek” fejeztben kerül ismertetésre.

2.2.1. Erőforrás-alapú nézőpont

Az erőforrás-alapú nézőpont lényege, hogy a vállalatok nem képesek bármilyen feladatot ugyanúgy ellátni, hisz eltérőek a hozzáértéseik, eltérőek az erőforrásaik. Az erőforrás-alapú nézőpont és annak kapcsolata a dinamikus képességekkel nem mutatható be anélkül, hogy ne tisztáznánk az erőforrások és a képességek jelentését. A korai neoklasszikusok az erőforrások közé még csak a tőkét, munkát és földet sorolták. Ez később, főként Penrose-tól (1959) kezdődően egyre bővebb értelmezésben került használatra, ami bővülés idővel eltérő csoportosításokat és jellemzőket okozott. Ezek alapján többféleképpen is elválaszthatnánk egymástól az erőforrásokat, képességeket, vagy a tudást, amit egyes szerzők (ide tartozhatnak pl.: Teece et al., 1997; vagy akár Balaton & Hortoványi, 2018) meg is tesznek (Barney & Arikan, 2017; Kontor, 2019). Balaton és Hortoványi (2018) az erőforrásokat olyan, a vállalat értékteremtési folyamataiban résztvevő inputokként értelmezte, melyek önmagukban nem produktívak, nem képesek önmaguktól egy feladat végrehajtására. Ezzel szemben a képességek szerepe épp ez: a képességek egy rendelkezésre álló erőforrás-kombináció azon alkalmasságai, mellyel integráltan tudunk végrehajtani egy feladatot. Vagyis az erőforrások azok az inputok, amelyeket használva a képességek feladatok elvégzését teszik lehetővé. Teece és szerzőtársai (1997) is úgy látják, hogy a képességek feladata az, hogy erőforrásokat és egyéb, a célhoz szükséges tényezőket használjon fel vállalati tevékenységek végrehajtásához. Az eltérő megközelítések ellenére a valóságban az irodalom az erőforrásokat és a képességeket nagyon hasonló jellemzőkkel írja le:

fontosak a versenyben, a versenytársak általi birtoklásuk nehézkes, jelenlétük befolyásolja a teljesítményt (Miller, 2019). Ez a teljesítményre gyakorolt hatás természetesen nem jelenti feltétlenül azt, hogy akinek több erőforrása lenne, az magától értetődően jobb teljesítményt tud elérni. Az, hogy a vállalat rendelkezik erőforrásokkal az csak egy szükséges, de nem elégséges feltétele a magasabb teljesítménynek (Barney & Arikan, 2017).

Az erőforrások és képességek között bár azonosíthatunk különbségeket is, ennek ellenére jelen tanulmányban Daft (1983) definíciója kerül elfogadásra az erőforrásokra vonatkozóan: *„Minden olyan eszköz, képesség, szervezeti folyamat, vállalati attribútum, információ, tudás stb., amelyeket a vállalat irányít, és amelyek lehetővé teszik számára, hogy olyan stratégiákat dolgozzon ki és hajtson végre, amelyek javítják hatékonyságát és eredményességét.”* (Daft, 1983, idézi Barney, 1991, 101. o.). A definícióból tisztán kivehető, hogy ez a megközelítés a képességeket is az erőforrások széles halmazába sorolja be és ez több ok miatt is előnyös a jelenlegi vizsgálat során, amit elsősorban a dinamikus képességek fogalmi kifejtésénél írunk le részletesen. A definíciónak megfelelően az erőforrásokat jelen kutatás is szélesen értelmezi, potenciált jelentenek, melyek használatával a teljesítmény közvetve, vagy közvetlen módon befolyásolható. Ez nem azt jelenti, hogy ne lehetne definiálni képességeket, vagy azon belül külön dinamikus képességeket, csupán azt jelenti, hogy a képességeket az erőforrásokon belül, a dinamikus képességeket pedig a képességeken (így az erőforrásokon is) belül értelmezzük, azokra egyfajta kisebb halmazként tekintünk.

Az erőforrás-alapú nézőpont szerint azok a vállalatok kerülnek előnybe, amelyek rendelkeznek, vagy hozzáférnek azokhoz az erőforrásokhoz, amelyek nehezen vagy egyáltalán nem másolhatók (Barney, 1991). Az 1980-as évektől kezdődően (de főként az 1990-es évektől) egyre több kutatás jelent meg a területen és már nemcsak a stratégiai menedzsment területeit (hanem pl.: humánerőforrás menedzsment, marketing menedzsment stb.) kezdte el áthatni (Balaton & Hortoványi, 2018; Barney & Arikan, 2017; Lockett, Thompson & Morgenstern, 2009). A vállalati stratégiaalkotásban az erőforrás-alapú nézőpont hasonlóan fontossá tudott válni a Porter-féle iparági versenykörnyezeti elemzéshez (Balaton & Hortoványi, 2018), annak egyfajta komplementerének tekinthető (Miller, 2019).

Az erőforrás-alapú nézőpont kialakulása és hatása a dinamikus képességekre

Az erőforrás-alapú nézőpont számos jelentős, dinamikus képességekkel foglalkozó szerző munkáját (pl.: Teece et al., 1997; Helfat & Peteraf, 2003) befolyásolta jelentősen

és a dinamikus képességek irodalma az erőforrás-alapú nézőpont kiegészítéseként, továbbfejlesztéseként is értelmezhető (Zott, 2003), így az ide vezető út rövid megismerése értékesnek bizonyul a vizsgálat megalapozása szempontjából. Jelen alfejezet során az erőforrás-alapú nézőpont kialakulása történeti sorrendben kerül bemutatásra. A történeti sorrendben az alábbi kutatók nevével fémjelzett gondolatok kerülnek bemutatásra: Ricardo (járadék), Penrose (heterogenitás és szélesebb körben értelmezett járadékok), Wernerfelt (koherens nézőpont kialakítása), Prahalad & Hamel (alapvető kompetenciák), Barney (VRIN/VRIO), majd Teece és társai (dinamikus képességek).

A fejezetet a járadékok rövid ismertetésével kezdjük. Ennek oka, hogy az erőforrás-alapú nézőpont egyik fontos alapköve a Ricardo-i járadék, de ami a témánk szempontjából talán fontosabb, hogy a dinamikus képességek legnagyobb hatású művei (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) eltérő elméleti alapokat és eltérő járadékokat vesznek alapul (Arndt & Pierce, 2018).

Mahoney – Pandian (1992) négyfajta járadékot azonosítanak: (1) mesterséges vagy természetes úton előálló monopol helyzetből fakadó monopolista járadék, (2) bizonytalan helyzetben kockázatvállalásból eredő vállalkozói vagy Schumpeter-i járadék, (3) cégspecifikus erőforrásokból eredő Pareto-i járadék, (4) az erőforrások szűkösségéből és értékéből származó Ricardo-i járadék. Ebben, az erőforrásokat középpontba állító nézőpontnál, szemben például a Porter-féle kifelé forduló megközelítéssel és piaci előnyből származó monopolista járadékkal, itt sokkal nagyobb hangsúly helyeződik az erőforrások hatékony hasznosításából származó Ricardo-i járadékokra (Balaton & Hortoványi, 2018).

A járadékok (főként a Ricardo-i és Schumpeter-i) különösen releváns a témánk szempontjából, mert az erőforrás-alapú nézőpont szempontjából a Ricardo-i járadék meghatározó (Barney & Arian, 2017), de több, a dinamikus képességeket megalapozó szerző (pl.: Teece et al., 1997) és az őket követők (pl.: Carpenter, Sanders & Gregersen, 2001) részben elhatárolódnak ettől. Ezek a szerzők az erőforrás-alapú nézőpontban megszokotthoz képest kevésbé emelik központba a Ricardo-i járadékképzést és sokkal inkább tartják relevánsnak a Schumpeter-i járadékképzést.

A Ricardo-i járadék értelemszerűen túl szűk körben értelmezte az erőforrásokat, számos fontos erőforrást (pl.: humánerőforrás) nem vett figyelembe (Kontor, 2014). Az erőforrások fontosságára és az értékes erőforrások körének szükséges kibővítésére a figyelmet 1959-ben Penrose hívta fel „*A vállalat növekedésének elmélete*” („*The Theory*

of the Growth of the Firm”) című könyvével (Kontor, 2014; Balaton & Hortoványi, 2018). Penrose (1959) elsődleges célkitűzése a vállalati növekedés mintázatainak megértése volt. Elemzése során rávilágított arra, hogy a vállalatok növekedésének megértéséhez a klasszikus közgazdaságtani megközelítés nem alkalmas, egy új szemléletre van szükség (Barney & Arikan, 2017). A vállalatot felcserélhető erőforrások (és vele együtt egyének), együttesének tekinti, ahol a vállalat az az adminisztratív keret, ahol ezen erőforrások szervezése történik (Penrose, 1959). Ebből az a mai napig jelentős megállapítás is következik, hogy a vállalati teljesítményt nem önmagában az erőforrások birtoklása, hanem azok használata adja. Itt ugyanakkor nem csak szűken értelmezhetjük az erőforrásokat, mint tette azt többek között Ricardo is, hanem szélesebb körben. Az erőforrások részének tekinthetjük az olyanokat is, mint a menedzsment csapat, a felsővezetés vagy akár a vállalkozói képességek (Barney & Arikan, 2017). Penrose (1959) másik jelentős észrevétele, hogy a vállalatok által birtokolt erőforrások jelentősen eltérnek, melyből az következik, hogy még az ugyanazon a piacon tevékenykedő vállalatok is heterogének.

Az erőforrás-alapú nézőpont következő mérföldköve Wernerfelt 1984-es, „*A vállalat erőforrás-alapú megközelítése*” című cikke volt (Balaton & Hortoványi, 2018), aki kísérletet tett arra, hogy formalizálja ezt a nézőpontot (Kontor, 2014). Wernerfelt (1984) legfőbb megállapítása, hogy az erőforrásoknak és az azokért folyó harcnak jelentős hatása lehet a szervezetek versenyelőnyére, hisz az erőforrások sem tökéletes piacról kerülnek beszerzésre. Az erőforrások felhasználása pedig azért is fontos, mert a termékek, amelyekkel a szervezet a piacokon harcol, is erőforrások felhasználása eredményeként állnak elő. Ebből az is következik, hogy a szervezet részesülhet extra járadékban is, hogyha megfelelően azonosítja és hasznosítja a működés szempontjából fontos erőforrásokat.

Az erőforrás-alapú nézőpont esetében két további nagyhatású publikáció azonosítható a dinamikus képességek előzményeként, ami nélkül a bemutatás nem lehet teljes: Prahalad & Hamel (1990) alapvető kompetenciákról (core competence) szóló cikke és Barney (1991) VRIO modellje (ami a korábbi VRIN modell továbbfejlesztett verziója volt).

Prahalad & Hamel (1990) alapvető kompetenciának tekintik azokat a képességeket, amelyek révén a vállalat tartós versenyelőny kiaknázására képes. Értelmezésükben a vállalatoknak olyan új termékek létrehozására (és ezáltal piaci előny megszerzésére) kell fókuszálni, ami a vállalat alapvető képességeire épít. A Prahalad & Hamel (1990) által

definiált alapvető képességek az értelmezésükben nem egyedi erőforrások, hanem azoknak valamiféle egyedi kombinációi. Így az alapvető kompetenciák is erőforrásokból épülnek fel, de az azok közötti egyedi szinergia révén válnak különlegessé. Ezzel a felvetésükkel felhívták a figyelmet az erőforrásokból fakadó egyediségre és a nehezen másolhatóságból fakadó fontosságra is (Kontor, 2014).

A másik jelentős hatású tanulmány Barney (1991) „*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” című cikke volt. Egy vállalat versenyelőnye Barney (1991; 1995) értelmezésében azon múlik, hogy a vállalat számára rendelkezésre álló erőforrások értékesek (V), ritkák (R), nehezen másolhatóak (I) és a szervezet által hasznosíthatóak-e (O), innen a VRIO rövidítés. Az erőforrások nem csak egy vákuumban léteznek, azért vannak, hogy általuk lehetőségeket használjanak ki vagy veszélyeket kerüljenek el a szervezetek. Azok az erőforrások, amelyek segítik ebben a szervezeteket, értékesnek tekinthetők. Ezzel együtt, ha egy erőforrást sok, a piacon egymással versenyző szervezet képes birtokolni, akkor az (mivel mások is birtokolják), nem feltétlen szolgál versenyelőny alapjaként. Azok a szervezetek ugyanakkor, amelyek nemcsak értékes, de ritka (tehát a versenytársak által kevésbé birtokolt) erőforrásokkal rendelkeznek, azok rövidtávú versenyelőnyre tehetnek általa szert. Azért rövidtávúra, mert ha az erőforrás könnyen másolható a versenytársak által, akkor idővel ez az előny elvész. Viszont, ha az erőforrás nemcsak értékes és ritka, de nehezen vagy költségesen másolható, akkor abból fenntartható versenyelőny származhat. Ennek a fenntartható versenyelőnynek ugyanakkor feltétele, hogy a szervezet képes legyen az erőforrásból származó hasznokat kiaknázni. Így, ha egy erőforrás értékes, ritka, nehezen vagy költségesen másolható és a szervezet azt képes hasznosítani, akkor az az erőforrás tartós versenyelőny forrása lehet (Barney, 1991; Barney, 1995).

Az erőforrás-alapú nézőpont a '90-es évek eleje után is számos új irányzattal gazdagodott, melyek közül az egyik irányzat a dinamikus képességek nézőpontja (Balaton & Hortoványi, 2018). Az új nézőpont megjelenésének oka, hogy az előző, a 90-es években domináns perspektíva, nagyon statikus volt, nem mindig vette figyelembe a piacok esetében tapasztalható erőforrásváltozásokat és az azokból szerezhető potenciális előnyöket (Ambrosini & Bowman, 2009). Napjainkban már fenntartható versenyelőny statikus (nem változó) erőforrás-kombinációkkal nem igazán érhető el, a versenyelőny gyakran vándorol szervezetek között (McGrath, 2013). Azok a szervezetek lesznek képesek hosszútávon versenyelőnyre szert tenni, akik rövidtávú versenyelőnyüket

képesek folyamatosan megújítani (Teece et al., 1997), vagy olyan képességeket kiépíteni, amelyek utánozhatatlanok a versenytársak számára (Veresné Somosi, 2014)

Útfüggőség

Az erőforrás-alapú nézőpontnál Lockett és Thompson (2001) egy új alapelvet is megjelenít: az útfüggőséget. A szerzők értelmezésében a vállalat erőforrásai függnak attól, hogy a szervezet melyik piacon és hogyan versenyez és így a „holnap” erőforrásai függnak attól, ahogy a múltban és a jelenben a szervezet az erőforrásait használja. Ebből eredendően minden vállalat számára egyedi a számukra rendelkezésre álló lehetőségek halmaza (Lockett & Thompson, 2001). Az útfüggőség szélesebb értelemben vett definíciója *„a jövőbeli társadalmi döntési folyamatok és/vagy társadalom-ökológiai eredmények függése a múltban bekövetkezett eseményektől”* (Preston, 2013, 719. o.). Ez a definíció leegyszerűsítve és általánosítva azt jelenti, hogy a jövőbeli eseményeket, döntéseket és lehetőségeket a múltban hozott döntéseink erőteljesen befolyásolják, vagyis egy szervezet egy adott pillanatban azon döntési alternatívákból választhat, melyek a múltbéli döntései alapján jelenleg a rendelkezésére állnak. Az útfüggőség gondolata abból a történelmi gondolatból ered, hogy néhány véletlenszerű kilengés képes lehet a történelem egész sodrát megváltoztatni (Page, 2006). Az útfüggőség ugyanakkor eredendően nem egy negatív jelenség. Az erőforrások eltérő erőforrás-csoportoknak is lehetnek tagjai, ezáltal az útfüggőség akár a vállalati innováció előmozdítója is lehet (Gelei & Mandják, 2011).

A frissebb tanulmányokban ugyanakkor az útfüggőség hasznosságáról alkotott kép már eltér: az útfüggőség eredményeként hosszú idők alatt kialakult és átalakult képességek egyáltalán nem biztos, hogy hasznosak a szervezet számára és azok fenntartása indokolt maradna (Keller et al., 2022). Ha a szervezet olyan dinamikus képességeket hozott létre, amelyek már nem adnak megfelelő választ a környezeti változások eredményeként előálló jelenlegi környezeti hatásokra, akkor az akár kudarchoz vezethet (Ambrosini & Bowman, 2009). A képességek fenntartásának, mint minden képességnek, költsége is van, ezáltal elképzelhetőek olyan piaci körülmények, amelyekben az adott ó képességet nem kell használnia a szervezetnek, ezáltal annak fenntartása csak költségeket generál (Winter, 2003).

2.2.2. Tudás-alapú nézőpont

A tudás-alapú nézőpontnál számos elméleti elődöt azonosíthatunk (pl.: Nelson és Winter (1982) szervezeti rutinjait, March (1991) keresési mintázatait, vagy Levitt és March (1988) szervezeti tanulását), de a legfontosabbnak mégis az erőforrás-alapú nézőpont tekinthető (Grant & Phene, 2022). Az erőforrás-alapú nézőpont egyik alapgondolata, hogy azok a szervezetek képesek versenyelőnyt kialakítani, amelyek VRIO erőforrásokkal rendelkeznek (Barney, 1991; Barney, 1995). A tudás alapú nézőpont abban tekinthető specifikusnak, hogy a tudást, mint erőforrást különösen fontosnak tekinti (Grant & Phene, 2022). A tudás definiálása nem a legegyszerűbb feladat, főként szervezeti szinten (Hargadon & Fanelli, 2002). Vannak, akik a szervezeti tagok kogníciójaként mérik, vannak, akik a szervezet rutinjaként (rutinba ágyazottan) értelmezik, megint mások a szervezeti teljesítmény javulásának forrásaként látják azt, de olyanok is vannak, akik a szervezet termékeinek és szolgáltatásainak karakterisztikájában látják a tudás megjelenését (Argote & Miron-Spektor, 2011). Grant (1996) leegyszerűsítően csak úgy fogalmaz, a „*tudás az, ami tudott*” (Grant, 1996, 110. o.)

A tudás-alapú nézőpont a vállalatokat egyfajta tudást feldolgozó intézményként látja, melyben a tudás a legfontosabb erőforrás (Grant & Phene, 2022; Nonaka & Takeuchi, 1995). Ebben a nézőpontban a vállalatok azért léteznek, mert a piacon hatékonyabban képesek az eltérő szereplőknél lévő tudást feldolgozni és integrálni egy közös cselekvési mintázat keretében (Grant, 1996). A nézőpont abban kiegészíti az erőforrás-alapú nézőpontot, hogy nemcsak a Ricardo-i, de a Schumpeter-i járadékképzést is integrálja (Pereira & Bamel, 2021). Míg a Ricardo-i járadékképzés főként az erőforrások birtoklására fókuszál, addig a Schumpeter-i nézőpont az erőforrások (köztük a tudás) átalakítására, formálására, integrálására is fókuszál (Curado & Bontis, 2006).

A tudás ugyanakkor különböző dimenziókba csoportosítható. A magyar származású Polányi Mihály (1967) volt az első, aki a tudást tacit és explicit csoportokba sorolta. Explicit tudásnak tekintjük azt a tudást, ami kódolható és leírható, ezáltal könnyebben megosztható. Ezzel szemben a tacit tudás olyan, amit az egyének nehezen tudnak verbalizálni vagy kifejezni. A tacit tudás személyes, gyakorlati és intuitív jellegű.

Nonaka (1994), majd később Nonaka és Takeuchi (1995) rámutatnak, hogy a vállalatok számára ugyanakkor nem elegendő a meglévő tudás használata, azok megosztása és új tudás kialakítása is szükséges. Azok a vállalatok lesznek sikeresek, amelyek képesek új tudást létrehozni és azt hatékonyan implementálni a szervezeti

működésben. A tudás létrehozásának és áramlásának négy szakaszát különítik el a SECI modelljükben: szocializáció, externalizáció, kombináció, internalizáció. A tanulás megvalósítható egyéni és szervezeti szinten is, ahol a szervezeti tanulás az egyének és csoportok hibafelismerő és azt kijavító mintázatain keresztül valósul meg (Argyris & Schön, 1978), vagyis a tudás a tanulás eredménye, az a folyamat, ahogy a szervezeti tapasztalat interakcióba lép a kontextussal (Argote & Miron-Spektor, 2011). A tanulásnak ez az eredménye nemcsak „tudásban”, de viselkedésbeli vagy kognícióbeli változásban is testet ölthet (Argote, 2013; Argote & Miron-Spektor, 2011). A szervezeti tanulási folyamatok eredményeként ugyanakkor szervezeti képességek, egyes szerzők (pl.: Zollo & Winter, 2002) véleménye alapján dinamikus szervezeti képességek is előállhatnak, vagy azok átalakulhatnak.

2.2.3. Evolúciós közgazdaságtan

Az evolúciós közgazdaságtan témánk szempontjából releváns kutatási területe Nelson és Winter (1982) „*An Evolutionary Theory of Economic Change*” című könyvével kezdődött, de mára már az „evolúciós közgazdaságtan” kifejezés a gazdasági kutatások és írások széles körére vonatkoztatható (Nelson et al., 2018). Az evolúciós közgazdaságtan jelentős hatással volt a stratégiai menedzsmentre és a dinamikus képességekre is, főként azok első iterációira (mint pl.: Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) (Helfat, 2018), ezért annak rövid bemutatása indokolt.

Az „evolúciós” jelző egyértelműen arra utal, hogy a közgazdaságtan ilyen irányú megközelítése valamiféle kapcsolatban kell álljon a Darwin-i evolúciós elmélettel⁵. Az evolúciós közgazdaságtan alapvetése, hogy a szervezeti aktorok esetében is, csakúgy, mint az állatvilág esetében, léteznek olyan állandó viselkedési/cselekvési mintázatok, melyek nem tudatos gondolkodás eredményeként jönnek létre, hanem azokat az aktor automatikusan vagy kvázi-automatikusan hajtja végre (Nelson et al., 2018). Itt most összefoglalóan aktornak neveztük azokat, akik cselekvési mintázatokot hajtanak végre, de azok köre az evolúciós közgazdaságtan modern (Nelson et al., 2018) és a korábbi (Nelson & Winter, 1982) megközelítésében eltér. Nelson és Winter-nél (1982) az aktorok körébe még csak a szervezeteket vonták be, később Nelson és szerzőtársai (2018) viszont már (főként a szervezetnél dolgozó) egyének körét is.

⁵ Darwin, C. (1859): *On the Origin of Species*

Nelson és Winter (1982) ezeknél az állandó cselekvési mintázatoknál vezetik be a rutin fogalmát is, ami az evolúciós közgazdaságtan gondolatai közül a legnagyobb hatással volt a dinamikus képességek irodalmára (Teece, 2023). Nelson és Winter (1982) értelmezésében a rutinok az aktorok rendszeres és előre látható viselkedési mintázatai. A rutinok olyan szerepet töltenek be az evolúciós közgazdaságtanban, mint a gének a biológiai evolúcióban:

- (1) Olyan állandó jellemzők, amelyek meghatározzák az aktor lehetséges viselkedését (a végső viselkedést a környezeti hatás is befolyásolja),
- (2) örökíthetőek, vagyis egy létrehozott új pl.: gyáregységbe képes lehet a szervezet az előző gyáregység jellemzőit „örökíteni” és
- (3) egyes rutinok / gének hatására az aktorok jobb eredményeket érhetnek el, aminek eredményeként a jobb eredményeket elérő rutinok / gének az iparágban / populációban nagyobb arányban maradnak fent. (Nelson & Winter, 1982).

Ennek oka, hogy a szervezetek eltérő módon tanulnak és eltérő utakat járnak be, amiből az is következik, hogy útjuk során eltérő rutinokat építenek ki. Egyes rutinok ugyanakkor jobbak a környezeti elvárásoknak való megfelelésben, így azok a szervezetek, amelyek e „jobb” rutinokkal rendelkeznek vélhetően tovább fennmaradhatnak, míg azok, amelyek „rossz” (a környezeti elvárásokra inadekvát választ adó) rutinokat építenek ki, hamarabb szűnnek meg (Teece, 2023). Ezek a szervezeti rutinok és azok jósága széleskörben értelmezhetőek, kisebb részfeladatokról (pl.: toborzás) a bonyolult nagy feladatokig (pl.: felvásárlások) (Nelson & Winter, 1982).

Winter egy későbbi munkájában (Winter, 2003) további jellemzőket rendel a rutinokhoz. Értelmezésében a rutinok nem egyedi válaszreakciók, nem improvizációk, hanem tanult, magasan mintázott, ismétléses vagy kvázi-ismétléses magatartásformák. Ezt a gondolatot Teece (2023) és Arndt és Pierce (2018) kiegészítik. Teece (2023) felhívja a figyelmet arra, hogy attól, mert egy döntés ad-hoc-nak hat egy külső megfigyelő számára, az nem feltétlen jelenti azt, hogy a döntéshozót nem vezérelték volna rutinszerű, vagy kvázi-rutinszerű elemek. Ehhez illeszkedően Arndt és Pierce (2018) rámutatnak olyan tevékenységekre (pl.: üzleti modell változtatás), amelyek a megfigyelő számára ad-hoc-nak tűnhetnek, de csak azért, mert egyszeri eseményekről van szó. Ezek az egyszeri események Arndt & Pierce (2018) szerint az ad-hoc problémamegoldás és a rutinszerű működés egyfajta hibridjének tekinthető.

2.2.4. Szervezeti magatartás

A dinamikus képességek épít a szervezeti magatartás irodalmára is (Teece, 2023), elsősorban olyan szerzők munkáira építve, mint Cyert & March (1963), March & Simon (1958), valamint Simon (1955; 1957). Cyert & March (1963) egy olyan szervezeti viselkedési elméletet épített fel, amelyben kiemelt szerepe van a szervezetek közötti heterogenitásnak. A szerzőpáros (Cyert & March, 1963), négy elemet vezet be: szervezeti célok, elvárások, döntés és kontrol. A szervezeti célok azt jelenítik meg, ahogy a szervezeti tagok részt vesznek a döntési folyamatban és azok szervezeti célokat állítanak. Cyert & March (1963) elvárások alatt azt értik, hogy a szervezeti szereplők és döntéshozók a jövőbeli eseményekkel és környezeti változásokkal kapcsolatos előrejelzéseik, várakozásaik alapján cselekszenek. Kontrol alatt az adott szervezet vezetése által alkalmazott eszközöket és módszereket értjük, amelyekkel biztosítják, hogy a szervezet céljai és tevékenységei összhangban legyenek.

A negyedik elemnél, az elvárásoknál viszont különösen jelentős a korlátozott racionalitás (többek között Simon 1955; Simon 1957) gondolatának hatása mind Cyert & March-ra (1963), mind később a dinamikus képesség szerzőire. Mind az evolúciós közgazdaságtan szerzői, mind a szervezeti magatartást kutatók, mind a dinamikus képességek kutatói egyeznek abban az álláspontban, hogy a gazdasági szereplők korlátozott racionalitással rendelkeznek (Nelson et al., 2018). A korlátozott racionalitás alapja, hogy az a környezet, amelyben a szereplők döntéseiket meghozzák, túl komplex ahhoz, hogy annak minden eleme feltárható és értelmezhető legyen. Ezzel együtt ugyanakkor a szereplők képesek lehetnek a környezetük fontos tulajdonságainak megfigyelésére és abból következtetések levonására, ahogy képesek arra is, hogy viszonylag stabil környezetben célokat alkossanak és megállapítsák, hogy mely elérési utak segítenek nekik e célok elérésére (March & Simon, 1958; Simon, 1955; Simon 1957). Simon (1957) egy további elméletet vázol fel: a kielégő döntések elméletét. Ez az elmélet azt vonja kétségbe, hogy az egyének vajon a legjobb döntés meghozatalára törekszenek-e, vagy megelégednek-e egy „kellően jó” döntéssel is.

2.2.5. Az elméleti alapok és a dinamikus képességek

A dinamikus képességek irodalma, a fentebb bemutatott számos szerzőn és különféle elméleti irányzaton alapszik (Arndt & Pierce, 2018). Jelen alfejezetben röviden

összefoglalásra kerülnek a fenti gondolatok és az, hogy azok hogyan is vezettek a dinamikus képességek irodalmának kialakulásához.

Az erőforrás-alapú nézőpont szerzői (pl.: Barney, 1991) felhívják a figyelmet arra, hogy azok a vállalatok lesznek képesek hosszú távon versenyelőnyt kialakítani, melyek mások által nehezen birtokolható vagy nehezen másolható erőforrásokat tudnak birtokolni és tudják is azokat használni. Ez az alapvetést elfogadja és erre épít is a dinamikus képességek nézőpontja is, azzal a különbséggel, hogy a dinamikus képességek irodalmának szerzői (pl.: Teece et al., 1997) felhívják a figyelmet, hogy időről időre a szervezeti erőforrások megújításra szorulnak, ahhoz, hogy a szervezet az új környezetben is versenyelőnyt tudhasson magáénak. Ezek az erőforrásbeli megújítások nemcsak dinamikus képességeken keresztül valósulhatnak meg, de a dinamikus képességek képesek lehetnek a szervezeti erőforrásbázist módosítani (Teece et al., 1997).

A szervezeti tanulás eredménye nem feltétlen csak „tudásban”, de viselkedésbeli, vagy kognícióbeli változásban is testet ölthet (Argote, 2013; Argote & Miron-Spektor, 2011). Mind a tudás-alapú nézőpont, mind a dinamikus képességek szerzőinek jelentős része egyetért abban, hogy a szervezeti tanulás eredményeként képességek is előállhatnak.

Minden szervezet eltérően tanul, az eltérő tanulási folyamatuk eredményeként pedig eltérő rutinokat alakítanak ki. A vállalatok viszont képesek az aktuális rutinjaik lecserélésére, ezt a lecserélést pedig más rutinok, témánk szempontjából releváns módon pedig, dinamikus képességek is vezérelhetik (Teece, 2023). Mind a dinamikus képességek irodalmának szerzői, mind a szervezeti magatartást vizsgálók egyetértenek abban, hogy a gazdasági szereplők korlátozott racionalitással rendelkeznek, ezért a dinamikus szervezeti képességek vizsgálata során szükséges annak egyéni vetületét is vizsgálni.

Nelson és Winter (1982) evolúciós közgazdaságtannal kapcsolatos értekezésük során a dinamikus képességek szempontjából vett talán legfontosabb gondolat az volt, hogy a szerzők gondolkodásukba bevonták a változásokat és az innovációt is, felhívva a figyelmet arra, hogy a vállalatok a környezetükhöz alkalmazkodnak. Három szintre bontják szét a rutinokat. Az első szinten vannak azok a rövidtávú rutinok, mellyel a szervezet a hétköznapi tevékenységét ellátja (ehhez nagyon hasonlóan definiáljuk majd a későbbiekben a „statikus képességek”-et, hisz a definíció alapját ez az elkülönítés adja). A második szinten azok a rutinok, melyekkel a jelenlegi tőkeállományát módosítja, a

harmadik szinten pedig azok a rutinok, amelyekkel ellenőrzi és ha kell módosítja többi rutinját.

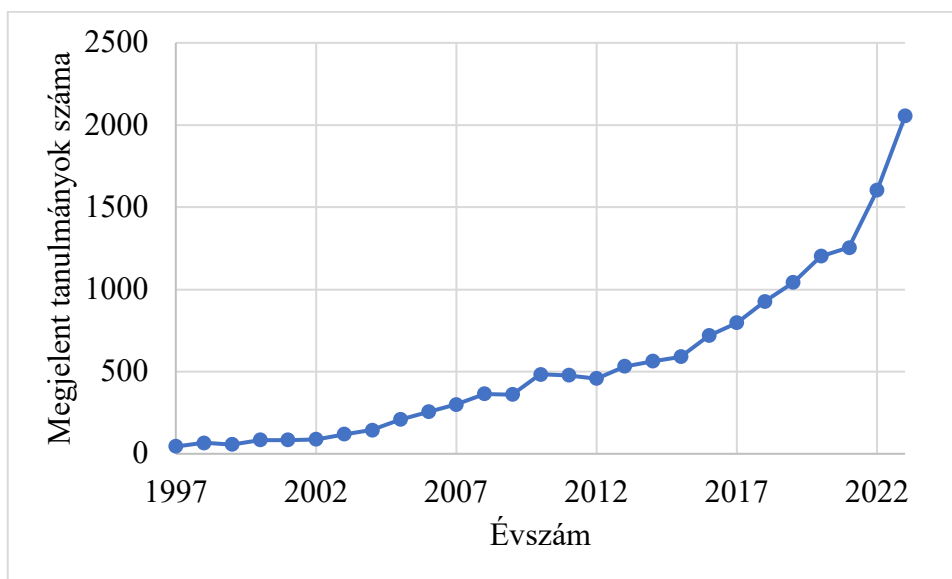
Erre a meglátásra épít a dinamikus képességek irodalma is (pl.: Teece et al., 1997). Elfogadják Nelson és Winter (1982) kategorizálását és külön figyelmet fordítanak a harmadik szintű rutinoknak, amelyek segítségével a szervezet képes felfogni környezetének állapotát és az addig meglévő rutinhalmazát képes úgy átalakítani, hogy az környezetének megfelelő legyen. Sőt, a dinamikus képességekkel kapcsolatos szerzők továbbmennek és azt is hozzáteszik, hogy e képességek (amit ők már dinamikus képességnek neveznek) segítségével a szervezet képessé válhat környezetét oly módon befolyásolni, hogy az működéséhez illeszkedjen (Arndt & Pierce, 2018; Teece, 2023).

A dinamikus képességek irodalmába az útfüggőséget Teece és szerzőtársai (1997) hozzák be részben az evolúciós közgazdaságtan meglátásaira támaszkodva. Értelmezésükben a vállalat versenyelőnye többek között függ attól az evolúciós úttól, amelyet a vállalat bejárt, mert a vállalat egyedi útjaiból eredendően olyan (akár dinamikus) képességek jelenhetnek meg a vállalatnál, amely a bejárt út egyedisége miatt más szervezet nem birtokolhat. Ez az egyedi út (és útfüggőség) egyfajta magyarázatot adhat arra is, hogy a dinamikus képességek hogyan alakulnak ki, vagy alakulnak át a szervezeten belül (Inigo & Albareda, 2019).

3. A dinamikus képességek és jellemzőik

A dinamikus képességekkel kapcsolatos kutatások az első, még előző évszázados indító cikkek (Iansiti & Clark, 1994; Teece & Pisano, 1994; majd meghatározó módon Teece et al., 1997) óta jelentős növekedésen mentek keresztül és ez a terület mára már a menedzsmenttudományok egyik legmeghatározóbb területévé nőtte ki magát (Schilke, et al., 2018). A dinamikus képességek vizsgálata a stratégiai menedzsment egy ambiciózus kutatási területeként indult (Helfat & Peteraf, 2009), arra a kérdésre kereste eredetileg a választ, hogy hogyan képesek a szervezetek tartós versenyelőny kialakítására és fenntartására (Teece et al., 1997; Ambrosini & Bowman, 2009). A kutatási téma több mint 20 éves időszaka alatt szinte minden évben több tanulmány jelent meg, mint az előző években és az utolsó teljes vizsgálható évben, 2023-ban, rekordmagas, 2054 cikk jelent meg a témában. Ezt a növekedést összefoglalóan az 2. ábrán láthatjuk⁶.

2. ábra: Dinamikus képességekkel kapcsolatos tanulmányok száma a Scopus felületén az évek tükrében



Forrás: Scopus.com

A dinamikus képességek elméleti vizsgálata négy fő szakaszra bontható szét: (1) definíciós szakasz (pl.: Ambrosini & Bowman, 2009, Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006), (2) az elmélet „hálózati terének” kibontása: az előzmények, mechanizmusok és

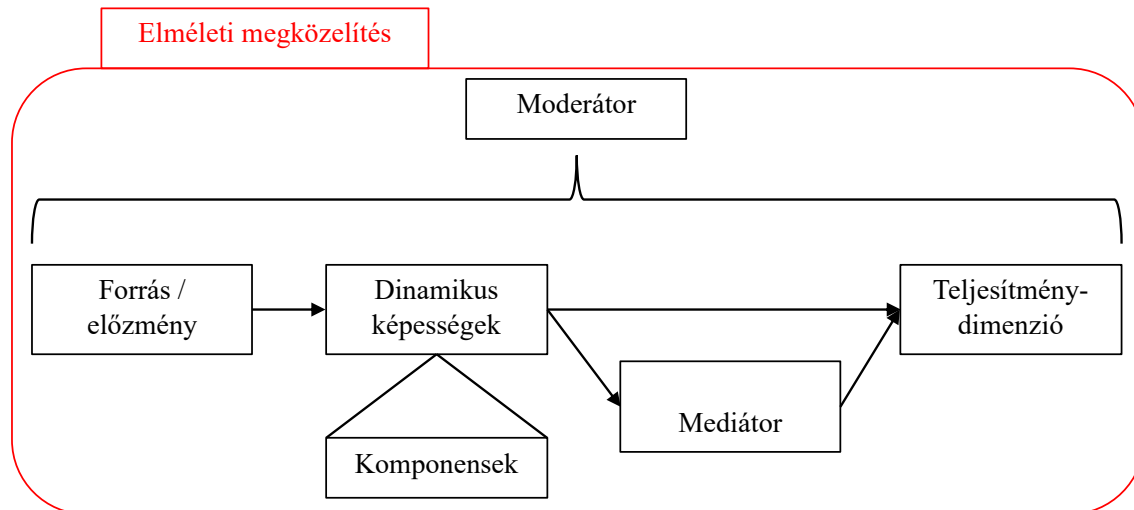
⁶ A Scopuson „dynamic capabilit*” keresőszóra kapott találatok alapján szűkítve az alábbi öt területre: Business, management and accounting; Social sciences; Decision sciences; Economics, Econometrics and Finance; Multidisciplinary. Adatlekérdezés ideje: 2024.06.03.

következmények vizsgálata (pl.: Eriksson, 2014, Schilke et al., 2018), (3) az egyének szerepének vizsgálata (pl.: Helfat & Martin, 2015, Helfat & Peteraf, 2015), (4) specifikus kontextusban való vizsgálatok (pl.: Teece, 2016). Mindezek ellenére számos olyan terület maradt, amelyben a dinamikus képességekről alkotott információk még szűk körűek (Steininger et al., 2022).

A dinamikus képességek irodalma az elmúlt több mint 20 év alatt, a különféle szakaszok során egy nagyon széleskörű, komplex kutatási területet eredményezett. Ennek a kutatási területnek a bemutatását érdemes egy előzetes logika, egy metamodell mentén megtenni. Ezt a bemutatási logikát Schilke és szerzőtársai (2018) hasonló modelljének átdolgozását követően, összefoglalóan a 3. ábra jeleníti meg.

A disszertáció folyamán a 3. ábrán látható modell minden elemével foglalkozunk, e metamodell mentén történik meg az szekunder források ismertetése. Ezt az ábrát az értekezés során többször közöljük, azon kiemelve azt a részt, amelyről a disszertáció adott része elsődlegesen szól. A disszertáció eddigi részében a 3. ábrán pirossal jelölt elméleti megközelítést fejtettük ki.

3. ábra: A dinamikus képességek irodalmának keretrendszere: metamodell



Forrás: Schilke et al. (2018, 402. o.) modelljének átalakítása nyomán saját szerkesztés

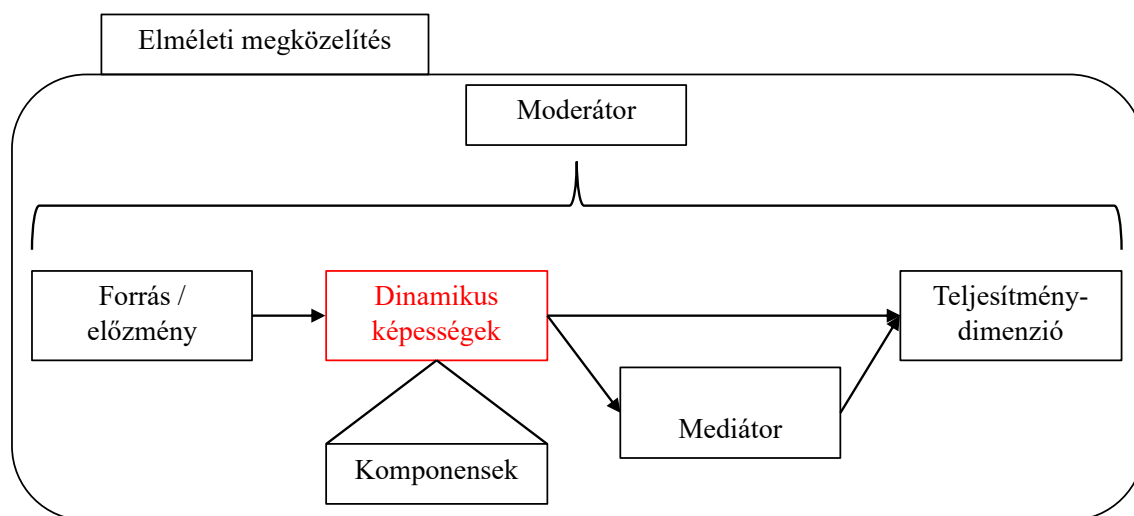
A metamodell alapján az elméleti megközelítés mellett értekezhetünk a dinamikus képességeknek különböző, kisebb egységű vagy alacsonyabb rendű részegységeiről, komponenseiről, mikroalapjairól. A dinamikus képességek szakirodalmának egyik legnagyobb része a teljesítményre gyakorolt hatással foglalkozik, így a disszertáció során

bemutatásra kerül az is, hogy e képességek milyen hatással vannak a szervezet különféle teljesítménydimenzióira közvetlenül, valamint különféle mediátorokon keresztül közvetetten módon is. A képességek és teljesítménydimenziók közötti kapcsolatot és e képességek kialakulási mintázatait is a kontextus (pl.: környezeti változás gyorsasága, egyéni képességek) különféle elemei moderálják, ezeket tekintjük moderátoroknak. E befolyásolás módja és mértéke is részletes kifejtésre kerül. Végezetül jelentős figyelem fordul a dinamikus képességek forrására, előzményére és értelemszerűen arra is, hogy jelenlegi tudásunk szerint hogyan is alakulnak ki a dinamikus képességek.

A bemutatást a dinamikus képességek teoretikus alapozásával kezdtük, hogy elméleti alapjukhoz kapcsolódva is értelmezhetővé váljanak a jövőbeni megállapítások. Ezután a dolgozat szempontjából kulcsfontosságú módon a fogalom részletes definíciója és komponenseinek különféle dimenziókban történő bemutatása következik. Ezt követően a dinamikus képességek teljesítményre gyakorolt hatását állítom középpontba, amely kapcsán láthatjuk, hogy a teljesítményt különféle tényezők moderálják – ezeknek a moderátoroknak az ismertetésével folytatódik az értekezés. Végezetül pedig a kialakulásról alkotott jelenlegi ismeretek bemutatása valósul meg. A felépítés kialakításának célja volt, hogy az elméleti felfezetés a dinamikus képességek kialakulásával – jelen értekezés szűkebb témakörével – érjen véget, hogy a primer kutatás közvetlenül ezután a rész után, szorosan kapcsolódva következhesen.

A fenti logika alapján tehát az elméleti alapok ismertetése után a következő fontos elem, amivel foglalkozni érdemes: a dinamikus képességek definiálása (4. ábra).

4. ábra: A kutatás során használt metamodell dinamikus képességek jelentéstartalmára vonatkozó része



Forrás: Schilke et al. (2018, 402. o.) modelljének átalakítása nyomán saját szerkesztés

A dinamikus képességekkel kapcsolatosan egyre nagyobb lett a kutatói érdeklődés, ebből viszont az is következett, hogy számos szerző számos formában igyekezett a dinamikus képességek fogalmát is saját vizsgálataihoz alakítani. A dinamikus képességek ma már nemcsak a stratégiai menedzsmenthez, de az innovációs vizsgálatokhoz, humán erőforrás menedzsmenthez vagy a nemzetközi menedzsmenthez is kapcsolódnak (Schilke et al., 2018). Az irodalom bővülése és a társterületekhez való kapcsolódása eredményeként a dinamikus képességek fogalma egyre inkább szerteágazóvá vált. Ebből a szerteágazásból egyrészt származik egy nagyon értékes és termékeny kutatási terület is, másrészt viszont nehezebbé vált a mindenki által elfogadható alapelvek kijelölése (Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010). A társterületek művelői saját részterületeik igényeinek megfelelően alakították a definíciót, amelynek eredménye egy lazábban kapcsolódó, széles területet felülelő kutatási témakör lett, számos eltérő definícióval (Barreto, 2010).

Az egyes definíciók (még a széles körben használtak) között is ellentétek találhatók, azok eltérő célokat szolgálnak és eltér az elméleti alapjuk is (Arndt & Pierce, 2018). Ebből az is következik, hogy nemcsak a menedzserek, de a kutatók számára is nehézkes az egyes fogalmak értelmezése és a közöttük lévő határok világos meghúzása (Brock & Hitt, 2024). Bár számos cikk foglalkozik a dinamikus képességekkel, azok gyakran e képességeknek csak egy részterületére fókuszálnak, több olyan kapcsolódás is, mint a dinamikus képességek nemzetközi hatásai és dinamizmussal való kapcsolata még mindig felfedezetlen maradt (Brock & Hitt, 2024). Ezen ellentétek nyomán a területet többen támadták: az eredeti definíciós kör tautológiai volt (Williamson, 1999), értelmezése zavaros és nehézkes (Winter, 2003) és ennek következményeként a primer vizsgálatok lefolytatása is akadályokba ütközik (Schilke et al., 2018). Ezeknek a kritikáknak az okozója a definíciós és megközelítésbeli eltérésekben kereshető (Kurtmollaiev, 2020).

A dinamikus képességek szakirodalmának 1997-től (egyek szerint 1994-től) kezdődő felfutásának elején a fogalomban ténylegesen jelentős eltérések voltak találhatóak (Ambrosini & Bowman, 2009, Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010), azonban idővel a fogalmi sokszínűség csökkent, pár fogalom kiemelkedett a többi közül (Schilke et al., 2018). Ez a pár fogalom bár nagyon széleskörű használatnak örvend, még mindig alapvető eltéréseket tartalmaz (Ambrosini & Bowman 2009; Arndt & Pierce, 2018; Kay et al., 2018), mely eltérések tisztázása szükséges ahhoz, hogy érdemi vizsgálatot lehessen lefolytatni (Di Stefano, Peteraf & Verona 2010). A ma használatos definíciók két csoportra bonthatóak. Az egyik csoportban főként az erőforrás-alapú nézőpontra épített

„képesség-alapú” megközelítés található, amelyben a kutatók a dinamikus képességeket képességként (*ability / capability*) definiálják és teljes mértékben elkülöníthetőek a működési képességektől, míg a második csoportban az inkább evolúciós közgazdaságtanra építő, „rutin-alapú” megközelítés található, ahol a dinamikus és működési képességek határai jobban elmosódnak (Arndt & Pierce, 2018; Kurtmollaiev, 2020). A jelenleg meglévő cikkek eltérő definíciójának eredményeként az abban található eredmények nem általánosíthatóak és csak kis mértékben hasonlíthatóak össze (Zahra et al., 2022), ezért fontos bemutatni ezeket az irányzatokat.

Schilke és szerzőtársai (2018) széleskörű elemzésükben arra jutnak, hogy hat rendszeresen használt definíció jelenik meg az irodalomban. Ezeket a definíciókat és idézettségi számukat az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: Leggyakrabban használt definíciók és idézettségük

Definíció	Forrás	Idézettség ⁷
„Egy szervezet képessége, amellyel belső és külső kompetenciákat integrál, épít és újrakonfigurál, hogy megfeleljen a gyorsan változó környezetnek.”	Teece et al. 1997, 516. o.	Scopus hivatkozások száma: 21.079
„A szervezet erőforráshasználó folyamatai [...], amelyekkel reagál, vagy akár előidézi a piaci változásokat. A dinamikus képességek szervezeti és stratégiai rutinok, melyekkel a szervezetek új erőforráskonfigurációkat érnek el.”	Eisenhardt & Martin, 2000, 1107. o.	Scopus hivatkozások száma: 10.216
„Egy tanult és stabil közös cselekvési mintázat, amelyeken keresztül a szervezet szisztematikusan létrehozza és módosítja meglévő működési képességeit a jobb hatékonyság érdekében.”	Zollo & Winter, 2002. 340. o.	Scopus hivatkozások száma: 4.448
„Ha a működési vagy 'nulladik-szintű' képességek azok, amelyek lehetővé teszik egy vállalat számára, hogy rövid távon 'megéljen', akkor a dinamikus képességek azok, amelyek arra szolgálnak, hogy kiterjesszék, módosítsák vagy létrehozzák ezeket a működési képességeket.”	Winter, 2003. 991. o.	Scopus hivatkozások száma: 3.275
„Ezeket a képességeket arra lehet felhasználni, hogy folyamatosan létrehozzák, bővítsék, frissítsék, megvédjék és relevánsan tartsák a vállalat egyedi eszközbázisát.”	Teece, 2007. 1319. o.	Scopus hivatkozások száma: 8.662
„A dinamikus képesség egy szervezet képessége, mellyel tudatosan hozza létre, növeli, vagy módosítja erőforrásbázisát.”	Helfat et al., 2007, 1. o.	Google Scholar* hivatkozások száma: 6.809

*Scopusos adat nem elérhető

Forrás: Saját szerkesztés

⁷ Legutóbbi lekérdezés időpontja: 2025.03.04.

Bár jelen tanulmány Eisenhardt & Martin (2000) definícióját veszi alapul, az irodalom részletes bemutatása érdemben nem kezdhető meg anélkül, amíg a legtöbbet használt definíciók nem kerültek rövid értelmezésre és bemutatásra. A dinamikus képességek különböző aspektusainak megértéséhez ismernünk kell a különféle megközelítések alapjait is (Mahoney, 1995). A legfontosabb definíciókat adó szerzők munkáját meghatározó elméleti alapok is vegyes képet mutatnak, a legjelentősebb alapok az erőforrás-alapú nézőpontban, a szervezeti magatartásban és az evolúciós közgazdaságtanban találhatóak. Az egyes definíciók és elméleti alapjaik közötti eltérések (és vele együtt a közös pontok) bemutatása nemcsak a szerző sajátos igénye, de a dinamikus képességek területével kapcsolatban jelentkező egyik legerősebb kritika. Ennek oka, hogy az alapvető fogalmak és változók meghatározásában, értelmezésében és mérésében tapasztalható következetlenségek, valamint a vizsgált kapcsolatok közötti ellentmondások gyakoriak (Ali et al., 2020).

Szinte minden dinamikus képességgel kapcsolatos elméleti irányzat közös alapnak tekinti az erőforrás-alapú elméletet. Ez a nézőpont ugyanakkor statikus, nem mindig veszi figyelembe a piacok esetében tapasztalható erőforrásváltozásokat és az azokból szerezhető potenciális előnyöket (Ambrosini & Bowman, 2009). Ez teszi szükségessé az RBV nézőpontjának a „dinamizálását” és a dinamizmus, valamint annak egyénekkel (menedzserekkel, vezetőkkel) való kapcsolatának bevonását (Kay, Leih & Teece, 2018). Teece és Pisano (1994) első, dinamikus képességekkel közvetlenül is foglalkozó cikkükben állítják, hogy az RBV nem képes magyarázatot adni arra, hogy néhány sikeres szervezet hogyan volt képes belső és külső kompetenciáik hatékony újrakonfigurálására és ezzel a külső piaci elvárásoknak való megfelelésre. Ebben a szerzők (és később Teece és szerzőtársai, 1997 is) az erőforrás-alapú nézőpont egyfajta kibővítését látja és innen ered a dinamikus képességek irodalmának egyik legelső és máig jelentőségteljes definíciója, amelyben a szerzők (Teece et al., 1997) úgy definiálták a dinamikus képességeket, mint *„egy szervezet képessége, amellyel belső és külső kompetenciákat integrál, épít és újrakonfigurál, hogy megfeleljen a gyorsan változó környezetnek”* (Teece et al., 1997, 516. o.).

A második legjelentősebb definíció, amelyet jelen tanulmány is használandó definícióként elfogad, három évvel később, Eisenhardt és Martin (2000) szerzőktől jelent meg, ők úgy definiálják a dinamikus képességeket mint: *„A szervezet erőforráshasználó folyamatai [...], amelyekkel reagál, vagy akár előidézi a piaci változásokat. A dinamikus*

képességek szervezeti és stratégiai rutinok, melyekkel a szervezetek új erőforráskonfigurációkat érnek el” (Eisenhardt & Martin, 2000, 1107. o.)

Bár ez a két legismertebb és legszéleskörűbben használt definíció, közöttük és implikációikban jelentős különbségek tapasztalhatóak. Peteraf és szerzőtársai (2013) véleménye szerint egyenesen két, egymást kizáró megközelítésről van szó, ami a dinamikus képességek alapvető jellemzői között is eltérő különbségekre jut. Ezeknek a különbségeknek a bemutatására azért van szükség, hogy megérthessük a többi, valamelyik fogalomra építő tanulmány értelmezési lehetőségeit, mert ezek tisztázása nélkül a primer eredmények összehasonlítása csak nehézkesen vagy egyáltalán nem lenne lehetséges (Kay et al., 2018).

Mind a két alapozó definíció esetében fontos elméleti alap a szervezeti magatartás irodalma, ugyanakkor Nelson és Winter (1982) evolúciós elmélete elsősorban csak a Teece-i dinamikus képességek konceptualizálásában fejt ki hatását (Arndt & Pierce, 2018). A Nelson és Winter (1982) által definiált dinamikus rutinok képessé teszik a szervezeteket, hogy megértsék és reagáljanak a piaci helyzetekre, akár befolyásolják is annak alakulását. Teece és szerzőtársai (1997) a dinamikus képességek koncepciójának kifejtésekor jelentősen támaszkodtak erre, a Schumpeter (1934) által inspirált, Nelson és Winter (1982) által kifejtett dinamikus rutinok ilyen irányú jellemzőire (Arndt & Pierce, 2018). A Teece-i (inkább evolúciós közgazdaságtan által dominált) és Eisenhardt-i (inkább szervezeti magatartás irodalmához közelebbi) iskola közötti egyik legszembetűnőbb különbség ebből fakadóan a környezeti turbulenciáról és az arra való reakcióról való gondolkodás. Eisenhardt és Martin (2000) értelmezésében a közepesen gyorsan változó piacok esetében a dinamikus képességek jelentős mértékben hasonlítanak a rutinokról alkotott általános képhez. Komplexek, részletesek, tudáson alapszanak. Ugyanakkor a jelentős vagy gyors változásokkal leírható piacok esetében a szerzőpáros véleménye szerint a dinamikus képességek jellemzői eltérőek. Egyszerűek, nem-stabil folyamatok, amelyek gyorsan (az aktuális környezetben) létrejövő tudáson alapszanak és előre be nem látható eredményeket okoznak. E gyorsan változó környezeti feltételek mentén a dinamikus képességek nem képesek a környezetet vagy a piacot alakítani. Ezzel szemben a Teece-i iskola követői véleménye alapján bármilyen turbulens is legyen a környezet, a szervezet dinamikus képességei eredményeként képes lehet piacialakító eredmények elérésére (Arndt & Pierce, 2018).

A két megközelítés másik jelentős különbsége a képességek egyediségről és útfüggőségéről alkotott képben található. Teece és szerzőtársai (1997) első cikkében a

dinamikus képességek definíciójának részének tekintették az útfüggőséget: „*A dinamikus képességek tehát tükrözik egy szervezet azon képességét, hogy új és innovatív formájú versenyelőnyt érjen el, figyelembe véve az útfüggőséget és a piaci pozíciókat*” (Teece et al., 1997, 516. o.). Értelmezésükben a dinamikus képességek minden szervezetnél egyediek, hiszen azok ott, a működés során állnak elő, azokat a piacról összevásárolni nem lehet (Teece et al., 1997), ebből eredendően a jó szervezeti képességek nemcsak ritkák, de nehéz is azokat másolni (Teece, Peteraf & Leih, 2016). A szervezeteknek ezek az egyedi útjai és jellemzői eredményezik, hogy a dinamikus képességek (Gelhard, von Delft & Gudergan, 2016) és a statikus képességek is (Winter, 2003) csak helyileg, az adott szervezetnél értelmezhetőek. Ez az egyedi út már a szervezet alapításakor megkezdődik: különféle egyének különféle környezeti feltételek mentén különféle képességek kiépítésébe kezdenek (Helfat & Peteraf, 2003).

Azzal, hogy a szervezetek újra és újra használják a dinamikus képességeiket, azok egyre inkább rögzülnek a szervezetben, egyre inkább megerősödnek (Zahra et al., 2006), egyre inkább múltbéli tapasztalatokon alapszanak. A tapasztalatok szerepe és a képességek egyedisége még erősebben jelenik meg a dinamikus menedzseri képességek esetében. Az egyénben és az ő érzékelésében gyökerező képesség replikálása még nehezebb és még lassabb (Huy & Zott, 2019). Az egyének esetében az érzékelésükön túl eltérést okozhatnak még az érzelmek, a megszokott viselkedési mintázatok, valamint a más egyénnel vagy csoportokkal való interakcióba keveredés eredményei is (Salvato & Vassolo, 2018).

A fentivel szemben az Eisenhardt & Martin (2000) féle logika értelmében a dinamikus képességek bár részleteiben egyediek, azok között hasonlóságok tapasztalhatóak, van a dinamikus képességeknek egy „*best practice*” része, amit más szervezetek is lemásolhatnak. A szerzők egyetértenek azzal, hogy egy adott dinamikus képesség kiépítése függ az adott egyedi környezeti jellemzőktől, ezáltal részleteiben egyediek, ugyanakkor funkcionalitásukban (céljukban és módjukban) hasonlóak. Ezek a közös vonások azért tudnak megjelenni, mert egy adott típusú probléma megoldására vannak hatékony és kevésbé hatékony módok és a szervezetek idővel a hatékony megoldási módok felé tolódhatnak el. Ezeknek a hatékony megoldási módoknak egy részhalmaza a dinamikus képességek részhalmaza. Egyes szerzők (pl.: Weeraardena et al., 2007; Helfat & Peteraf, 2003) már amellet is érvelnek, hogy a dinamikus képességek nemcsak nem feltétlen útfüggőek, de azokat igenis lehet (legalább részben) másolás vagy megvásárlás útján kiépíteni. A másolás könnyűsége ugyanakkor függhet az erőforrás

típusától is. Egy anyagi erőforrás könnyen számszerűsíthető, míg egy nem-anyagi erőforrás kívülről kevésbé látható, ezáltal annak külső szemlélő általi megismerése is nehézkes (Veresné Somosi, 2017)

Az elmúlt pár évben megjelent irodalomban ugyanakkor az útfüggőség már kevesebb figyelmet kap (Keller et al., 2022). Ennek oka, hogy bár a dinamikus képességek valamennyire mindig útfüggőek lesznek (hisz korábbi tevékenységsorozatok / rutinok sikereiből eredő visszajelzések által erősödnek és szilárdulnak meg a szervezeti működésben), idővel azoknak változniuk kell. Ha a környezetben szakaszokra bontott változások állnak be, akkor a korábbi dinamikus képességek már nem adnak kielégítő választ, így újak kialakítására lesz szükség. Az olyan változások, mint a digitális transzformáció, a 2008-as válság, vagy a COVID-19 azt mutatják, hogy egyre drasztikusabb változások állnak be a szervezeteknél (Keller et al., 2022), akár az olyan stabil környezetben működő szervezeteknek, mint a közösségi közlekedés szervezését ellátó vállalatoknak is megkérdőjeleződhet a „normál” működése az egyik napról a másikra (Majó-Petri et al., 2021). A korábbi, megerősítésen alapuló dinamikus képességek már nem tudnak versenyelőny forrásaként szolgálni, így újabb képességek kialakítására van szükség. E képességek kialakítására és a meglévő képességek átalakítására a szervezeteknek elsősorban a menedzseri (akár részben ad hoc) problémamegoldásán keresztül van lehetősége. Ebből kifolyólag, bár a dinamikus képességek legalább részben útfüggőek, nem képesek nagyon hosszú távon fennmaradni, újak kialakítására van szükség akár belső kiépítés, akár másolás révén (Keller et al., 2022).

A dinamikus képességek fogalmát a két megalapozó (Teece et al., 1997 valamint Eisenhardt & Martin, 2000) definíció után Zollo és Winter (2002) alakították át, akik pár elembe eltávolodtak elődeiktől. Értelmezésükben az egyik jelentős újdonság az volt, hogy a dinamikus képességeket már nem kapcsolták a szervezeti teljesítmény dimenzióhoz, attól függetlenül, átalakító rutinnak tekintve ezeket a dinamikus képességeket. A másik, szintén kiemelten fontos hozzájárulásuk a dinamikus és működési képességek (*operating routines*, később más szerzőknél *ordinary capabilities*, vagy *organizational capabilities*, magyarul helyenként *statikus képességek*) különválasztása volt. Értelmezésükben a működési képességek (statikus képességek) a szervezet azon képességei, mellyel a szervezet képes ugyanazon vevői igényeket, ugyanazzal a termékkörrel, ugyanolyan szinten kielégíteni. Ez azt is jelenti, hogy ezek a statikus képességek azok, amelyek biztosítják a szervezet napi működését és amelyek lehetővé

teszik, hogy egy megadott szinten képes lehessen bevételt generálni működni egy szervezet. Ezek a képességek ugyanakkor a szerzőpáros (Zollo & Winter 2002, de külön Winter, 2003) értelmezésében nem alkalmasak arra, hogy a szervezet általuk jelentős változtatásokat eszközöljön, új termékeket, vagy gyártási módszertanokat fejlesszen ki, vagy új piacokat hódítson meg. A szervezeteknek szüksége van olyan képességekre – ezek lesznek a dinamikus képességek – amelyekkel képes ezeket a működési képességeket módosítani. Vagyis értelmezésükben a dinamikus képességek a működési képességek módosítását, átalakítását végrehajtó képességek.

A Helfat és szerzőtársaihoz (2007) kapcsolódó definíció egyre nagyobb figyelmet kap (Schilke et al., 2018), ami talán kevésbé meglepő. Ezt a könyvet ugyanis a dinamikus képességekkel kapcsolatos irodalomban sokat idézett szerzők (pl.: David J. Teece, Constance E. Helfat, Margaret Peteraf, Harbir Singh vagy Sidney G. Winter) közösen jegyzik, összegezve a legfőbb megállapításait. Az általuk közösen alkotott definíció így szól: *„A dinamikus képesség egy szervezet képessége, mellyel tudatosan hozza létre, növeli, vagy módosítja erőforrásbázisát”* (Helfat et al. 2007, 1. o.). Ez a definíció három fontos pont mentén tér el a többitől. (1) Nem tartalmaz megszorítást a környezeti dinamizmusra vonatkozóan. A későbbi fejezetekben részletesen is látni fogjuk, hogy a dinamikus képességek eltérően működhetnek és eltérő tulajdonságokat mutathatnak eltérő (főként szélsőséges) környezeti turbulencia mellett (pl.: Pavlou & El Sawy, 2006; Teece, Pisano & Shuen, 2000; Keller et al., 2022). A Teece és szerzőtársaihoz (1997) kapcsolódó logikával és definícióval ellentétben a dinamikus képességekre nemcsak a változó környezetre való reakcióként és nemcsak gyorsan változó környezetben lehet szükség (pl.: Zahra et al., 2006; Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat & Winter, 2011; Gelhard, von Delft & Gudergan 2016; Mikalef & Pateli 2017). (2) Helfat és szerzőtársai (2007) definíciójában a dinamikus képességek nemcsak működési képességek átalakítására (szemben például Winter, 2003 definíciójával), hanem széles körben az „erőforrásbázis” módosítására alkalmasak. Itt a szerzők (Helfat et al., 2007) az erőforrásbázisba a rutinokat és képességeket is beleértik, amelyek szintén fontosak lesznek számunkra a vizsgálat során. A harmadik fontos változtatás a korábbi definíciókhoz képest, hogy ebben a definícióban (3) nem jelenik meg a teljesítményre gyakorolt hatás. A témakör egyik legerősebben vitatott kérdése, hogy a dinamikus képességek hatnak-e a vállalati teljesítménydimenziókra és ha igen, akkor ezt a hatást vajon közvetlenül vagy közvetve fejtik-e ki (Farkas, 2022a).

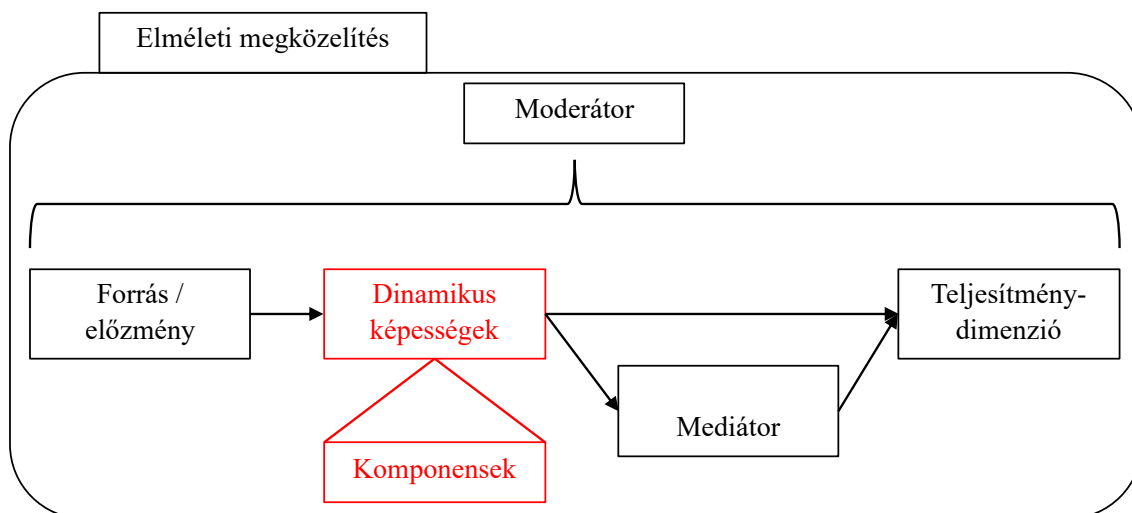
A dinamikus képességek definíciójában történő legnagyobb változás idővel ugyanakkor talán az egyénekről és azok szerepéről alkotott elképzelésben volt. A tudományterületet megalapozó egyik legfontosabb cikkben Teece és szerzőtársai (1997) a dinamikus képességeket a szervezet folyamataiként, a szervezetben található folyamatok részeként képzelték el. Ehhez képest Teece 2014-ben (Teece, 2014a) már arról ír, hogy a dinamikus képességek magja legalább részben az egyéneken (menedzserekben, felsővezetőkben) találhatóak. Az egyének szerepét a dinamikus képességek irodalmában tovább erősíti a dinamikus menedzseri képességek irodalmának fejlődése, de ezzel részletesebben később, a „dinamikus menedzseri képességek” alfejezetben foglalkozunk. Itt csak azt a fontos megállapítást kellett megtennünk, hogy jelen disszertáció során a definícióba beleértjük azokat a dinamikus képességeket is, melyek egyéni rutinokban gyökereznek, de szervezeti célok érdekében valósulnak meg. Jelen értekezés Eisenhardt & Martin (2000) nevéhez köthető megközelítést veszi alapul, itt érdemes ugyanakkor további megengedő szempontokat figyelembe venni. Ahhoz, hogy a dinamikus képességekből ne „veszítsünk el” semmilyen fontos részletet, érdemes annak elemeit lazábban kezelni. Egyrészt a definícióban szereplő szervezetet érdemes egymással interakcióban lévő egyéneknek tekinteni, ezek az egyének akár a szervezet keretein belül, akár azon kívül helyezkednek el (Kurtmollaiev, 2020). Ez különösen fontos a start-upok vizsgálata esetén, ahol a szervezeti keretek és a szervezet tagjai gyakran változhatnak. Másrészt érdemes a szervezeti erőforrásbázist is szélesebb körben kezelni Daft (1983) definíciója alapján, abba a szervezet erőforrásait és rutinjait is beleértve (Helfat et al., 2007; Kurtmollaiev, 2020).

A definíciók ismertetése végén talán érdemes a témát azzal a szemmel is röviden megnézni, hogy mi *nem* tekinthető dinamikus képességnek. A dinamikus képességek ugyanis *nem* egyedi, a külső környezeti változásra egyszeri reakciót kínáló „képességek” (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007) vagy ad hoc problémamegoldó képességek (Keller et al., 2022), hanem ismétlődésesek, vagy legalábbis kvázi-ismétlődéses rutinok (Winter, 2003; Teece, 2023), amelyeket a szervezet tudatosan (Kale & Singh, 2007), vagy részben tudatosan (Wenzel et al., 2021) használ fel reakcióként vagy válaszként. A dinamikus képességekben találhatóak olyan mikroalapok (Teece, 2007), amelyek tartósak a szervezetben és segítségével a szervezet tagjai hosszabb távon is képesek válaszreakciók kidolgozására a jelenlegi erőforráskészletük átalakítása által.

4. A dinamikus képességek komponensei

A dinamikus képességek fogalmának meghatározása után érdemes azt más mélységben is megismerni. A dinamikus képességek olyan komplex mintázatoknak tekinthetők, melyeknek különféle komponensei azonosíthatóak (pl.: Teece, 2007). Ezt a metamodell 5. ábrán jelölt része illusztrálja.

5. ábra: A kutatás során használt metamodell komponens része



Forrás: Schilke et al. (2018, 402. o.) modelljének átalakítása nyomán saját szerkesztés

A metamodell e részéhez meg kell értenünk a képességek hierarchiáját a dinamikus képességek nézőpontjából (Dyduch et al., 2021). Korábbi fejezetekben megállapítottuk, hogy a statikus képességek azok a képességek, melyekkel a szervezet képes ugyanazokat a vevőket, ugyanazon módon és ugyanazon minőség mellett ugyanolyan folyamatokkal kiszolgálni, vagyis képessé teszi a szervezetet „normál rendben” működni (Winter, 2003). Ezzel szemben a dinamikus képességek azok a képességek, melyekkel a szervezet meglévő erőforrásbázisát, így statikus képességeit is képes módosítani (Helfat et al., 2007), vagyis a dinamikus képességek tekinthetők (a statikus képességekhez mérten) egyfajta magasabb szintű képességnek (pl.: Danneels, 2002; Teece, 2018; Winter, 2003). Ez a hierarchikus felosztás viszont egy érdekes elméleti vitához vezet. Ha a statikus képességeket a dinamikus képességek alakítják át, akkor kell lennie olyan mintázatnak, amely ezeket a dinamikus képességeket tudja átalakítani, vagyis kell lennie egy magasabb rendű képességnek (nevezzük ezt most második-szintű dinamikus képességnek). De ha létezik is ez a magasabb rendű, második-szintű dinamikus képesség,

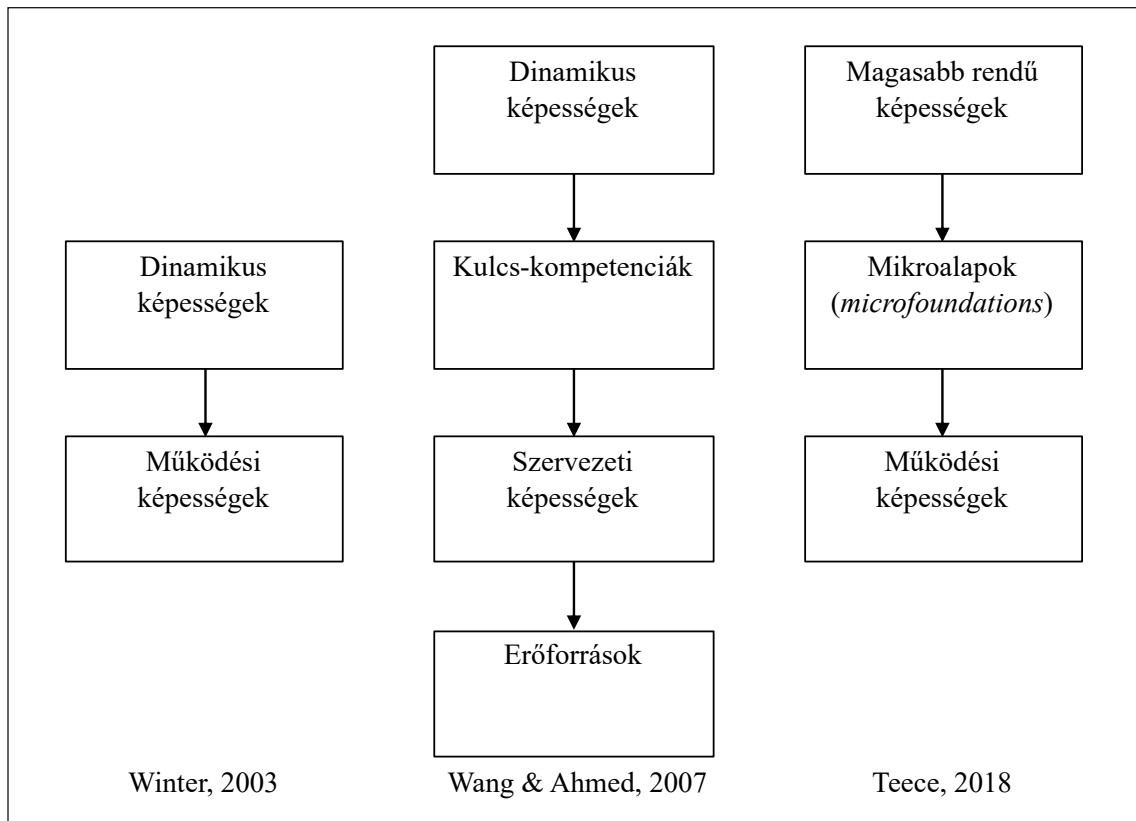
akkor létezhet egy még magasabb rendű képesség (legyen most ez a harmadik-rendű dinamikus képesség), amely a második-rendűeket alakítja át. Collis (1994) a szervezeti képességek hierarchiájának megragadásában (bár ő a differenciálszámítást használja példaként és ekkor még a dinamikus képességek fogalma nem volt ismert) pont ezt a logikát mutatja be, rámutatva, hogy ez a fajta hierarchikus felépítés (első szintű – második szintű – x-ik szintű) a végtelenségig tarthat, mindig lesz egy magasabb szintű képesség. Ez a felvetés számos oldalról vizsgálható lenne, jelen tanulmány csak a dinamikus képességekhez kapcsolódó szerzők (pl.: Danneels, 2002; Teece, 2018; Wang & Ahmed, 2007; Winter 2003) álláspontjaira fókuszál. A fő kérdés, amelyet ezzel kapcsolatosan meg kell válaszolnunk, hogy létezik-e a dinamikus képességeknek többféle szintje és ha igen, akkor hány szintet tudunk vagy hány szintet érdemes elkülöníteni.

A Collis (1994) által felvetett hierarchiaszintekre az egyik leghosszabb és mélyebb választ Winter (2003) adta. Értelmezésében ahhoz, hogy megkülönböztessünk szinteket, szükség van egyetérteni abban, hogy meghatározzuk a legalsó szintű képességeket, amiket ők statikus képességként definiálnak.⁸ Ezeknek a képességeknek a megváltoztatása ugyanakkor egyáltalán nem biztos, hogy dinamikus képességeken keresztül történik. A statikus képességek megváltoztatása nemcsak magas szinten mintázott dinamikus képességeken, de ad hoc problémamegoldáson keresztül is lehetséges, vagyis egyáltalán nem biztos, hogy egy szervezet rendelkezik dinamikus képességekkel, akkor sem, ha változásokat hajt végre. Ugyanakkor, ha a változtatás dinamikus képességeken keresztül zajlik, akkor a dinamikus képességeket tekinthetjük magasabb rendű képességeknek. Ezzel együtt viszont ezek a dinamikus képességek is változhatnak és csakúgy, mint a statikus képességek esetében ez is történhet ad hoc problémamegoldáson keresztül, vagy magasabb szinten mintázott, „magasabb rendű” dinamikus képességeken keresztül (Winter, 2003). Ezek a „magasabb rendű” dinamikus képességek viszont ugyanúgy megfelelnek a dinamikus képességek jelen tanulmányban elfogadott definíciójának, mely szerint a dinamikus képességek a szervezet erőforrásait (bele értve a képességeket is) módosítják (Helfat et al., 2007). Vagyis a dinamikus képességeket bár elvi szinten akárhány részre bonthatjuk, azok továbbra is megfelelnek a dinamikus képesség definíciójának.

⁸ Ezt a legtöbb, témával foglalkozó szerző (pl.: Teece, 2018) is átveszi, de vannak olyanok (pl.: Wang & Ahmed, 2007), akik a legalsó szintnek az erőforrásokat tekintik.

A Winter-i (2003) logika mellett más gondolatok is megjelennek, amit összefoglalóan a 6. ábra mutat be. Winter (2003) a képességeknek két szintjét különbözteti meg (dinamikus és statikus képességek), de Wang & Ahmed (2007) az alsóbb szintet kibontják és megkülönböztetnek kulcskompetenciákat (Prahalad & Hamel, 1990 nyomán), szervezeti (vagy statikus) képességeket és erőforrásokat is. Értelemszerűen tekintve abban nem változtatnak a Winter-i (2003) logikához képest, hogy ebben a felosztásban is a dinamikus képesség tekinthető a legmagasabb rendű képességnek.

6. ábra: A dinamikus képességek viszonya az egyéb szervezeti képességekhez és erőforrásokhoz



Forrás: saját szerkesztés

Először Teece-nél (2007), később szintén Teece-nél (2018) jelenik meg a dinamikus képességek egy olyan hármasságára történő felbontása, amely jelen disszertáció szempontjából is kiemelt fontosságú. Ez a megközelítés az évek során egyre több kutató figyelmét felkeltette (George et al., 2022) és bár léteznek alternatív felosztások is (pl.: Pavlou & El Sawy, 2011), azok a szakirodalom teljességét tekintve

kevéssé terjedtek el (George et al., 2022), így jelen értekezés is a Teece-féle struktúrát követi.

Teece (2007) értelmezésében a dinamikus képességek alapjául szolgáló rutinok három csoportra bonthatóak fel: (1) érzékelési rutinok (*sensing*), amelyek a lehetőségek és fenyegetések érzékelését és formálását végzik (2) megragadási rutinok (*seizing*), amelyek a lehetőségek megragadásáért felelősek és (3) átalakítási rutinok (*transforming*⁹), amelyek a versenyképesség fenntartásáért, a vállalat immateriális és materiális eszközök fejlesztéséért, kombinálásáért, védelméért és – ha szükséges – átalakításáért felelősek. Ezek mögött a rutinok mögött pedig különálló és azonosítható készségek, folyamatok, egyéb szervezeti rutinok – összefoglalóan mikroalapok – állnak.

A piacokon folyamatos lehetőségek adódnak, amelyek kihasználásához szükség van arra, hogy ezeket a lehetőségeket felismerjük, a kapcsolódó információkat feldolgozzuk (Teece, 2007), amit az érzékelési (*sensing*) képességeken keresztül tehetjük meg. Az érzékelési képességek elsősorban tehát olyan képességek, amelyek feltérképezésre, tanulásra vagy értelmezésre összpontosítanak, hogy a piaci vagy egyéb lehetőségeket azonosítani lehessen (Khan et al., 2020; Teece, 2007), egyfajta összekötőnek tekinthetők az információk és a megragadási (*seizing*) és átalakítási (*transforming*) rutinok között (Markovitch et al., 2022). A vállalatoknak szüksége van arra, hogy folyamatosan monitorozzák a technológiákat, az iparági struktúrákat, piacokat, beleértve a látens keresletet és a versenytársakat is (Teece, 2007). Ezek az információk számos forrásból érkezhetnek. Összességében hasznosabb, ha minél több forrásból származik a dinamikus képességek által feldolgozott információk köre (Markovich et al., 2022). Az információk érkezhetnek belső forrásból, piaci forrásokból (vevőktől, beszállítóktól, versenytársaktól), intézményi közegből (egyetemek vagy egyéb kutatóintézetek, állami vagy kormányzati szervek, tanácsadók, szakmai szervezetek), de publikus forrásból is (konferenciák, kiállítások, újságok és publikációk, egyéb dokumentumokból) (Mousavi et al., 2018), de a modern korban már elengedhetetlen, hogy digitális forrásból is érkezzenek az információk (Warner & Wäger, 2018). A sensing rutinok eredhetnek egyéni rutinokból és képességekből (Ma et al., 2015, Teece, 2007) és szervezeti szintű folyamatokból is (Teece, 2007). A vállalkozások korai szakaszában a

⁹ David J. Teece a későbbi munkáiban elhagyja a *transforming* kifejezést, helyette következetesen a *reconfiguring* szót használja, jelen értekezésben viszont a két kifejezést azonos tartalmú szinonimáknak tekintjük és ennek megfelelően kölcsönösen felcserélhetően, szinonimaként kerül használatra.

sensing rutinok gyakran a vállalkozó korábbi tapasztalataiból, meglévő tudásából és kognitív képességeiből erednek (Ma et al., 2015; Teece, 2007). A vállalatoknak ugyanakkor érdemes ezeket a folyamatokat szervezeti szinten is beágyazni (például kutatás-fejlesztés folyamatokba), hogy ne csak néhány egyén kognitív képességén múljon a szervezet érzékelési képessége (Teece, 2007).

A megszerzett és feldolgozott információ önmagában még nem elegendő, az információk alapján új döntések meghozása lehet indokolt, a kínálkozó helyzetet és az arra adandó reakciót meg kell tudnia ragadni a szervezetnek. Ezt teszi meg a megragadás (*seizing*) rutinok folyamán. A komplex szervezeti környezetben meghozott döntések ritkán tudnak elfogulatlanok és egymással jól összekapcsolódóak lenni, gyakoriak a hibák és a torzítások. Ennek elkerülése érdekében a szervezeteknek olyan vezetői környezet létrehozására kell törekedniük, amely az üzleti siker érdekében átgondolt döntéshozatali metódusokat tartalmaznak (Teece, 2007). Ennek kialakítása könnyebb, ha a szervezet képes külső erőforrásokat is bevonni (Ma et al., 2015) és stratégiai agilitással rendelkezik (Warner & Wäger, 2018). Az érzékeléshez (és átalakításhoz) hasonlóan a megragadás esetében is jelentős befolyással vannak a szervezetben, azon belül is elsősorban a menedzsmentben lévő tagok egyéni képességei (Durán et al., 2022). Gyakran előfordul, hogy a szervezetben meglévő procedurális, bürokratikus jellemzők akadályozzák a megfelelő döntéshozatalt, ekkor a vezetők egyéni képességeire van szükség, hogy ezeket az akadályokat elhárítsák (Teece, 2007) és a szervezeti rutinokat megváltoztassák. Ennek eredményeként a vezetők a döntéshozatal minőségének javítása által a szervezeti eredményre is befolyással tudnak lenni (Helfat & Martin, 2015).

Az átalakítás (*transforming*), mint a dinamikus képességek harmadik része arra a képességre utal, amely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy egy lehetőség kihasználása érdekében átalakítsa a szervezeti működést (Khan et al., 2020; Teece, 2007). A vállalati sikerhez elengedhetetlen, hogy a szervezet képes legyen felismerni a lehetőségeket, azokhoz megoldásokat és üzleti modelleket illeszteni, ugyanakkor az útfüggőség miatt a korábbi fejlődési irányok miatt egyfajta ragaszkodás is kialakulhat a jelenlegi struktúrák iránt. Ahhoz, hogy a nyereségesség a jövőben is fennmaradjon, szükséges lehet ezeknek a struktúráknak megváltoztatása (Teece, 2016). A struktúra megváltoztatása jelenthet egyrészt szervezeti struktúra változást, de jelenthet folyamati változást, akár eszközök átrendezését is (Teece, 2007). Ez az átalakítás könnyebben megy azokban a szervezetekben, amelyek decentralizált üzleti egységekkel, vagy független leányvállalatokkal operálnak (Warner & Wäger, 2018). Ez a hármas (*sensing, seizing,*

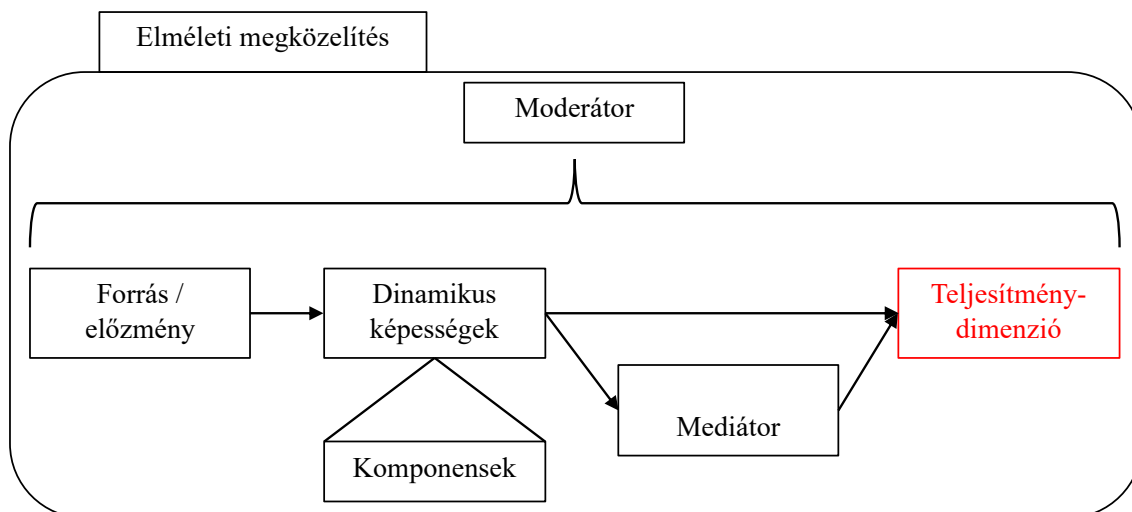
transforming) felbontás adja a dinamikus képességek alapját, de ezek önmagában is értelmezhetőek és könnyebben megragadhatóak, ezáltal vizsgálatra is alkalmasabbak.

5. A dinamikus képességek teljesítményre gyakorolt hatása

A menedzsmenttudományok művelőinél egy viszonylag általánosan elfogadott megállapítás, hogy a szervezeti képességek, így a szervezeti dinamikus képességek is, valamiféle hatással vannak a szervezeti teljesítményre (Drnevich & Kriauciunas, 2011).

Ennek megfelelően a dinamikus képességek vizsgálatakor érdemes azok teljesítménydimenzióra vonatkozó hatásaival is foglalkozni, ez adja a metamodell következő részét (7. ábra).

7. ábra: A kutatás során használt metamodell teljesítménnyel kapcsolatos része



Forrás: Schilke et al. (2018, 402. o.) modelljének átalakítása nyomán saját szerkesztés

Míg az erőforrások és statikus képességek esetében az irodalom széleskörű és sok kutatást tartalmaz, addig a dinamikus képességek tekintetében a teljesítményre gyakorolt hatás egy kevésbé kutatott és sokkal inkább megosztó terület (Schilke et al., 2018). Megosztó abból a szempontból, hogy egyes tanulmányok (pl.: Stadler et al., 2013; Drnevich & Kriauciunas, 2011) pozitív, akár közvetlen kapcsolatot mutatnak ki teljesítmény és dinamikus képességek között, míg más tanulmányok (pl.: pl.: Schilke, 2014; Wilden & Gudergan, 2014; Wilden et al., 2013) szerint nincs, vagy akár negatív hatású kapcsolat van a dinamikus képességek és a teljesítmény között. A másik fő akadály, hogy a szerzők nagyon eltérő módon definiálják a teljesítményt. Van, aki versenyelőnyt (Peteraf & Barney, 2003; Barney & Hesterly, 2012), tartós versenyelőnyt

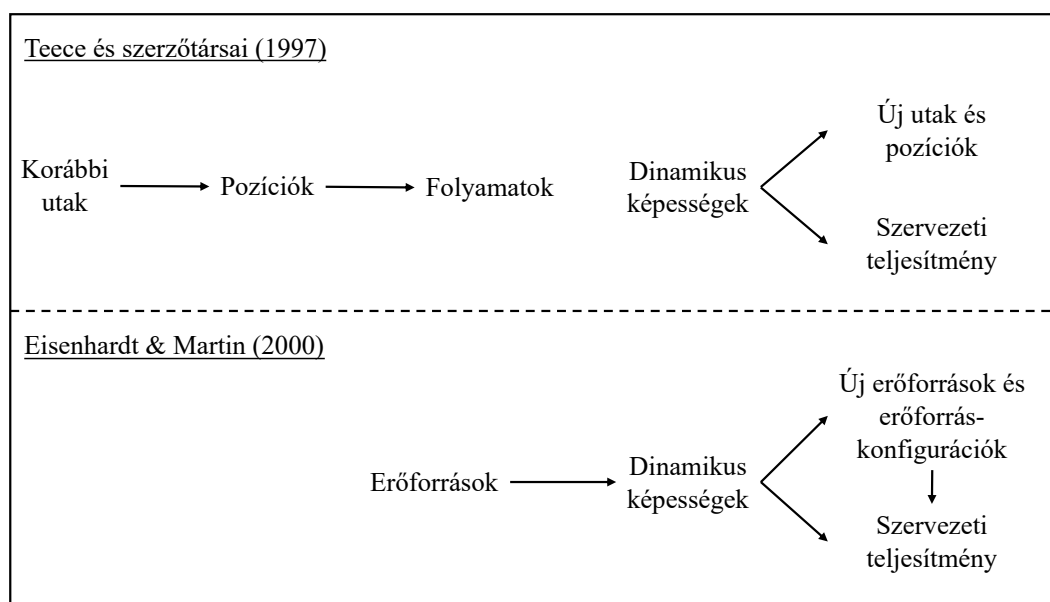
(Côrte-Real, Oliveira & Ruivo, 2017; Teece, 2007; Zahra & George, 2002), pénzügyi teljesítményt (Newbert, 2007; Rashidirad & Salimian, 2020), befektetésből származó nyereséget (Barney & Hesterly, 2012; Hussain et al., 2024), evolúciós és technikai alkalmasságot (Helfat et al., 2007), vagy reagálási sebességet (Drnevich & Kriauciunas, 2011) ért alatta. Jelen fejezet során bemutatásra kerülnek az egyes teljesítménydimenziókban értelmezett eredmények és lehetséges magyarázataik.

A teljesítményre gyakorolt hatást övező vita már az első, témában megjelent cikkek óta fennáll. Ha csak a két leggyakrabban idézett cikk¹⁰ állítását nézzük azt láthatjuk, hogy Teece és szerzőtársai (1997) kezdeti cikkükben (valamint később többek között Zahra & George, 2002; Teece, 2007; Côrte-Real, Oliveira & Ruivo, 2017 és részben Teece, 2012) amellet érvelnek, hogy a dinamikus képességek fenntartható versenyelőny forrásai, míg Eisenhardt és Martin (2000) és az őket követők értelemezésében a dinamikus képességek csak szükséges, de nem elégséges feltételei a tartós versenyelőnynek (Ambrosini & Bowman, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000).

Ahogyan a 8. ábrán is láthatjuk, Teece és szerzőtársai (1997) értelmezésében a korábbi utak (vállalati történet, beruházások) eredményezik azokat a pozíciókat (eszközöket, erőforrásokat), amelyeket a szervezet jelenleg birtokol és a szervezeti folyamatok ezekre a pozíciókra építkeznek. A dinamikus képességek azokon a folyamatokon nyugszanak, amelyek képesek megváltoztatni a jelenlegi helyzetet. Ez hatást gyakorol a vállalat teljesítményére és versenyelőnyére, valamint hozzájárul új helyzetek és fejlődési irányok kialakulásához. Ebben a logikában a dinamikus képességek közvetlen módon képesek lehetnek befolyásolni a teljesítményt. Az Eisenhardt – Martin (2000) féle értelmezésben a dinamikus képességek új erőforrásokat és erőforrás-konfigurációkat hoznak létre (ez a Teece-i szóhasználatban a pozíciókkal nagyrészt átfed). A dinamikus képességek ebben a felfogásban viszont nemcsak közvetlen, de az új erőforrás-kombinációk révén már közvetett hatással is van a teljesítményre.

¹⁰ Leggyakrabban idézett cikkek: Teece et al., 1997, valamint Eisenhardt & Martin, 2000 (Schilke et al., 2018).

8. ábra: A dinamikus képességek teljesítményre gyakorolt hatásának logikája



Forrás: Helfat & Peteraf (2009) 96. o. alapján saját szerkesztés

Ahhoz, hogy ezt a részben eltérő logikai megközelítést fel tudjuk oldani és meg tudjuk állapítani, hogy a dinamikus képességek vajon hatnak-e a teljesítményre, definiálnunk kell, hogy mit értünk teljesítmény alatt, meg kell tudnunk állapítani, hogy mi is az az érték, amit e képességek elő tudnak állítani és a szervezet érdekében használatra bocsátani (Helfat et al., 2007). Több szerző a vizsgálatait során csak a dinamikus képességek pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálta, ugyanakkor érdemes a teljesítmény dimenziót szélesebb körben is értelmezni (Rashidirad & Salimian, 2020). Ezzel is van ugyanakkor egy nehézség. Annak eldöntése, hogy a dinamikus képességek milyen hatással vannak a teljesítményre, kifejezetten nehéz feladat. Ennek egyik fő oka, hogy a kutatók számára érdemes a dinamikus képességek vizsgálatakor a teljesítménydimenziót a kutatásuk fókuszához igazítva, szűken értelmezni, mivel így könnyebben mutathatók ki érdemi összefüggések. Másfelől viszont, ha a teljesítményt szélesebb értelemben határoznánk meg, akkor nehéz lenne bizonyítani, hogy annak változása valóban a dinamikus képességek eredménye-e, hiszen a szervezeti teljesítményt számos egyéb tényező is befolyásolhatja a dinamikus képességeken kívül. Ezt a vizsgálatot tovább nehezíti, hogy a dinamikus képességek olyan, nem teljesítményjellegű dimenziókra is hatással lehetnek, mint például a szervezeti struktúra átalakulása, ami ugyanakkor közvetett módon szintén befolyásolhatja a teljesítményt (Schilke et al., 2018).

Mivel a dinamikus képességek irodalma (részben stratégiai menedzsment gyökerei miatt) egy koherens választ kíván adni arra, hogy a szervezetek hogyan képesek tartós versenyelőny fenntartására (Augier & Teece, 2007), ezért a teljesítményt számos szerző megfelelteti a tartós versenyelőnnyel. A versenyelőny kérdése persze nemcsak a stratégiai menedzsment, de a vállalati gyakorlat számára is kiemelt fontosságú (Fabrizio et al., 2021), ugyanakkor a képességek (nemcsak a dinamikus képességeké) versenyelőnyre gyakorolt hatását számos vita övezi (Drenevich & Kriauciunas, 2011). A versenyelőnynek számos definíciója létezik. Az egyik, az irodalomban gyakran megjelenő fajta az eredményre fókuszál, mint például egy szervezet képessége arra, hogy befektetéseiből a lehető legnagyobb nyereséget érje el (Barney & Hesterly, 2012; Hussain et al., 2024). Bár számos definíció létezik, Peteraf és Barney (2003) széleskörűen elfogadott meghatározása szerint: *„Egy vállalat akkor rendelkezik versenyelőnnyel, ha képes több gazdasági értéket teremteni, mint a marginális (nullszaldós) versenytársa az általa termelt termékek piacán”* (Peteraf & Barney, 2003, 314. o.). Általánosságban ez a versenyelőny az erőforrás-alapú nézőpontban attól függ, hogy a szervezet által birtokolt erőforrások képesek-e több értéket előállítani, mint a versenytársak által birtokolt erőforrások (Peteraf & Barney, 2003; Barney & Hesterly, 2012).

A kutatások ugyanakkor a versenyelőnnyel kapcsolatos diskurzusba behozták a fenntartható versenyelőny fogalmát, hogy jelezzék a versenyelőny időben történő értelmezésének fontosságát. A fenntartható versenyelőny azt jelenti, hogy a szervezet képes hosszú távon sikereket elérni azáltal, hogy stratégiai előnyt alakít ki a versenytársakkal szemben (Hussain et al., 2024). Tartós versenyelőnyt ugyanakkor nem egyszerű kiépíteni. A tartós versenyelőny a dinamikus képesség nézőpontjából azon alapszik, hogy a szervezetek képesek-e meglévő erőforrásbázisukat módosítani és képességeiket hasznosítani (Pahuja et al., 2024). Ahhoz, hogy a szervezetek tartós versenyelőnyt alakítsanak ki, szükséges, hogy proaktívan akciókat dolgozhassanak ki a környezeti kihívásokra. Ezt úgy tudják elérni, hogy képesek alkalmazkodni, az erőforrásbázisukat átalakítani (Sari et al., 2019). Newbert (2007) metaanalízise azt találta, hogy a dinamikus képességek összességében nagyobb hatást fejtenek ki a pénzügyi teljesítményre, mint a fenntartható versenyelőnyre, ugyanakkor ez a metaanalízis arra is rámutat, hogy a magas szintű, széleskörű felhasználásra alkalmas dinamikus képességek (szemben a nagyon specifikus dinamikus képességekkel) a versenyelőnyre is jelentős hatással lehetnek. Ez azt is jelenti, hogy a dinamikus képességek kontextusfüggőek, eltérő

képességek, eltérő környezetben, eltérő hatással vannak a teljesítményre (Helfat et al., 2007; Newbert, 2007).

Pezeshkan és szerzőtársai 2016-ban (Pezeshkan et al., 2016) egy széleskörű metaanalízisben azt vizsgálták, hogy a megjelent empirikus tanulmányok mekkora hányadánál találtak a szerzők kapcsolatot a dinamikus képességek és valamely teljesítménydimenzió mentén. A szerzők összességében arra jutnak, hogy azonosítható kapcsolat a dinamikus képesség és a széleskörben értelmezett teljesítmény között, sőt, azt állítják, hogy a dinamikus képességek jobban magyarázzák a szervezeti teljesítményt, mint a nem-dinamizált erőforrás-alapú nézőpont vagy a tranzakciós költségek megközelítése. Ebből a szerzők arra a következtetésre jutnak, hogy az erőforrás-alapú nézőpont ilyen irányú fejlesztése érdemes volt. Bár még mindig nincs teljes képünk a képességek és teljesítmény közötti kapcsolatról, a dinamikus képességek egyértelműen közelebb vittek ennek a kapcsolatnak a megértéséhez. (Pezeshkan et al., 2016).

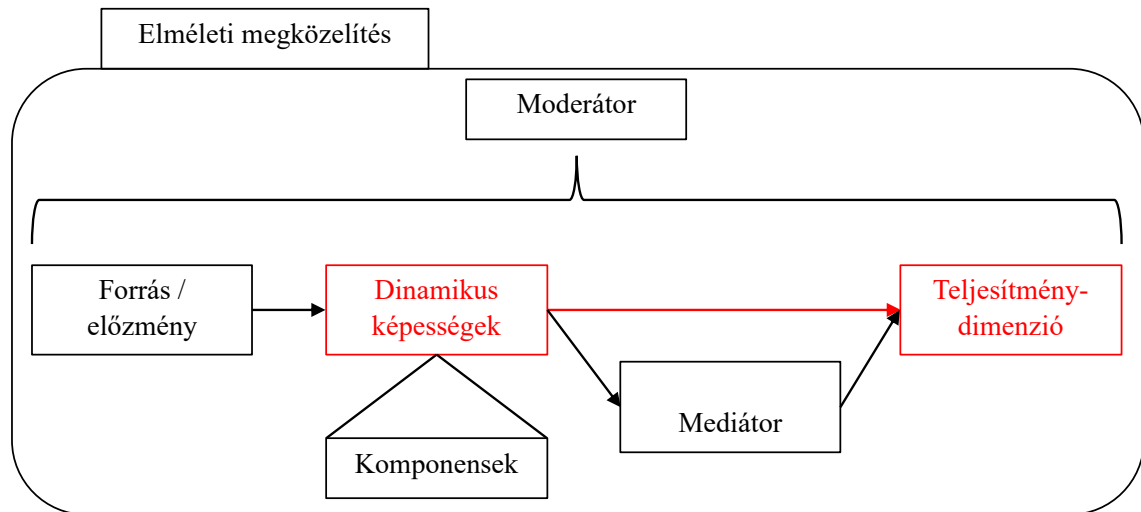
Részben a fentiek miatt Helfat és szerzőtársai (2007) bevezetnek két új teljesítménydimenziót, amelyben a dinamikus képességek hatását mérni kívánják: evolúciós alkalmasság (*evolutionary fitness*), valamint technikai alkalmasság (*technical fitness*). Az evolúciós alkalmasság azt méri, hogy a dinamikus képesség mennyire képes a szervezet környezethez való illeszkedését támogatni. Ebből fakad az „evolúciós” kifejezés, a dinamikus képességek evolúciós alkalmasságot biztosítanak, ha biztosítják a szervezet hosszútávú túlélését és piacon való boldogulását. Így az evolúciós alkalmasság megmutatja, hogy a szervezet dinamikus képességei mennyire illeszkednek ahhoz a kontextushoz, amelyben a szervezet működik. A technikai alkalmasság ezzel szemben azt mutatja, hogy az adott képesség mennyire hatékonyan látja el feladatát a költségek tükrében (vagyis a költségekhez mérten normalizáljuk). Ennek két oldala van: egyrészt a képesség által elért eredmények és hatások, valamint a képesség tartásának és használatának költsége. Mindkét oldalnak megfelelőnek kell lennie ahhoz, hogy a dinamikus képesség technikai alkalmasságát jónak tekinthessük.

5.1. Közvetlen hatás a teljesítmény és a dinamikus képességek között

A dinamikus képességek irodalmában, kezdetben több szerző érvelt amellyel, hogy a dinamikus képességek közvetlenül hatnak a széleskörűen definiált teljesítményre, akár

a fenntartható versenyelőnyre is (Abu-Ruhmann et al., 2021; Hussain et al., 2024; Pezeshkan et al., 2016). Ez a kapcsolat a 9. ábrán pirossal kiemelve is megjelenik.

9. ábra: A kutatás során használt metamodell teljesítményre gyakorolt közvetlen hatást bemutató része



Forrás: Schilke et al. (2018, 402. o.) modelljének átalakítása nyomán saját szerkesztés

Manapság már ez a nézőpont egyre kevésbé domináns. Ebben az alfejezetben röviden bemutatásra kerül, hogy miért érzékelhettek közvetlen hatást egyes szerzők, az utána következő alfejezetben pedig bemutatásra kerül, hogy mely jellemzők lehetnek a teljesítmény és dinamikus képességek közötti kapcsolat mediátorai (vagyis mi mediálja a teljesítmény és dinamikus képesség közötti kapcsolatot).

Bár a közvetlen kapcsolatot támogató tanulmányok száma csökkenőben van, az elmúlt években is találunk ilyen publikációkat. Ilyen többek között Mikalef, Pateli & de Wetering (2020) tanulmánya, melyben azt mutatják be, hogy az IT-val megtámogatott dinamikus képességek közvetlen hatással vannak a szervezeti teljesítményre. Szintén ide tartozik Wu, Chen & Jiao (2016) kínai termelővállalatoknál végzett kutatása, amelyben rámutatnak, hogy a nemzetközi diverzifikáció önmagában nem képes vállalati teljesítményt növelni, de a dinamikus képességeken keresztül ez megtörténhet. Ebben a nézőpontban a dinamikus képességek azok, amelyek a vállalati teljesítményt közvetlenül növelik, ehhez inputként használják a nemzetközi diverzifikációból eredő előnyöket. Ide sorolhatjuk még Li-Ying, Wang & Ning (2016) kutatását, melynek eredményei azt

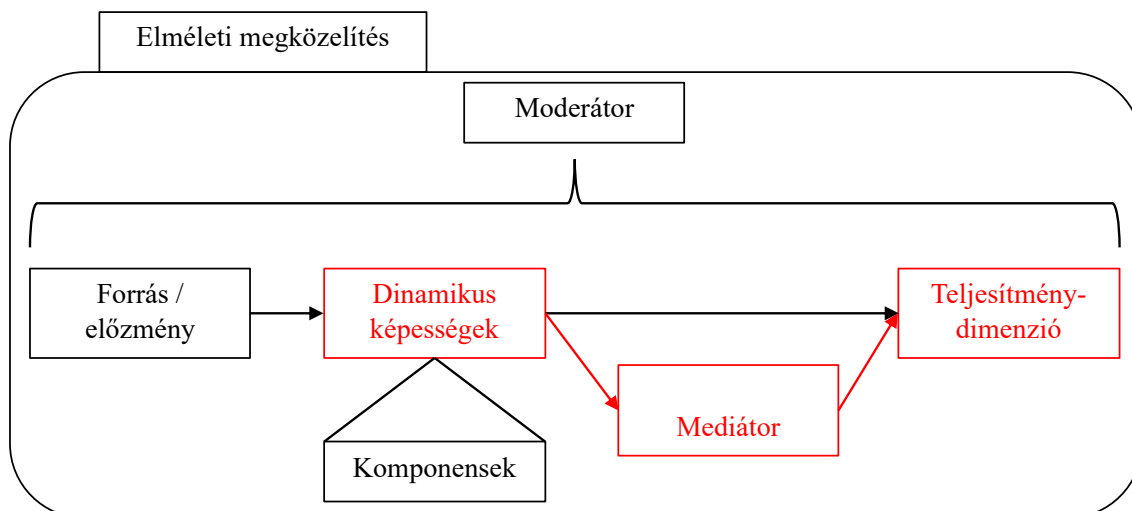
mutatják, hogy a szervezet a dinamikus képességei segítségével képes az erőforrások széles körét befogadni és a teljesítményt közvetlenül is növelni.

A képességek és erőforrások kifejlesztése és azok értékteremtésbe való visszaintegrálása nem könnyű feladat (Veresné Somosi, 2017). Ha azt figyelembe vesszük, hogy a dinamikus képességek kifejlesztése nehézkes, annak más szervezetbe történő adaptálása korlátokba ütközhet, akkor érthető, hogy egy-egy vállalat fontosnak tartja azokat. A dinamikus képességek a szervezetek jövőjének egyfajta alappilléreinek is tekinthető, amit a közvetlen kapcsolatot feltételezők a rövidtávú, de akár a hosszútávú versenyelőny zálogaként látnak. A másik fontos szerepe a dinamikus képességeknek, hogy hozzájárulnak a szervezet evolúciós alkalmasságához. Míg a statikus képességek csak a technikai alkalmasságot tudják támogatni, addig a dinamikus képességek képesek lehetnek támogatni a szervezetek túlélését is (Teece, 2014a). A dinamikus képességek így azáltal nyújtanak értéket a szervezetnek, hogy a környezetben jelentkező lehetőségekre válaszokat adnak és tudják biztosítani azt a reagálási sebességet, amely előnyt nyújt a piaci versenyben (Drnevich, Kriauciunas 2011). Ezzel együtt ugyanakkor számos kutatás alapján mégis érdemesebb a dinamikus képességeket olyannak tekinteni, amelyek csak közvetetten befolyásolják a szervezet teljesítménydimenzióit.

5.2 Közvetett hatás a teljesítmény és dinamikus képességek között

A dinamikus képességekre tekinthetünk úgy, mint valamiféle változtató, átalakító képességek (Eisenhardt & Martin, 2000), melyek módosítják a szervezet erőforrásait, vagy működési képességeit (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter 2002; Ambrosini & Bowman, 2009; Mikalef & Pateli, 2017; Helfat & Winter, 2011; Pavlou & El Sawy, 2011), ezáltal a teljesítményre nem közvetlenül, hanem mediátorokon (pl.: új erőforrás-kombináció létrehozatala, vagy a szervezeti agilitás növelése) keresztül hatnak. A dinamikus képességek azzal nyújtanak értéket a vállalat számára, hogy általuk a szervezet képes megváltoztatni a terméket, vagy annak előállítási folyamatát, az előállított mennyiséget vagy a kiszolgálni kívánt piacokat (Winter, 2003). Ez a közvetett viszonyt feltételező irányzat tekinthető jelenleg dominánsnak (Pundziene, Nikou & Bouwman, 2022). Ezt a kapcsolatot a 10. ábra szemlélteti.

10. ábra: A kutatás során használt metamodell teljesítményre gyakorolt közvetett hatást bemutató része



Forrás: Schilke et al. (2018, 402. o.) modelljének átalakítása nyomán saját szerkesztés

Azt láthatjuk, hogy a dinamikus képességek és (statikus) erőforrások teljesítményre gyakorolt hatása eltér. Barney (1991) és az őt követők szerint egy erőforrásnál, ha az a VRIO feltételeknek megfelel, akkor versenyelőny forrásaként szolgálhat a szervezet számára. Ez a dinamikus képességeknél nem feltétlen igaz. Egy szervezet rendelkezhet olyan dinamikus képességgel, amely értékes, ritka, nehezen másolható és a szervezet is tudja használni, de a teljesítményre gyakorolt hatást még nem ez, hanem az általa módosított statikus képességek és erőforrások adják majd. Ez abból is fakad, hogy eltérő dinamikus képességekkel is lehet ugyanolyan erőforrást kiépíteni, vagyis nem a dinamikus képességben magában, hanem az általa létrehozott erőforráskombinációban keresendő a versenyelőny forrása (Zott, 2003).

A dinamikus képességek szerepe ott is megjelenik, ha a szervezet külső forrásból szerez be erőforrást. Ahhoz, hogy egy erőforrás érdemben tudja támogatni a szervezeti működést, szükség lehet annak olyan szintű átalakítására, hogy illeszkedjen a szervezet működéséhez és többi erőforrásához. Ezt az átalakítást támogatják a dinamikus képességek és így, az átalakított erőforrások már jobban illeszkednek a szervezetbe, jobban támogatják a teljesítményt, vagyis a dinamikus képességek az átalakított erőforrásokon keresztül fejtik ki hatásukat.

A fentiekből az is következik, hogy a dinamikus képesség végső soron akár negatív hatással is lehet a teljesítményre. A dinamikus képesség elsődleges célja, hogy átalakítsa

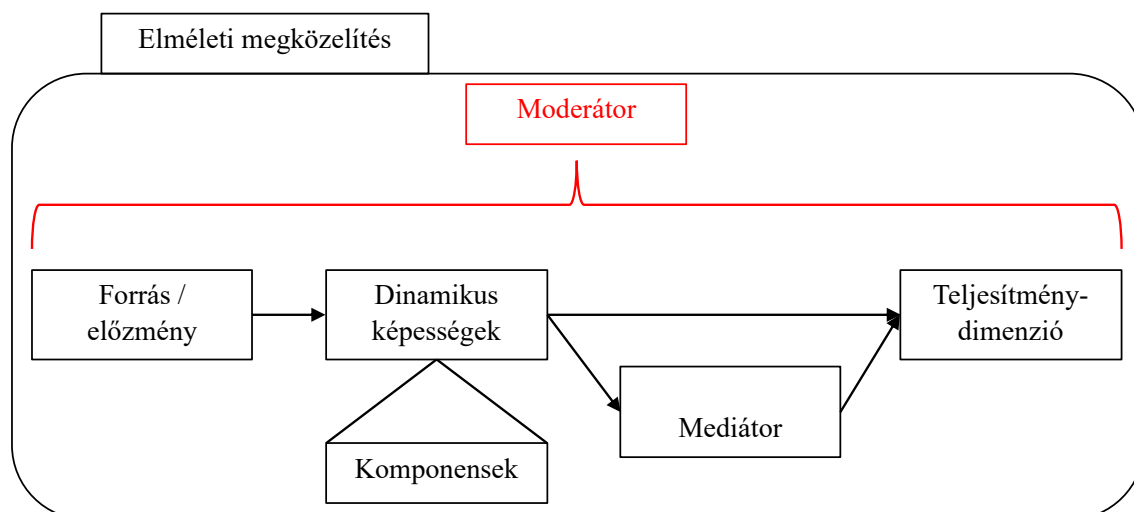
a szervezet erőforrásbázisát (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter 2002; Ambrosini & Bowman, 2009; Mikalef & Pateli, 2017; Helfat & Winter, 2011; Pavlou & El Sawy, 2011), viszont, ha a fő funkció az erőforrásbázis átalakítása, akkor a dinamikus képesség teljesítménnyel való kapcsolatát az új erőforráskonfiguráción keresztül – vagyis közvetetten – tudjuk értelmezni. A dinamikus képességek teljesítményre gyakorolt hatása a mediáló tényezőkön túlmenően azért is okozott problémát a kutatóknak, mert ezt a kapcsolatot számos tényező moderálja, amelyek hatását nem érdemes lebecsülni (Ferreira, Coelho & Moutinho, 2018).

6. Moderáló tényezők

A dinamikus képességeket leíró irodalom kezdete óta számos moderáló tényező és kontextusbeli elem azonosításra került, amely befolyásolhatja, hogy a dinamikus képesség hogyan alakul ki és hogyan hat a teljesítményre. Schilke és szerzőtársai (2018) eredeti modelljében ez még külön két, hasonló elemeket is tartalmazó részként jelenik meg, az értekezésben használt metamodellen ugyanakkor ez egybevonva, összesítve ábrázolva jelenik meg. Jelen fejezet keretében a dinamikus képességek irodalmában megjelenő legfőbb moderáló tényezők általános számbavétele történik meg (amely befolyásolhatja akár a teljesítményre gyakorolt hatást, akár a kialakulás), majd az értekezés későbbi, kialakulás ismertetésére vonatkozó fejezetében külön a kialakulás során jelentős elemek is számbavételre kerülnek.

Számos moderáló tényezőt azonosíthatunk a dinamikus képességekkel kapcsolatban, ilyenek lehetnek a szervezeti értékek, normák, viselkedési szabályok, szervezeti struktúrák, meglévő rutinok (Bojesson & Fundin, 2021), de az is, hogy a szervezet mikor hajt végre változtatást (Zott, 2003). Jelen értekezésben viszont csak a négy legfontosabb elemre összpontosítunk: a szervezeti jellemzőkre, a versenyjellemzőkre, a környezeti dinamikára és az egyénekre (Farkas, 2022a; Schilke et al., 2018.). Ezt a metamodell moderátor eleme jeleníti meg (11. ábra).

11. ábra: A kutatás során használt metamodell moderátorait tartalmazó része



Forrás: Schilke et al. (2018, 402. o.) modelljének átalakítása nyomán saját szerkesztés

A szervezeti jellemzők közül a legnagyobb figyelem a szervezeti méret és a dinamikus képességek közötti kapcsolatra fordítódik. A fejezet során elsősorban a két véglet (start-up szervezetek és hagyományos nagyvállalatok) jellemzői kerülnek bemutatásra, hogy érzékeltesük a területen található jelentős eltéréseket. Ez persze nem jelenti azt, hogy a két véglet között található egyéb szervezetek (pl.: közép vállalatok) ne lennének fontosak. Bár egyes szerzők véleménye szerint (pl.: Pigola et al., 2023) a dinamikus képességek nem feltétlen térnek el start-upoknál és más, nagyobb méretű vállalkozásoknál, a szerzők jelentős többsége (pl.: Ma et al., 2020; Teece, 2018; Zahra et al., 2006) szerint jelentős különbségek tapasztalhatóak a szervezetek között. Ennek egyik oka, hogy a szervezeti jellemzőkben, különösképp a méretben beálló kis mértékű változás nagy mértékű teljesítménybeli eltérést okozhat (Arend, 2014; Zott, 2003). Ebből viszont következik az is, hogy megéri eltérő szervezeti jellemzőkkel rendelkező szervezeteket vizsgálni, mert esetükben nagyon eltérő eredményeket tapasztalhatunk (Arend, 2014).

Az évezred elején a szervezeti méret és kor hatásainak vizsgálata nem volt hangsúlyos, és a szerzők főként a globális piacokon versenyző nagyvállalatokra vonatkoztatták állításaikat (pl.: Teece et al., 1997; Luo, 2000; Teece et al., 2000; Carpenter et al., 2001; Rindova & Kotha, 2001). Ekkoriban elterjedt nézet volt, hogy a dinamikus képességek hatékony működéséhez bonyolultabb szervezeti struktúrák szükségesek, amelyek magukkal vonják a magasabb szintű, jobban képzett menedzsment csapatok meglétét is (Benner & Tushman, 2003). A legtöbbet idézett szakirodalmak körében Zahra és kollégái (2006) voltak az elsők, akik rámutattak, hogy a dinamikus képességek a szervezet korától függően több szempontból is eltérhetnek (Farkas, 2022a). Természetesen a dinamikus képességek különösen fontosak a nagy, multinacionális szervezetek számára, hisz ezáltal lesznek képesek alkalmazkodni a környezeti változásokhoz (Schotter et al., 2017; Teece, 2014b), de ezek a képességek nemcsak a nagyvállalatoknál vannak jelen (Zahra et al., 2006). Eltéréseket tapasztalunk a nagyobb és kisebb vállalatok között: többek között a kisebb és fiatalabb szervezetek esetében a képességek gyakran nem korábbi szervezeti rutinokból, hanem az emberek saját rutinjaiból erednek (Teece, 2012; Teece et al., 2016; Teece, 2018).

Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy a kisebb szervezetek eredendően hátrányban lennének, hiszen kisebb méretükből fakadóan képesek a gyors változásokra, képesek gyorsan lecserélni statikus (Teece et al., 2016), vagy dinamikus képességeiket is (Zahra et al., 2006). Könnyebben tudnak szervezeti szintű transzformációt végrehajtani (Teece et al., 2016). Már nemcsak a nagyvállalatok, de a kis-és közép vállalatok számára is

fontos, hogy a külső változásokra megfelelő reakciót adó képességeket építsenek (Veresné Somosi, 2014). Dinamikus képességek tehát kis vállalatoknál is megtalálhatóak, csak ezekben az esetekben azok sokkal inkább nyugszanak egyéneken, mint egyéb szervezeti jellemzőkön, vagy szervezeti rutinokon (Teece, 2012). Új szervezetnél pedig menedzseri vagy vállalkozói szintű képességek azok, amelyek nagyobb valószínűséggel látják el a dinamikus *szervezeti* képességek feladatát (Corner & Wu, 2011; Kevill et al., 2021), ugyanakkor a kisvállalatoknál a felsővezetésnek gyakran kell részt vennie az operatív feladatokban, így kevesebb ideje juthat a dinamikus képességeinek használatára (Kevill et al., 2021). Az adaptációban való másik eltérés, hogy a nagyobb vállalatok bár gyorsabban képesek új technológiát adaptálni (Almási et al., 2022) és összességében reziliensebbek a nagy katasztrófákkal szemben (Dajnoki et al., 2023), viszont a kisebb vállalatok összességében kísérletezőbbeknek tekinthetők (Almási et al., 2022).

Arend (2014) kutatásai alapján a kisebb vállalatok és a fiatal vállalatok teljesítménye is nagyobb arányban növekszik a dinamikus képességek meglététől, szemben a nagyvállalatokkal, amiből következik, hogy a dinamikus képességek megléte különösen fontos lehet a kisebb szervezetek számára. Ezzel együtt ugyanakkor a kisebb szervezetek sérülékenyebbek (Arend, 2014), általánosságban jobban kitettek a környezeti hatásoknak. A kisebb vagy újabb szervezetek számára egy jelentős hátrány, hogy a dinamikus képességek kialakítása, de azok tartása is erőforrásokat igényel, vagyis annak költsége van. Ezek a költségek arányaiban magasak a nagyvállalatokéhoz képest, így egyes esetekben a kisvállalatok által birtokolt dinamikus képességek akár versenyhátrányt is jelenthetnek számukra és így nem lesznek érdekeltek a dinamikus képességeik fenntartásában (Helfat & Winter, 2011). A kisebb szervezeteknél továbbá előfordulhat az is, hogy a felsővezetésnek operatív ügyek megoldásában kell részt vennie, ezért kevesebb ideje marad a dinamikus képességek használatára (Kevill et al., 2021).

Zahra és szerzőtársai (2006) egy részletes elemzést közölnek arról, hogy hogyan térnek el az új szervezetek és a régóta fennálló szervezetek dinamikus képességei. Az új szervezetek (ideértve a start-up szervezeteket is) először egyszerű mintázatú, valamiféle eseményt (akár drámai változást) lekövető dinamikus képességeket alakítanak ki. Ehhez képest a régóta meglévő szervezetek lassabban, gyakran csak hosszú ideje fennálló vagy jelentős környezeti változásokra adnak olyan reakciót, melynek keretében dinamikus képességeket építenének ki. Zahra és szerzőtársai (2006) megállapításait összefoglalóan a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: Új és régóta meglévő szervezetek dinamikus képesség-jellemzőkben meglévő különbségek

Dimenzió	Új szervezetek	Régóta meglévő szervezetek
Konfiguráció és attribútum (számuk, hatókörük, komplexitásuk, stabilitásuk)	Kevés, fókuszált, először egyszerű majd összetett, gyorsan változó	Több, széleskörű, először összetett majd egyszerű, változásokkal szemben ellenálló
Kialakulásának / fejlesztésének kiváltó okai	A kialakulás szorosan követ valamiféle eseményt, esetenként drámai változások Kiváltó okok: integrációs nehézségek, végrehajtási kudarcok, vevői igények változásai	A változást kiváltó ok és a változás jelentős időeltolódással valósul meg. Kiváltó okok: Ismétlődő végrehajtási kudarcok, jelentős változások a versenyhelyzetben
Elsődleges módszerek a kialakításukra / kialakulásukra	Próba-hiba módszer, improvizáció, másolás	Tapasztalatból való tanulás, tervezett változás és kísérletezés, másolás
Képességfejlődés	A tanulás inkább a cselekvésen alapszik Fő cél a jelenlegi képességportfólió jelentős hiányainak pótlása	Tudatosabb tanulás Olyan dinamikus képességek kiépítése, melyek használják a már meglévő tevékenységeket

Forrás: Zahra et al. (2006) 941. o. alapján saját szerkesztés

A dinamikus képességek kialakulása és a képességek által elért eredmény nemcsak a szervezettől, hanem a versenytársaktól is függ. A versenyelőny, ahogy nevéből is következik, úgy érhető el, ha a szervezet által használt dinamikus képességek jobb eredményeket képesek a szervezet számára eredményezni, mint amit a versenytársak dinamikus képességei okoznak (Helfat et al., 2007). Ebből az is következik, hogy a Porter-féle (1980) megközelítésben értelmezett, akár hosszú távon fennálló versenyelőny a mai gyorsan változó, digitális és globalizált környezetben már nem feltétlenül tekinthető reálisnak. A sikeres vállalatok számára ma már nem elegendő, ha egyszer létrehoznak

egy versenylőnyt megalapozó képességet vagy erőforrást; elengedhetetlenné válik, hogy ezeket folyamatosan meg tudják újítani. Mivel minden versenylőny előbb-utóbb erodálódik – ezeket nevezhetjük kikezddhető versenylőnyöknek –, a tartós siker azon múlik, hogy a szervezet képes-e újra és újra létrehozni új versenylőnyöket. Az ilyen típusú működés eredményezheti az úgynevezett megújítható versenylőnyt, amely McGrath (2013) szerint a mai versenyképesség egyik kulcseleme.

Mint a dinamikus képességekkel kapcsolatos irodalom oly sok részét, a környezeti változás sebességének hatását is vita övezi. Eltérő álláspontok vannak arról, hogy milyen környezeti feltételek mentén milyen hatást fejtenek ki általánosságban az erőforrások (Newbert, 2005) és külön a dinamikus képességek (Mikalef & Pateli, 2017; Song et al., 2005). Az erőforrás-alapú nézőpontban megismert, erőforrásokból eredő tartós versenylőny a dinamikusan változó piacokon nehézkes. Ha a piac feltételei gyorsan változnak, a versenytársak képesek az innovációra, akkor a szervezetek számára nehéz a tartós versenylőny fenntartása. Ez különösen igaz a KKV szektor számára, akik az alacsony számú, stratégiai fontosságú erőforrás hiányában még nehezebben tudnak versenylőnyt magukhoz ragadni és megtartani (Fabrizio et al., 2021).

A dinamikus képességeket eleinte szinte kizárólag gyorsan változó környezetben értelmezték (Iansiti & Clark, 1994; Teece et al., 1997), sőt, kezdetben a dinamikus képességek a turbulens környezetre való reakcióként kerültek definiálásra (Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997). Ennek oka, hogy ha a külső környezet valamely eleme megváltozik, akkor a szervezet jelenlegi erőforrásainak és működési képességeinek megváltoztatására (és vele együtt akár dinamikus képesség használatára) lehet szükség (Danneels, 2002). A piaci dinamizmus ezáltal tekinthető a dinamikus képességek egyfajta előzményének (Wang & Ahmed, 2007), azaz a turbulens piacokon működő szervezetek nagyobb valószínűséggel alakítanak ki dinamikus képességeket. Stabil környezetben a statikus képességek kialakítása nagyobb előnyökkel járhat, mint a dinamikus képességek fejlesztése (Drnevich & Kriauciunas, 2011). Ugyanakkor minél gyorsabbá válik a környezeti változás, annál fontosabb szerepet kapnak a dinamikus képességek (Mikalef et al., 2019; Teece, 2014a), és annál nagyobb valószínűséggel azonosíthatók is a szervezetekben (Teece et al., 1997; Teece, 2007).

Bár a turbulens környezetben fontosak a dinamikus képességek (Mikalef et al., 2019; Teece, 2014a) és minél gyorsabb a környezeti változás, azok a működési képességekre annál nagyobb hatással vannak (Pavlou & El Sawy, 2006), túl gyors változás esetében már a dinamikus képességek cseréjére is szükség lehet (Zollo & Winter,

2002). Ha túl gyors a környezeti változás, akkor nem feltétlen érdemes dinamikus képességekbe fektetni, mert az ad hoc problémamegoldás is kielégítő eredményeket hozhat (Winter, 2003). Pavlou és El Sawy (2010) a dinamikus képességek használhatóságát egy metafora segítségével ragadják meg, nézőpontjuk szerint e képességek a hullámok meglovaglására szolgálnak, de nagyon nagy vihar (túl gyorsan változó környezeti feltételek) idején már nem adnak kielégítő választ. Pezeshkan és szerzőtársai (2016) elemzése alapján, ezekben a viharos időkben is hasznosak lehetnek a dinamikus képességek, csak nem mindegy azok típusa. A szerzők (Pezeshkan et al., 2016) arra a következtetésre jutnak, hogy a számos célra felhasználható, általánosabb dinamikus képességek jól tudnak működni turbulens környezetben is, ugyanakkor a specifikus célú, szűk használhatósági tartománnyal rendelkező dinamikus képességek eredményre való pozitív hatása gyors változások mentén már nem biztosított. Érdemes itt ugyanakkor azt is megjegyezni, hogy gyorsan változó környezetben eredendően nehéz tartós versenyelőnyt kialakítani (Sambamurthy et al., 2003), mert a versenyző szereplők mindegyike igyekszik akciókat megfogalmazni az előrelépés érdekében (Rindova & Kotha, 2001).

Aragón-Correa & Sharma (2003) bár felhívják a figyelmet arra, hogy a dinamikus képességek használatát a változás sebességén kívül az üzleti környezet számos egyéb tényezője is befolyásolhatja, a kutatások jelentős része csak a változás sebességére fókuszál. Pavlou & El Sawy (2011) javasolják a külső környezet vevői elvárásokra és technológiai lehetőségekre történő szétbontását, felfogásuk szerint ugyanis e két tényező változásának sebessége eltérő hatással van a dinamikus képességekre. Teece és szerzőtársai (2000) értelmezésében amikor a növekedés lehetőségét egy új technológiának a megjelenése adja, akkor a dinamikus képességektől várható gazdasági előnyök is növekednek.

A dinamikus képességekre ugyanakkor nemcsak gyorsan változó piacokon van szükség (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat & Winter, 2011; Gelhard, von Delft & Gudergan 2016; Mikalef & Pateli 2017; Zahra et al., 2006), a dinamikus képességek kevésbé turbulens piacokon is működhetnek (Gelhard, von Delft & Gudergan 2016), bár azok megjelenési formája a környezet dinamizmusával együtt változhat. Lassan változó környezetben inkább hasonlítanak a rutinokra (komplexek, részletesek, kiszámíthatóak), míg gyorsan változó környezetben inkább egyszerű, gyorsan létrehozott új tudáson alapuló, nem-stabil folyamatoknak tekinthetjük őket. (Eisenhardt & Martin 2000; Rindova & Kotha, 2001; Galunic & Eisenhardt, 2001; Song et al., 2005). Ha a környezeti

változások lassúak, akkor viszont a dinamikus képességek tartásának költsége meghaladhatja az azokból származó előnyöket, így Winter (2003) véleménye szerint a dinamikus képességek a „közepes” gyorsasággal változó piacokon a legelőnyösebbek.

6.1 Dinamikus menedzseri képességek

Az előző fejezet során megállapítottuk, hogy számos kontextusbeli elem moderálhatja a dinamikus képességek kialakulását és teljesítményre gyakorolt hatását. Ezek közül a legfontosabbnak ugyanakkor az egyének tűnnek (Helfat & Peteraf, 2003; Salvato & Vassolo, 2018). Kiemelt szerepük miatt (és mivel fontosságuk a vizsgálat módszertanára is jelentős hatással lesz), külön alfejezetben tárgyaljuk őket.

Az egyének nemcsak kiemelten fontosak a dinamikus képességek tekintetében (Helfat & Peteraf, 2003; Salvato & Vassolo, 2018), de egyes szervezetekben az egyének saját, egyéni képességei töltik be a dinamikus szervezeti képességek szerepét (Adner & Helfat, 2003).

Az egyén(ek) hatása különösen fontosnak tekinthető a dinamikus képességek kialakításában betöltött szerepe alapján. Helfat és Peteraf (2003), valamint Salvato és Vassolo (2018) modelljeiben (amiket később a „dinamikus képességek kialakulása” fejezet során még részletesen is megismerünk) a dinamikus szervezeti képességek kialakulása egyéni szintről indul. Az egyének rendelkeznek valamiféle képességekkel, amelyek között vannak olyanok, amelyek nagyon hasonlítanak a korábbiakban definiált dinamikus képességekre, azzal a különbséggel, hogy itt egyének rutinjaiba ágyazva, az egyénekből léteznek. E modellek (Helfat & Peteraf, 2003; Salvato & Vassolo, 2018) értelmében a dinamikus szervezeti képességek úgy alakulnak ki, hogy az egyének egy adott cél köré gyűlnek, majd egymással interakcióba lépnek, majd az egyének közötti interakciók eredményeként, a közös megértés alapján alakulnak ki a szervezeti szintű dinamikus képességek.

A szervezeti szintű dinamikus képességek nélkül is lehetnek ugyanakkor a szervezetben dinamikus képességek, csak ezek nem szervezeti, hanem egyéni szinten (Adner & Helfat, 2003). A szakirodalomban dinamikus *menedzseri* képességeknek nevezett (de helyesebben talán dinamikus *egyéni*) képességek is a dinamikus *szervezeti* képességek irodalmához kapcsolódnak. A dinamikus *egyéni* képességek középpontjában a szervezethez kapcsolódó egyének állnak, akik támogatják a szervezet erőforrásmegújítását és átalakítását valamiféle teljesítmény javítása, vagy egyéb előny

elérése érdekében. Ezeknek a tevékenységeknek is az alapját ugyanazok a mikroalapok adják, mint a dinamikus *szervezeti* képességeket: az egyének felismernek lehetőségeket (*sensing*), azt megpróbálják megragadni (*seizing*), majd átalakítják az erőforrásokat (*transforming*) (Altintas & Ambrosini, 2019). Először Adner és Helfat 2003-as cikkükben vezetik be a dinamikus menedzseri képességek fogalmát, amit úgy definiálnak, mint „[...] *azok a képességek, amelyekkel a vezetők felépítik, integrálják és átalakítják a szervezeti erőforrásokat és kompetenciákat*” (Adner & Helfat, 2003, 1012. o.). Ez a definíció nagyon közel áll a Teece és szerzőtársai (1997) féle dinamikus szervezeti képességek definíciójához. Utóbbi úgy hangzik, hogy 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. o.). Vagyis Adner és Helfat (2003) hasonló funkcióként definiálja a dinamikus képességeket csak nem szervezeti, hanem egyéni szinten. Itt ugyanakkor el kell különítenünk az egyének/menedzserek ad hoc problémamegoldását a dinamikus menedzseri képességektől. Az ad hoc cselekvések nem rutinszerűek és vállalkozói mintázatokat követelnek meg, míg a dinamikus menedzseri képességek sokkal inkább alapszanak korábbi tapasztalatokon és viselkedési mintázatokon, amelyek használattal tovább erősödnek (Keller et al., 2022).

A dinamikus *egyéni* képességek ugyanakkor nemcsak a menedzsereknél találhatók meg (Altintas & Ambrosini, 2019; Sprafke et al., 2012; Wilkens & Sprafke, 2019; Wenzel et al., 2021; Wohlgemuth et al., 2019), akkor sem, ha a legelterjedtebb kifejezés az ilyen egyéni szintű képességekre a dinamikus *menedzseri* képességek (Adner & Helfat, 2003). A legtöbb kutatás, amely egyéni szinten vizsgálódik, a szervezetek felsővezetőire korlátozódik, de dinamikus *egyéni* képességet találhatunk középvezetői, vagy alsóbb menedzseri szinteken (Altintas & Ambrosini, 2019), vagy akár beosztotti szinten is (Sprafke et al., 2012). Sprafke és szerzőtársai (2012) kutatásukban felhívják a figyelmet arra, hogy ellentétben Helfat és Martin (2015) nézőpontjával (akik szerint dinamikus képességek csak a menedzseri szinthez kapcsolódnak), bárki, akár olyan is, aki nem vezet csapatot és nincs menedzseri feladata, képes hozzájárulni a szervezet dinamikus képességeihez. Ebből a nézőpontból az alsóbb szinteken dolgozók nemcsak akadályozni és passzívan követni, de támogatni is tudják a dinamikus képességeket és vele a változásokat (Wenzel et al., 2021), különösen igaz ez a „frontvonalban” dolgozókra (Wilkens & Sprafke, 2019). Azok a szervezetek, amelyek támaszkodnak az alkalmazottak dinamikus képességeire is, jobb döntéseket hoznak, gyorsabban alkalmazkodnak és könnyebben alakítják át a szervezeti rendszereket (Wohlgemuth et al.,

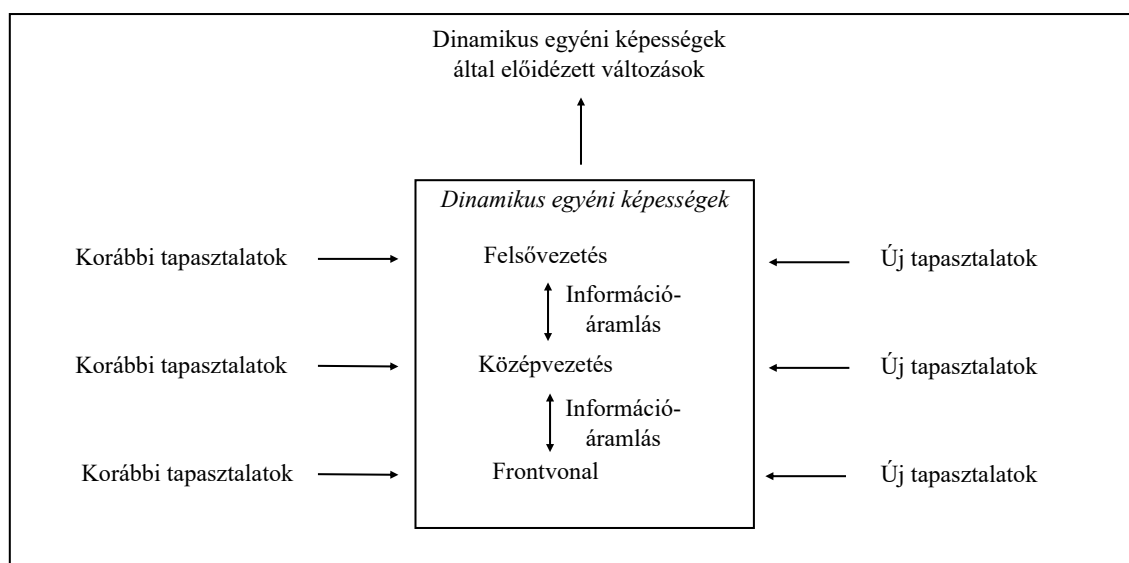
2019). A szervezeti változásokat (dinamikus menedzseri képességeken keresztül) nemcsak a szervezetnél operatíván dolgozók tudják facilitálni. Külső stakeholderek (Hitt et al., 2021), vagy az igazgatótanács tagjai (Åberg & Shen, 2020) is szerepet játszhatnak benne. Sőt Åberg & Shen (2020) kutatása alapján az igazgatótanács elnöke különösképp fontos szereplő, dinamikus változó környezetben pozitív erős kapcsolatot mutat az igazgatótanács egészének képességeivel.

Adner és Helfat (2003) (meg később mások is, pl.: O'Reilly & Tushman, 2008) kritikus fontosságúnak látták a dinamikus menedzseri képességeket. Álláspontjuk szerint az eltérő szervezetek menedzserei, részben a korlátozott racionalitásra építve is, ugyanazon helyzetekben eltérő döntéseket hoznak, ami a szervezetek heterogenitását fogja eredményezni. A környezetben jelentkező egyre nagyobb mértékű bizonytalanság egyre komolyabb erőforrás-kezelési és képességfejlesztési képességeket kíván meg a szervezet fő stakeholdereitől, annak érdekében, hogy a szervezet képes legyen agilisan reagálni a környezeti változásokra (Hitt et al., 2021). A vezetők szubjektivitása nemcsak abban jelenik meg, hogy másként használják a dinamikus képességeket, de abban is, hogy eltérő dinamikus képességeket tartanak fontosnak, így eltérő dinamikus képesség-kifejlesztést fognak eszközölni (Ambrosini & Bowman, 2009). Emellett további heterogenitást okozó, ezáltal torzító tényező, hogy a vezetők eltérő érzelmi állapotuk miatt még nagyon hasonló helyzetekben is jelentősen eltérő döntéseket hozhatnak (Felin et al., 2012).

Adner és Helfat (2003) értelmezésében a menedzserek három tényezőn keresztül fejtik ki a hatásukat: a humán tőkéjükön, társadalmi tőkéjükön és kogníciójukon keresztül. A vezetők humán tőkéjén olyan elsajátított készségeket, képességeket értenek, amelyeket a vezetők valamiféle tanuláson keresztül szereztek meg. A társadalmi tőke a társadalmi kapcsolatokból ered, amiből valamiféle hatalmat, befolyást szereztek a vezetők. A menedzseri kogníció alatt pedig elsősorban a döntések alapján képező vezetői hiedelmeket és mentális modelleket értik (Adner & Helfat, 2003). A dinamikus képességek szerzői, főként a kezdeti szakaszban, gyakran feltételezték az aktorok racionalitását és következtetéseiket csupán a logikára alapozták (Hodgkinson & Healey 2011). Elsősorban Adner és Helfat-tól (2003) kezdődően, de főként az utóbbi években ugyanakkor ebben változás következett be. A dinamikus képességekkel kapcsolatos legújabb tanulmányok már jelentős figyelmet fordítanak az emberi kognícióra és viselkedésre, mint a dinamikus szervezeti képességek egyfajta alapjára (Gheitarani et al., 2022) és torzító tényezőjére.

Ugyanakkor a kognitív képességekben is fontos az útfüggőség. Helfat és Peteraf (2014) kutatásai rámutatnak, hogy a vezetők kognitív képességeiben lévő eltérések és az ezzel kapcsolatos útfüggőség eltérő dinamikus menedzseri képességeket eredményez, ami pedig eltérő szervezeti teljesítményt okoz. Ebből eredendően kérdés egy szervezeti szintű dinamikus képességnél is, hogy a vezetők milyen percepciókkal rendelkeznek, akarják-e a változást, van-e motivációjuk a folyamatot végigvinni és van-e képességük azt implementálni (Zahra et al., 2006). Kérdés az is, hogy mennyire tartanak egy-egy képességet fontosnak a vezetők. Ha fontosnak tartanak egy képességet, akkor abba invesztálni fognak, ami változásokat okozhat (Fabrizio et al., 2021). A start-upok esetében hátrány is lehet, hogy ha a vállalkozó számos elemzést végez a vállalat megalapítása előtt, mert ebben az esetben már kész kognitív modelljei lesznek, amihez hozzá akarja majd illeszteni a valóságot és így összességében nehezebben módosít saját modelljein és a szervezeti működésen is (Thiele & Felnhoffer, 2015). Eleinte a szervezetek azt csinálják, amit a vezetőjük a múltban csinált, majd ez a később megjelenő események nyomán változnak meg. De ez azt is eredményezi, hogy a szervezet alapítása közelében is (korábbi tapasztalatokra építkezve), de későbbi szakaszban is (az új tapasztalatokra építkezve) a felsővezető érzékelési képességei befolyásolják a működést (Ma et al., 2015). Természetesen ahogy korábban is láthattuk, itt sem csak a felsővezetés a fontos, a frontvonalban dolgozók észlelései is jelentősen befolyásolhatják a beérkező jelek feldolgozását (Vogus & Rerup, 2018), a frontvonalban lévők a középvezetői rétegnek adják át az információkat, akik azt saját képességük szerint adják tovább a felsővezetés számára (Dutton et al., 1997). Ez az információáramlás különösen fontos, hisz az egyéni kommunikációs képességek és maga a személyközi kommunikáció jelentős befolyásoló tényezője a dinamikus képességeknek (Gheitarani et al., 2022; Vogus & Rerup, 2018). Ezeket a kapcsolatokat összefoglalóan a 12. ábra mutatja be.

12. ábra: A dinamikus egyéni képességek és az abból eredő változások rendszere



Forrás: Saját szerkesztés

A dinamikus egyéni képességek és a teljesítmény

Ha elfogadjuk, hogy az egyének akár azonos helyzetben is különböző döntéseket hoznak, akkor belátható, hogy az eltérő szervezeti teljesítményhez is vezethet (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2015; Rothaermel & Hess, 2007). A szervezeti vezetőknek nemcsak tapasztalata és képességei, de szabad erőforrásai (elsősorban ideje) is fontosak. Egyrészt, mert azokkal a vezetőkkel, melyeknek több szabad kapacitásuk van, szívesebben lépnek kapcsolatra külső szereplők (Wu, 2007). Másrészt ahhoz, hogy egy szervezet képes legyen meglévő erőforrásait átalakítani, módosítani, erőforrásokra van szükség. Ezekre a szükséges erőforrásokra nemcsak szervezeti, de menedzséri szinten is szükség van, hisz a menedzserek részt vesznek az erőforrások átalakításában. Ez persze nem jelenti azt, hogy a menedzséri tőke és erőforrások önmagukban elegendőek lennének, de szükségesek lehetnek a sikerhez (Wu, 2007).

A vezetés tapasztalatának hatását illetően már összetettebb és több ellentétet tartalmazó képet láthatunk. Kutatás és fejlesztés esetében a felsővezető (elsősorban CEO) tapasztalata és a szervezeti teljesítmény között pozitív kapcsolatot tapasztalhatunk. A K+F beruházások jobban menedzselhetők azoknál a szervezeteknél, ahol a felsővezetés szervezet-specifikus tudással, erőforrásokkal és dinamikus képességekkel rendelkezik. Ennek oka, hogy ha a felsővezetés rendelkezik megfelelő ismeretekkel a rendelkezésre álló erőforrásokról és képes azokat a dinamikus menedzséri képességein keresztül megfelelőképp alakítani, akkor a jól kiválasztott és végrehajtott K+F projektek

eredményeként magasabb teljesítményt tud majd a szervezet előállítani. (Kor & Mahoney, 2005). Deeds és szerzőtársai (2000) kiegészítik ezt azzal, hogy külön előny, ha a felsővezető maga rendelkezik K+F tudással, mert így az új termékek kialakításának folyamata könnyebben menedzselhető, változtatható általa. Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy minden magas szakmai tudással rendelkező „laborost” menedzseri pozícióba kellene emelni, hisz itt eltérő vállalkozói képességekre is szükség van (El Hanchi – Kerzazi, 2020). Szükség van arra, hogy a vállalkozó képes legyen innovációra szolgáló tőkét bevonítani, képes legyen erőforrásokat menedzselni és képes legyen használni dinamikus menedzseri képességeit (El Hanchi – Kerzazi, 2020).

A vezetői tapasztalat nemcsak a belső, de külső környezetet illetően is hordozhat előnyöket. Carpenter és szerzőtársai (2001) kutatásukban arra jutnak, hogy a nemzetközi piacokon működő szervezetek esetében a nemzetközi tapasztalattal rendelkező CEO-k plusz értéket teremtenek a vállalatoknak. Stadler és szerzőtársai (2013) eredményei alapján ugyanakkor csak pár esetben jelent előnyt a felsővezetés tapasztalata, a legtöbb esetben hatásuk nem szignifikáns. Newbert (2005) megerősíti ezt a megállapítást, véleménye szerint lassan vagy közepes sebességgel változó iparágakban a vezető tapasztalata¹¹ nem okoz érdemi különbséget. Sőt, egyes gyorsan változó high-tech iparágban, ha a vezető korábban vezetett más szervezetet is, az akár hátrányt is jelenthet (Newbert, 2005). Durán és szerzőtársai (2022) metaelemzése alapján ennek az oka, hogy a szervezeti teljesítményre és a dinamikus szervezeti képességekre hat a felsővezetés személyisége és vezetői stílusa, de a képzettsége, szervezetben eltöltött ideje és a tapasztalatai csak közvetetten fejtik ki hatásukat.

Az egyéni és szervezeti dinamikus képességek kapcsolata

A szervezeti és egyéni képességek egymással kapcsolatban, egymásba fonódva léteznek (Pigola et al., 2023). A későbbi, dinamikus képességek kialakulását bemutató fejezetben is láthatjuk majd, hogy az egyének fontos szerepet játszanak a dinamikus képességek kialakításában. Jelen fejezetben azonban nemcsak a kialakulás szempontjából, hanem összességében is: az egyéni és szervezeti szintű dinamikus képességek kapcsolata kerül bemutatásra.

Ismeretes, hogy a szervezetek fejlődése, túlélése nemcsak szervezeti szintű statikus és dinamikus képességektől, de egyéni jellemzőktől is függ (Cristofaro & Lovallo, 2022;

¹¹ Newbert (2005) vizsgálatainál a tapasztalat elsősorban a korábbi vállalkozások üzemeltetését jelenti

Gao & Liu, 2021). Nieves és Haller (2014) vizsgálataikban rámutatnak, hogy az egyéni és szervezeti képességek között kapcsolat van. Azoknál a szervezeteknél, amelyeknél a humántőke magasabb szintű, nagyobb eséllyel alakulnak ki szervezeti képességek, hisz a kvalifikált munkatársak nagyobb valószínűséggel képesek a környezeti változásokról megfelelő képet alkotni és a szervezeti működést ehhez a változáshoz igazítani (Nieves & Haller, 2014). Külön igaz ez a felsővezetésre, akik képesek észlelni a környezeti változást (Durán & Aguado, 2022). Az egyén képességei nemcsak a szervezeti szintre, de csoportszintre is kihatnak. Ha az igazgatótanács elnöke magasan kvalifikált, akkor rajta keresztül a teljes igazgatótanács képes több értéket előállítani (Åberg & Shen, 2020). Az egyén és a vezető számos fontos, dinamikus képességekhez kapcsolódó feladatot lát el a szervezetben, az ő feladata az üzleti modell építés (Teece, 2016; Teece 2018), a szervezet meggyőzése, irányítása (Teece, 2016), a merevség feloldása (Teece, 2016). Ezekből az is következik, hogy azok a szervezetek melyek magasabban kvalifikált egyénnel rendelkeznek vélhetően több dinamikus képességet tudnak majd kialakítani (Nieves & Haller, 2014). Ez az összekapcsolódás hosszabb időtávon is megmutatkozik, ugyanis ahogy változnak az egyének, úgy megváltoznak a dinamikus szervezeti képességek alapjai is, ezáltal változás állhat be a szervezeti szintű képességekben is (Felin et al., 2012). Egy jó mentális modell lehet egyfajta ideiglenes versenyelőny forrása, de a környezet változásával ezeket a modelleket is frissíteni kell, hogy az új környezeti feltételekre is kielégítő választ adhasson (Pigola et al., 2023).

Egyes esetekben a dinamikus képességek nem is jutnak el a szervezeti szintig. Bizonyos dinamikus képességek sohasem rutinalizálódnak szervezeti szinten, ezekben az esetekben mindig azt nézik a vállalkozók, hogy az adott helyzetben milyen erőforrásaik vannak és milyen helyzettel állnak szemben és így hozzák meg döntéseiket. Ezekben a szituációkban a dinamikus menedzseri képességeiket használják, amelyek nem válnak szervezetiivé (Ma et al., 2015). Ilyen esetekben az egyéneken múlik, hogy a szervezet képes-e reagálni a környezeti változásra (Leonard-Barton, 1995). A dinamikus képességeknek egy része esetében elképzelhető (főként gyakoribb ez a kisebb szervezetek esetében), hogy azok egyéni szinten maradnak (Teece, 2012). Kisebb, vagy újabb szervezetek esetében gyakran a dinamikus menedzseri képességek azok, amelyek ellátják a dinamikus szervezeti képességek szerepét (Corner & Wu, 2011). A frissen alapított szervezeteknél az egyének, vagy az egyének valamiféle csoportja kell, hogy birtokolja a szervezet túléléséhez kapcsolódó dinamikus képességeket (Bocardelli & Magnusson,

2006), vagyis ilyenkor az egyéni képességek helyettesítik a szervezeti képességeket (Rothaermel & Hess, 2007)

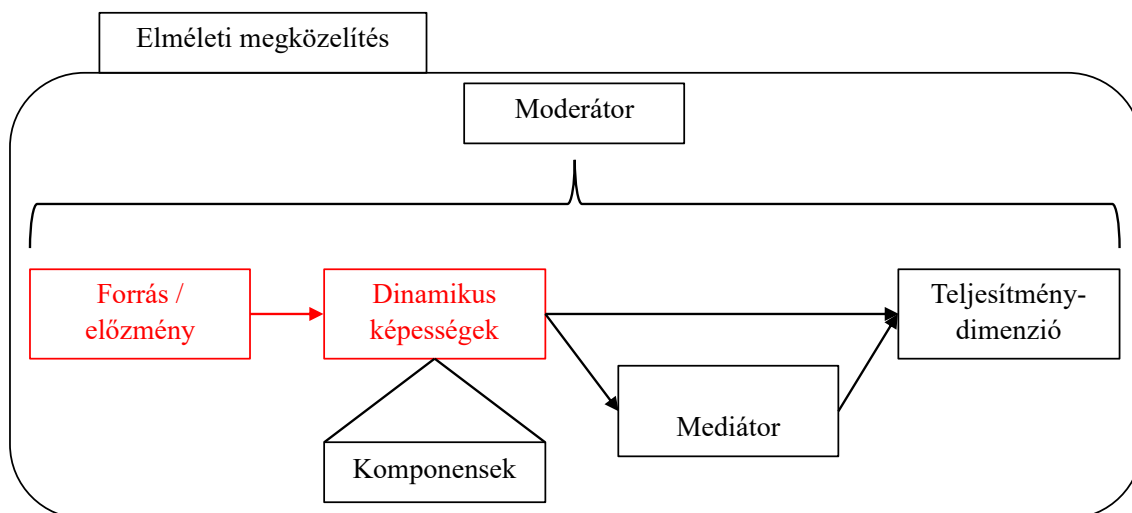
A legtöbb esetben a dinamikus képességek nemcsak egyéni szinten vannak, de attól még az egyének elengedhetetlen részei a működésnek. Bármilyen mechanizmusnak, ami dinamikus képességeket használ, elengedhetetlen része az egyén, hisz az egyének saját kognitív képességeiket felhasználva figyelik meg és értelmezik a környezetet, vagyis egyfajta mediáló szerepet töltenek be a külső környezet és a szervezeti működés között (Pigola et al., 2023).

Vannak olyan dinamikus képességek, amelyek szervezeti szinten találhatóak meg, de az egyén szerepe ebben az esetben sem elhanyagolható, gyakran az egyének azok, akik e képességeket használják, működtetik (Galunic & Eisenhardt, 2001; Rindova & Kotha, 2001; Schoemaker, Heaton & Teece, 2018; Teece, 2018), vagy legalábbis elsődleges feladatuk lenne azok működtetése (Teece, 2018). Ez a gondolat illeszkedik az erőforrás-alapú nézőponthoz is, ahol az egyén szerepe az, hogy „kijátssza” az erőforrásokat (Lockett, Thompsom & Morgenstern, 2009). A dinamikus szervezeti képességek komplex szervezeti mintázatokat is tartalmaznak, amelyek esetében szükség van az egyénekre, akik eltérő és változó környezetben képesek azt operacionalizálni (Rindova & Kotha, 2001; Schoemaker, Heaton & Teece, 2018). A dinamikus szervezeti képességek ilyen jellegű menedzserek általi használata túl is mutat a menedzserektől hagyományosan elvárt feladatoktól (Galunic & Eisenhardt, 2001). A jó vezetők nemcsak használják e képességeket, de katalizálják a szervezeti működést (Heaton, Siegel & Teece, 2019), sőt, akár meglévő rutinokat alakítanak át, írnak felül (Teece, Peteraf & Leih, 2016). Az egyének nemcsak meglévő dinamikus képességeket tudnak használni, de újak kialakításában is szerepet játszanak, ezzel bővebben viszont a „dinamikus képességek kialakulása” fejezetben foglalkozunk.

7. A dinamikus képességek kialakulása

A dinamikus képességek kialakulása a használt metamodellel utolsó, a jelen disszertáció célja szempontjából véve legfontosabb eleme, ami a 13. ábrán került megjelenítésre.

13. ábra: A kutatás során használt metamodellel dinamikus képesség kialakulásával kapcsolatos része



Forrás: Schilke et al. (2018, 402. o.) modelljének átalakítása nyomán saját szerkesztés

Bár a dinamikus képességek területe egy sokat kutatott, széles irodalommal rendelkező terület (Farkas, 2022a; McKelvie & Davidsson 2009; Schilke et al., 2018), e képességek kialakulásáról még mindig viszonylag keveset tudunk. Narayanan és szerzőtársai (2009a), vagy McKelvie és Davidsson (2009) már 2009-ben arról írnak, hogy túl kevés kutatás jelent meg a kialakulás mintázatairól, a dinamikus képességek előzményeiről, így azt érdemes lenne mélyebben is kutatni, ám ez még a mai napig nem érte el a kellő szintet (Ruiz-Ortega et al., 2023) Ez a kutatási irányzat nemcsak pár, a dinamikus képességek irodalma szempontjából kevésbé jelentős szerző számára érdekes, de a téma sokat hivatkozott szerzői (pl.: Peteraf et al., 2013¹²) is örömtelinek látnák, ha több kutatás születne a területen. A dinamikus képességek kialakítása különösen kritikus

¹² Margaret Peteraf, Scholarban rögzített hivatkozások száma: 60.845. Lekérdezés ideje: 2024.01.07.
Gianmario Verona, Scholarban rögzített hivatkozások száma: 11.743. Lekérdezés ideje: 2024.01.07.
Giada di Stefano, Scholarban rögzített hivatkozások száma: 3.890. Lekérdezés ideje: 2024.01.07.

jelentőségű új vállalkozások (Corner & Wu, 2011), vagy start-upok számára (Wu, 2007), de a pandémia által okozott nagymértékű változások rámutattak arra, hogy a dinamikus képességek kiépítése akár minden vállalat számára fontos lehet (Hitt et al., 2021). A COVID-19 is rámutatott arra, hogy azok a vállalatok, melyek felkészültebbek, könnyebben képesek alkalmazkodni a változásokhoz (Dajnoki et al., 2023)

Bár több publikáció jelent meg a dinamikus képességek kialakulásáról, azok vagy nagyvállalati körben zajlottak (pl.: Narayanan, 2009a), vagy ha frissek is és start-upokra is fókuszálnak (pl.: Santos & de Pádua, 2023), akkor pedig kevesebb figyelem fordult magára a kialakulás mintázatára és a pontos lépésekre (Cyfert et al., 2021). Ennek oka, hogy nehéz a dinamikus képességek területén jól leírható mintázatokat találni (Cyfert et al., 2021; Di Stefano & Peteraf, 2010), mivel a terület komplex és gyorsan változik (Di Stefano & Peteraf, 2010). Dinamikus képességek kialakulásánál számos tanulási folyamat (Zahra et al., 2006; Zollo & Winter, 2002), improvizáció (Zahra et al., 2006), próba-hiba módszer (Bergman et al., 2004; Zahra et al., 2006), kontrollált kísérlet, vagy másolás (Helfat & Peteraf, 2003) is megjelenhet.

Mindezen nehézségek ellenére születtek olyan jeles nemzetközi publikációk, amelyek általános mintázatokat próbáltak feltárni (pl.: Helfat & Peteraf, 2003; Salvato & Vassolo, 2018), viszont mielőtt ezek bemutatásra kerülnének röviden összefoglaljuk azokat a speciális moderátorokat, amelyek befolyásolhatják a dinamikus képességek kialakulását.

7.1 Általánosítást nehezítő tényezők

Egy általános modell felállításának egyik gátja, hogy a dinamikus képességek kialakításának tudatossága az egyes esetekben eltérhet. Míg a statikus képességek az esetek többségében tudatos fejlesztés eredményei (Zollo & Winter, 2002; Zahra et al., 2006), addig a dinamikus képességek kialakításában, bár lehet tudatos menedzseri szándék, gyakran nem csak vagy főként nem tudatos elemek vannak (Wenzel et al., 2021). Bingham és szerzőtársai (2015), valamint Montelegre (2002) értelmezésében a dinamikus képességek kialakulása inkább tudatos, mint nem tudatos. Esetükben ugyanakkor a tudatosság azt jelenti, hogy a menedzsment tisztában van a képességkialakítással és annak céljával, de a kialakulás maga nem feltétlen tudatosan tervezett folyamat eredményeként valósul meg.

A másik, talán még nagyobb akadály egy általános modell felállítása előtt az a tény, hogy a dinamikus képességek kialakulását számtalan tényező moderálhatja, melyek között nemcsak külső, de belső, lokális elemeket is találunk (Williamson, 2016). A kialakulást befolyásolhatják olyan belső tényezők, mint a szervezet struktúrája, folyamatai, rutinjai, értékei, normái (Bojesson & Fundin, 2021), kultúrája (Heaton et al., 2019; Vicente et al., 2018; Warner & Wager 2018), céljai (Heaton et al., 2019; Vicente et al., 2018), tudáshoz való hozzáállása (Vicente et al., 2018), az egyének közötti kapcsolatok (Prieto & Easterby-Smith, 2006) és az interakcióik (Danneels, 2008; Lee et al., 2015), a szervezet kora és érettsége (Zahra et al., 2006), vezetői döntések (Helfat & Peteraf, 2003), a vezetők hatalma (Heaton et al., 2019) és a kialakítás vagy kialakulás költsége (Winter, 2003). Utóbbi azért, mert ha az ad hoc problémamegoldás képes az adott problémát megoldani és kevesebb erőforrást is használ, akkor vélhetően megszakad a dinamikus képességek kiépítésének folyamata (Winter, 2003).

A kialakulásnál jelen lévő legnagyobb moderáló tényező, ahogy az értekezés „Egyéni és szervezeti dinamikus képességek kapcsolata” részénél is láthattuk: az egyén. (Lee et al., 2015; Slaouti, 2021). Az, hogy végül egy szervezet milyen képességet állít elő, nagyban függ attól, hogy a képességkialakítás folyamatában mely egyének vesznek részt (Helfat & Peteraf, 2003). Bár a legtöbb kutatás a menedzsment befolyásoló képességét vizsgálja (pl.: Åberg – Shen, 2020; O'Reilly – Tushman, 2008), a befolyásolás képessége megjelenhet más szervezeti szinten (Altintas & Ambrosini, 2019; Dutton et al., 1997), de akár külső szereplőknél, mint a mentoroknál (Polo et al., 2020), vagy akár az összes stakeholdernél is (Hitt et al., 2021). Ez persze nem jelenti azt, hogy a menedzsmentréteg ne lenne fontos. A dinamikus képességek kialakításához szükség van politikai erőre, arra, hogy a szervezet adott egysége működhessen és képességet fejleszthessen, ami erőt elsősorban a felsővezetéstől kaphat meg (Prieto & Easterby-Smith, 2006). Ez a politikai erő és a vele járó hatalom ugyanakkor önmaga is egy kialakulást befolyásoló tényezőként jelenik meg (Cristofaro & Lovallo, 2022). A hatalommal is rendelkező felsővezető szerepe többszintű: saját maguk is vezethetik a kialakítás folyamatát (Weerawardena et al., 2007), ők jelölhetik ki, hogy mely egyének vesznek részt a kialakításban (Pablo et al., 2007) vagy távolabbról akár támogathatják a kialakítás folyamatát a felmerülő akadályok megoldásával (Donada et al., 2016).

A képesség kialakításán dolgozó egyének számossága ugyanakkor nem mindig pozitív a kialakulás folyamatára nézve, hiszen a szervezeti egyének ellenállhatnak a változásnak, ezáltal rugalmatlanabbá téve a folyamatot (McKelvie & Davidson, 2009).

A statikus és dinamikus képességek kialakulása bár egyes szerzők szerint (pl.: Adner & Helfat, 2003) ugyanolyan formában történik meg, Bocardelli és Magnusson (2006) rámutatnak, hogy ez nem minden esetben igaz. Különösképp eltérőnek tekinthetjük a dinamikus képességek és statikus képességek kialakulását a szervezet alapításához közeli időszakban. A szervezet alapításakor a szervezet még nem rendelkezik statikus képességekkel, de dinamikus képességekkel, elsősorban dinamikus menedzseri képességekkel már rendelkezhet. Ezek, az alapításkor rendelkezésre álló képességek (Helfat & Peteraf, 2003) és erőforrások (Wu, 2007) kiemelten fontosak. Ha a vállalkozónak több erőforrása van az alapításkor, akkor abból több dinamikus képesség is keletkezhet (Wu, 2007).

Részben a fentiekből fakadóan szükség van tehát olyan vizsgálatok lefolytatására (és olyan modellek felállítására), amelyek nemcsak a szervezeti szintet, de a kisebb: személyközi vagy akár az egyéni szintet is vizsgálják (Kokshagina, 2021; Schwarz et al., 2020; Wilkens & Sprafke, 2019). 'Szerencsére' az eddigi kutatások alapján is az a kép rajzolódik ki, hogy a dinamikus képességek kialakulása is általában három szinten megy át: egyéni, személyközi (vagy egyes szerzőknél személyközi, csoportos) és szervezeti szinten (Farkas, 2023a; Salvato & Vassolo, 2018).

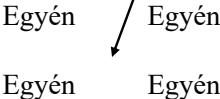
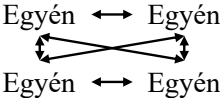
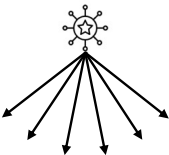
7.2 Kialakulás általános modellje

A kutatásokban gyakori előfeltevés, hogy a dinamikus képességek kialakulása szekvenciális, egymást követő lépésekből áll. Ez ugyanakkor nincs mindig így, bizonyos szakaszok ismétlődhetnek, de akár ki is maradhatnak (Cyfert et al., 2021). Maga a pontos kialakulás menete a szervezeti jellemzőktől is függ, lokálisan értelmezhető, ezáltal egyedi is (Williamson, 2016), azokban ugyanakkor találhatunk közös jellemzőket, metaszinten hasonló csoportokat. Ennek egyik oka, hogy a kialakulás folyamata csakúgy, mint maguk a dinamikus képességek; részleteikben egyediek, de általános jellemzőket mutathatnak (Eisenhardt & Martin, 2000). A dinamikus képességek kialakulásának folyamata bár egyedi, de azt mégis több, a kialakulás folyamatában gyakran megjelenő szakaszra és rész-szakaszra bonthatjuk fel (Donada et al., 2016; Helfat & Peteraf, 2003; Slaouti, 2021; Salvato & Vassolo, 2018; Zahra et al., 2006). Ezek gyakran hármas (Farkas, 2023a; Donada et al., 2016; Helfat & Peteraf, 2003; Salvato & Vassolo, 2018), négyes (Narayanan et al., 2009a), vagy ötös (Farkas, 2022b; Pablo et al., 2007) szakaszolások.

Még 2022-ben (Farkas, 2022b) elsősorban Pablo és szerzőtársai (2007) nyomán ötös csoportosításban összegeztem a kialakulás általános lépéseit, később azonban (pl.: Farkas, 2023a) már azt három csoportba sűrítve mutattam be. Jelen dolgozatban is a 2023-as hármas csoportosítást (egyéni szint – személyközi szint – szervezeti szint) használom, azt kibővítve és átdolgozva.

Ez a hármas csoportosítás két szerzőpáros: Helfat és Peteraf (2003), valamint Salvato és Vassolo (2018) egymástól független, mégis összecsengő kutatási eredményein alapszik. A két modellből következő alaplogika, hogy a dinamikus szervezeti képességek egy triggerhatás nyomán egyéni szinten (akár dinamikus menedzseri képességek szintjén), egyéni képességekből alakulnak ki. A szervezeti képesség felé vezető úton szükséges az, hogy a dinamikus szervezeti képesség kialakításában szerepet játszó egyének „összegyűljenek” (Helfat & Peteraf, 2003) és ezen az új, személyközi szinten egymással interakcióba lépjenek (Salvato & Vassolo, 2018). Így közösen, interakcióban alakítják ki a szervezeti rutinokat, amely az interakciójuk és a kialakítás után a szervezet szélesebb köre számára is megosztásra kerül. Ezt az alaplogikát összefoglalóan a 14. ábra jeleníti meg.

14. ábra: A dinamikus képességek kialakulásának alaplogikája

Kialakulás szintje	Lezajló folyamat
Trigger – előzmény szint	Képesség kialakulását kiváltó okok: triggerok 
Megalapozás – egyéni szint	Az egyének „összegyűlnek” a kialakításhoz 
Kialakítás – Személyközi szint	Egyének kapcsolat alakítanak ki és interakcióba lépnek 
Érettség – szervezeti szint	Kialakul a dinamikus szervezeti képesség  Képesség jövőbeli irányai

Forrás: Salvato & Vassolo (2018) valamint Helfat & Peteraf (2003) munkái
ötvezése alapján saját szerkesztés

Ez a hármas tagolás azért is tűnik megfelelőnek, mert más szerzők által létrehozott modellek is értelmezhetőek, leképezhetőek benne.

7.2.1 „Nulladik” szint, a képesség kiváltó okok: triggererek

A most következő négy alfejezetben külön bemutatásra kerülnek a szakaszok és külön a triggerek is. A fejezet során szinonimaként kerül használatra a *trigger*, *stimulus* és a *képességfejlődését kiváltó ok* kifejezés is, mind a három alatt olyan konkrét eseményt vagy tényezőt értve, ami valamiféle reakciót vagy eseményt (itt: képesség kifejlesztését) indíthat el a szervezetben.

Azért érdemes külön is a képesség fejlődését kiváltó okokkal foglalkozni, mert a legtöbb esetben a változás és vele együtt a képességépítés is valamiféle triggerre indul el (Donada et al., 2016; Hart & Dowell, 2011; Schilke et al., 2018; Zollo & Winter, 2002). Ahhoz, hogy a szervezeti rutinok megváltozzanak, általában valamilyen új stimulusra van

szükség (Pablo et al., 2007). A dinamikus képességek előzményei és forrásai sokáig ismeretlenek voltak (Felin & Foss, 2005), de az utóbbi időben több olyan egyéni, szervezeti vagy környezeti tényezőt is megismerhettünk, amely a dinamikus képességek előzményének vagy a kifejlődését kiváltó oknak tekinthetőek (Schilke et al., 2018). Donada és szerzőtársai (2016) triggernek csak a külső forrásból származó kiváltó okokat tekintik, a belső tényezőket ők „*enabler*”-nek, vagyis lehetővé tévő tényezőnek nevezik. Jelen értekezés során mind a belső, mind a külső kiváltó okokat összefoglalóan triggernek tekintjük, hisz a dinamikus képességek kiépítése indulhat számos külső és belső forrásból is (Narayanan et al., 2009a; Pablo et al., 2007). Külső tényezők lehetnek intézményi, iparági, piaci vagy technológiai tényezők, vagy abban beálló változások (Donada et al., 2016; Narayanan et al., 2009a), de megnövekvő szervezeti nyitottság és abból eredő új kapcsolatok is (Donada et al., 2016). Ezzel szemben belső tényezők lehet szervezeti teljesítménnyel kapcsolatos elégedetlenség (Zollo & Winter, 2002), vagy egyéb stratégiai szándék (Donada et al., 2016). Lehetnek többek között szervezeti tanulásból származó outputok (Zollo & Winter, 2002) továbbá tudásrutinok (Donada et al., 2016), vagy a szervezet által megszerzett új tudáselemek (Bergman et al., 2004), információk (Braganza et al., 2017) vagy akár kialakult új szervezeti vagy egyéni képességek (Bergman et al., 2004; Donada et al., 2016). Ez alapján a trigger kifejezést széleskörűen, minden olyan ingerre, kezdeményezésre, változásra vonatkoztatjuk, amelynek eredményeként dinamikus képességek kialakulása vagy átalakulása indulhat el.

Ezekre az új stimulusokra többféleképpen reagálhat egy szervezet, ezekből a reakciókból csak az egyik, hogy dinamikus képességet kezd kialakítani (Farkas, 2022b). Abban az esetben, ha a szervezet mégis a dinamikus képesség kialakítása mellett dönt, akkor ez általában a menedzsment valamely tagjának döntése nyomán indul el (Donada et al., 2016; Pablo et al., 2007; Rindova et al., 2002; Slaouti, 2021), akkor is, ha a szervezet nem tudatosítja, hogy most ők *dinamikus képesség* kialakítását kezdik meg. A döntés után – ha a dinamikus képesség kiépítése mellett döntöttek - megkezdődik a kiépítésben részt vevő egyének „összegyűlése” (Salvato & Vassolo, 2018), amely során a vezetés gyakran kodifikálja is a kialakítás végén elvárt képesség jellemzőit (Cepeda & Vera, 2007; Donada et al., 2016).

7.2.2 1. szint, egyéni szint - megalapozás

A dinamikus képesség létrehozásához egyénekre, csoportokra van szükség (Bingham et al., 2015; Helfat & Peteraf, 2003; Slaouti, 2021; Zollo & Winter, 2002). Az első szakaszban ezek az emberek egy adott cél köré gyűlnek, hogy korábbi skilljeik segítségével, a későbbiekben majd interakciók során át, egy új potenciális szervezeti képességet alakítsanak ki (Helfat & Peteraf, 2003). Ezek az egyének egyénileg, vagy akár csapatokba, csoportokba szervezve jelennek meg (Wilkens & Sprafke, 2019). Itt, az egyéni szinten, a szereplők akár már dinamikus menedzseri képességeiket is tudják használni (Adner & Helfat, 2003). Ezek, az akár szervezeten belüli akár kívüli (Hattore et al., 2021; Slaouti, 2021) szereplők eltérő képességekkel (Helfat & Peteraf, 2003) és tapasztalattal (Zollo & Winter, 2002) rendelkeznek, akiket a szervezet akár még tovább is képezhet (Slaouti, 2021).

A szervezeti heterogenitás egyik alapját pont az adja, hogy a szervezeti rutinok és képességek egyéni képességeken és rutinokon alapszanak. Ahhoz, hogy egy szervezeti képesség végbe tudjon menni, az esetek nagy részében azt a rutint egyéneknek kell végrehajtania, vagy egyéneknek azzal kapcsolatba kell lépnie (Felin et al., 2012). Ebből következik az is, hogy az egyéni és szervezeti képességeket nehéz elválasztani egymástól. Főként igaz ez az újonnan induló vállalkozásoknál és a start-upok esetében (Ma et al., 2015; Pigola et al., 2023), ahol a szervezet, legalábbis a kezdeti szakaszban, főként olyan tevékenységeket végez, amelyeket a vállalkozó a múltban végzett (Ma et al., 2015). Ebből következik, hogy bizonyos dinamikus képességek közvetlenül a vállalkozó korábbi tapasztalatából vagy tudásából alakulnak ki (Ma et al., 2015).

7.2.3 2. szint, személyközi szint - kialakítás

Az egyéni képességek és a szervezeti képességek idővel elválnak egymástól (Newbert, 2005), ugyanakkor arról, hogy az egyéni képességekből mi marad meg és mi alakul át, még kevesebb ismeretünk van (Farkas, 2023a). Ismert, hogy létezik az egyéni és szervezeti szint között egy csapat vagy csoport, ahol egy iteratív folyamat, dialógus van a szereplők között (Kokshagina, 2021). Tudhatjuk, hogy az egyéni szinten tapasztalható jellemzők, mint az érzelem, a tudás vagy az egyéni rutinok keverésre kerülnek (interakcióba lépnek) és így egyre inkább egy közös, az egyéni rutinoktól akár távoli új rutinkészlet jöhet létre (Cristofaro & Lovallo, 2022). Ahhoz, hogy ez létrejöhessen, érdemes úgy összeválogatni a kialakításban részt vevő egyéneket, hogy azok nagy szabadságot kaphassanak innovációval a középpontban. Ez támogatható

decentralizációval és motivációs rendszerekkel is, de a támogató rendszerek végső soron szervezetenként eltérhetnek (Slaouti, 2021).

Az elinduló interakciók során tudásfelhalmozódás (Felin et al., 2012) és tudásmegosztás (Pablo et al., 2007) valósul meg. Zollo és Winter (2002) véleménye szerint a tudáskodifikálás és a tudásartikuláció segítheti a kialakulás folyamatát, de a végső képességre nincs érdemi hatása.

Az interakciók időben hosszú távot is felölhetnek (Helfat & Peteraf, 2003). Ezek az interakciók támogatják a dinamikus képességek kialakulását (Helfat & Peteraf, 2003; Kokshagina, 2021; Shi & Xu, 2013), sőt, a dinamikus képességek az interakciók eredményeinek is tekinthetők (Ford et al., 2008).

Az interakciókban egyének vesznek részt, akik között konstruktív konfliktusok jelenhetnek meg (Salvato & Vassolo, 2018). A konfliktusok egyik forrása az egyének érzelmei is lehetnek. Az egyénekre a szervezeti képességek kialakítása során is jellemző, hogy az érzéseik befolyásolhatják döntéshozatalukat, így ezen interakciók során is lehetőség van arra, hogy bizonyos személyek érzelmi jellemzői módosítsák a kialakuló képességeket (Cristofaro & Lovallo, 2022).

7.2.4 3. szint, szervezeti szint - érettség

Az interakciók addig folytatódnak, míg a képesség a stakeholderek számára megfelelővé nem válik (Cyfert et al., 2021) és széleskörű egyetértés nem alakul ki róla (Salvato & Vassolo, 2018). Ha a főbb szereplők egyetértenek abban, hogy a rutin alkalmas a szervezeti működésbe ágyazásra, akkor elkezdődik annak beillesztése (Bingham et al., 2015), ami jelenthet kodifikációt is, de főként „csak” az új képesség használatát jelenti (Bingham et al., 2015; Hattore et al., 2021; Zollo & Winter, 2002). Az új képesség használatával az egyre inkább beépül a szervezeti memóriába és egyre tacitabbá válik (Helfat & Peteraf, 2003) és ahogy a felsővezetés egyre inkább használja, úgy lesz egyre absztraktabb is (Bingham et al., 2019).

A beillesztés során, csakúgy, mint a kialakítás során, fontos, hogy az a szervezeti kultúra jellemzőinek figyelembevételével valósuljon meg (Slaouti, 2021), úgy, hogy a felmerülő feszültségek menedzselésre kerüljenek (Pablo et al., 2007). Amennyiben a rutin folyamatos használatra kerül, úgy a szervezet azt nem felejtje el, sőt, idővel és használattal a rutinok még fel is erősödhetnek (Helfat & Peteraf, 2003).

Azzal, hogy a szervezet használja az új rutint, a rutin az érettség fázisába kerül. Érdekes megjegyezni, hogy az újonnan kialakuló dinamikus képességek esetenként nem teljesen új rutinok, hanem korábbi rutinokat írnak felül. Ebben az esetben ezek a korábbi rutinok használatuk híján valahol az érettség fázisában elhalványulnak és lassan megszűnnek azáltal, hogy a szervezeti memóriából törlődnek (Slaouti, 2021).

Itt, az érettség fázisába kerülő új dinamikus képességek hat további irányba haladhatnak tovább (Helfat & Peteraf, 2003): (1) használat híján megszűnhetnek, (2) kevesebb használat mellett visszahúzódhatnak, (3) frissítés során megújulhatnak, (4) másolás révén replikálódhatnak, (5) szervezeten belül átcsoportosulhatnak és (6) más képességgel interakcióba lépve kombinálódhatnak. Ez a hat irány egyszerre, vagy egymás után szinte bármilyen kombinációban is megjelenhet (Helfat & Peteraf, 2003), de ez már inkább a képességek *átalakulásához* és nem azok *kialakulásához* kapcsolódik.

8. A start-up szervezetek sajátosságai

Jelen értekezés hazai start-up szervezeteknél végzett vizsgálatokon alapszik, így röviden bemutatásra kerülnek a start-up szervezetek főbb jellemzői.

A start-upoknak számos definíciója létezik, amit tovább bonyolít az a tény, hogy a közbeszéd is előszeretettel használja ezt a kifejezést gyakran eltérő tartalom mellett (Csákné Filep et al., 2020). Nemcsak a start-up szó alatt érthetünk különféle tartalmat, de az is megszokott, hogy arra magyar nyelvű szinonimákat használ akár a köznyelv, akár a szakirodalom. Ilyen szinonimák lehetnek a gyors növekedésű vállalkozások, scaleup vállalkozások, gazellák, új technológiaorientált cégek (Csákné et al., 2020). Viszont a start-upnak nincs tökéletes magyar fordítása, eredetileg a kezdő vállalkozásokat jelentette, de mára már a jelentése megváltozott mert olyan óriásokat is beleérthetünk, mint a Google vagy a Facebook (Kézai & Konczosné Szombathelyi, 2020). A fogalom tisztázottságának itthoni lemaradása részben annak köszönhető, hogy a start-up fogalma az 1970-es évek Amerikájából, a Szilícium-völgyből származik, Európába csak jóval egy évtizeddel később jutott el, míg Magyarországra szinte csak a 2000-es évekre (Kézai & Konczosné Szombathelyi, 2020). A start-up fogalmi sokszínűsége nemcsak itthon, hanem nemzetközi környezetben is megvan (Csákné Filep & Radácsi, 2019), olyan egyszerű definíciókat is találunk, mint az Y Combinator alapítójáét: „*Start-up = Growth*”, vagyis a „*start-up = növekedés*”¹³. Jelen tanulmányban azonban Fogarassy és Bakosné Böröcz (2016, 20. o.) definíciója kerül elfogadásra. Ennek értelmében a start-upok olyan vállalkozások, melyek „öt évnél fiatalabbak, önálló, független vállalkozásként működnek, jellemzően 250 alkalmazottnál kisebb létszámmal rendelkeznek, nemzetközi üzleti vállalkozást folytatnak, vagy éppen annak az indítását tervezik egy innováció vagy már meglévő új technológiai alkalmazás segítségével.” Bár a start-upoknak lehetnek eltérő típusai: lehetnek kreatív iparágakban (kreatív dizájnnal, kézművességgel, képzőművészettel kapcsolatosak), lehetnek tudományos vállalkozások (technológiaátadással és találmányok kereskedelmi hasznosításával foglalkozva), vagy működhetnek digitális iparágakban (elsősorban információfeldolgozási technológiákkal kapcsolatosan) (Skala, 2019). A definícióból következő mindegyik típusra igaz, hogy vagy valamiféle innovációval vagy technológiai újdonsággal kíván versenyezni.

¹³ Graham, P. (2012): Startup=Growth. Forrás: http://paltelfoundation.ps/uploads/No._16_-_Startup=Growth.pdf Letöltés ideje: 2025.01.09.

A start-upok és a nem-start-upok esetében találunk eltérést a dinamikus képességeket illetően (Ma et al., 2015; Narayanan et al., 2009b; Reisdorfer-Leite et al., 2020; Rosetti et al., 2018; Teece et al., 2016). Az egyik legnagyobb különbség, hogy míg a hagyományos vállalatok főként felesleges és rendelkezésre álló erőforrásból építenek új képességeket (Ma et al., 2015), addig erre a start-upok külső erőforrásból, vállalati kockázati tőke befektetésén keresztül is képesek (Ma et al., 2015.; Narayanan et al., 2009b). Sokkal kevesebb belső korláttal rendelkeznek, sokkal inkább képesek rugalmasnak, agilisan maradni. Könnyebben tudnak reagálni és így nagyobb figyelmet tudnak szentelni a növekedésnek (Reisdorfer-Leite et al., 2020). Ezzel egyidejűleg a start-up szervezetek a fejlesztéseiknek egy jelentős részét házon kívül helyezik és így jobban tudnak a legfőbb, 'core', tevékenységekre összpontosítani (Ma et al., 2015).

A dinamikus képességek alapjául szolgáló rutinokban is eltéréseket láthatunk. A szervezetek átalakítása, a transzformáció nehezebb a régebbi vállalatok számára, mint a start-upok számára (Teece et al., 2016). Utóbbiak esetében kevesebb olyan szervezeti jellemző van, ami gátolná az átalakítást, ezáltal könnyebben tudnak a start-upok reagálni a lehetőségekre és kihívásokra a szervezet újrakonfigurálásával (Ma et al., 2015). Eltérést tapasztaltunk a megragadási (seizing) rutinjaikban is azzal, hogy a start-up szervezetek a döntéshozataluk során gyakrabban keresnek olyan alternatívát, amihez külső erőforrást tudnak használni ezáltal minimalizálva a saját potenciális veszteségeiket (Ma et al., 2015). Ezekből az eltérésekből következik az is, hogy érdemes lehet külön a start-up szervezetek dinamikus képességeinek kialakulását vizsgálni.

Start-up ökoszisztéma, mint speciális kontextus

A start-upok környezetét egy olyan ökoszisztéma (start-up ökoszisztéma) adja, melynek vannak olyan elemei, melyek más, hagyományos vállalatokra nem, vagy kevésbé jellemzőek. A start-up ökoszisztéma olyan stakeholderek köre, ahol „*a vállalkozók és a támogató szervezetek együttműködnek új start-upok létrehozásában és a meglévők fejlesztésében*” (Tripathi et al., 2019, 64. o.). Ebben az ökoszisztémában számos olyan szereplő vesz részt (Reisdorfer-Leite et al., 2020), akik kategorizálása jelentős kihívást jelent (Csákné Filep et al., 2020).

A területen az egyik legmélyebb szakirodalmi vizsgálatot és egy abból eredő részletes kategorizálást Tripathi és szerzőtársai (2019) alkottak meg. Értelmezésükben a start-up ökoszisztéma szereplői nyolc kategória számos alkategóriájába csoportosíthatóak be. Ezt összefoglalóan a 3. táblázat jeleníti meg.

3. táblázat: A start-up ökoszisztéma részei

Ökoszisztéma kategóriája	Ökoszisztéma alkategóriája
Vállalkozó	Vállalkozó
Támogató faktorok	Inkubátorok, Akcelerátorok, Co-working irodák, Események, Kormányzat, Jogi keretrendszer, Média, Mentorok
Pénzügy	Finanszírozás, Meglévő vállalatok, Seed befektetések, Kockázati tőke, Bankok, Közösségi finanszírozás, Kormányzat
Demográfia	Kultúra és nyelv, GDP, Földrajz, Történelem, Társadalom, Bevándorlás
Piac	Piac, Helyi piac, Globális piac, Vásárló, Gazdaság
Oktatás	Oktatás, Oktatási intézmények, Akcelerátorok és inkubátorok, Tapasztalat, Média, Család
Humán tőke	Tehetség, Oktatás, Akcelerátorok és inkubátorok, Tapasztalat, Kormányzat, Fiatal Tehetség, Szabályozás
Technológia	Technológia, Oktatás, Meglévő vállalatok, Alapítók, Iparág, Földrajz, Innováció, Termék

Forrás: Tripathi et al., (2019). 66. o. alapján saját szerkesztés

A fenti kategorizálásból is látható, hogy a start-up ökoszisztéma egy sokszereplős, bonyolult ökoszisztéma (Reisdorfer-Leite et al., 2020; Tripathi et al., 2019). Az ökoszisztéma legfőbb tagjainak definiálásával az 1. mellékletben foglalkozunk, itt csak a kultúrát, mint a start-up ökoszisztéma egy különlegesen fontos elemét emeljük ki és vetítjük ki a hazai viszonyokra.

A kultúra egy olyan kollektív programozás, amely megkülönbözteti az egyes csoportok tagjait más csoportok tagjaitól (Hofstede, 2011). Itt értelmezhetünk nemzeti kultúracsoportokat, de vállalkozói kultúracsoportokat is és láthatjuk, hogy egyes kultúraelemek jobban kedveznek a vállalkozói karakterek (ezáltal a vállalkozások) kialakulásának. Kedvezőek azok a társadalmak, melyek individualisták, maszkulinok, hosszú távú jövőorientációval rendelkeznek, engedékenyek, kisebb hatalmi távolsággal rendelkeznek és kevésbé biztonságkerülők (Hofstede, 2011; Pirmajer, 2023; Schwartz, 1994). Európai szinten ennek főként Észak- és Nyugat-Európa felel meg. Bár jelentős különbséget azonosíthatunk az értékprofilok tekintetében a keleti és déli, valamint az északi és nyugati országok között, Magyarország (valamint még Szlovénia) kulturális jellemzői többségében eltérnek a posztoszocialista országoktól és sokkal inkább

hasznosítanak a nyugati kultúrákhoz (Pirmajer, 2023), ennek ellenére a hazai vállalkozók az átlagnál rosszabbnak ítélik meg a hazai kulturális kontextust (Csákné Filep et al., 2022).

A kultúrán kívül a hazai ökoszisztémának (szemben akár a környező országokéval) azonosíthatóak erős és gyenge pontjai is. Erősnek tekinthetjük a hazai technológiai inkubátorokat (Halmosi, 2019) és az ökoszisztéma tagjai szerint a megrendezésre kerülő közösségi eseményeket is (Jáki et al., 2019). Egy V4 országokat vizsgáló kutatás (Beauchamp & Skala, 2017) ugyanakkor a másik három országhoz mérten gyengének ítélte meg a hazai start-up hétvégék számát és minőségét. Gyengének ítélte meg továbbá a hazai gazdasági növekedést, a B2G üzleti modellek arányát és jelentősnek tartotta a digitális szakadékokat. Ám a környező országokhoz viszonyítva erősségekkel is rendelkezik a magyarországi start-up ökoszisztéma. Magas a mobil eszközök penetrációja, van nemzetközileg is sikeres hazai unikornis (ezt 2017-ben a tanulmány szerzői a Prezi-ben látták), gyakori a munkaerőfelvétel, a helyi tőkebefektetők magas aktivitást mutatnak és a privát szektor által dominált K+F kutatások mértéke is magasabb mint a szomszédos országoké (Beauchamp & Skala, 2017). A start-up ökoszisztéma egyes országokban eltérő korú, ebből fakadóan az ezeket az ökoszisztémákat vizsgáló kutatások között is eltéréseket tapasztalunk. A nyugati (amerikai, angol) vizsgálatok között, mivel régre visszanyúló adatok is megtalálhatóak, számos longitudinális és kvantitatív kutatást találhatunk, de ez a hazai környezetben nehézségekbe ütközne, nem áll hozzá rendelkezésre elég adat. (Csákné Filep et al., 2020).

9. Módszertan

Az eddigiek során bemutatásra kerültek a dinamikus képességek irodalmának elméleti alapjai, definiálásra került a dinamikus képesség és a metamodellen keresztül ismertetésre kerültek annak komponensei, teljesítményre gyakorolt hatása, moderátorai és a kialakulásának általános modellje. Jelen fejezetben a vizsgálat módszertana került bemutatásra. A fejezet során először a vizsgálatot indokló kutatási rés és az alapján meghatározott kutatási cél kerül meghatározásra. Ezután definiálásra kerül a kutatási célból származtatott kutatási kérdés, majd, erre építkezve a vizsgálati modell. A vizsgálati modell ismertetése után a kutatás alanyainak kiválasztási ismérvei, adatfelvételi, majd az adatelemzési jellemzők és azok elméleti háttere kerül ismertetésre.

9.1 Kutatási rés

A szakirodalmi tapasztalatok áttekintése során láthattuk, hogy mennyire fontosak a dinamikus képességek. Külön igaz ez a start-up szervezetekre, akiknek már az életben maradás érdekében is kell, hogy dinamikus képességeket építsenek (Santos & de Pádua, 2023). Ez, a dinamikus képességek építésére vonatkozó terület, ugyanakkor még mindig alulkutatottnak tekinthető (Cyfert et al., 2021), annak ellenére, hogy a pandémia utáni világban még nagyobb szükségünk lenne arra, hogy pontosan megértsük a folyamatát (Hitt et al., 2021).

Corte és Del Gaudio (2012) a dinamikus képességek területén található kutatási részek szisztematikus rendszerezése során a kialakulást egyértelműen alulkutatott témakörként jellemezték. 12 évvel később Ruiz-Ortega és szerzőtársai (2023) megállapítják, hogy már van a kialakuláshoz kapcsolódó elméleti modellünk és már több esettanulmány is megjelent a témában (a disszertációban is idézettek közül pl.: Bojesson & Funding, 2021; Khan et al., 2020; Tabalkar et al., 2021), de még mindig jelentős bizonytalanság tapasztalható.

A bizonytalanság forrása, ami a legnagyobb kutatási résnek is tekinthető, a kialakulás folyamatában az egyes szintek (egyéni, csoportos, szervezeti) közötti kapcsolat megértése (Dyduch et al., 2021; Kokshagina, 2021, Ruiz-Ortega et al., 2023; Schwartz et al., 2020; Vogus & Rerup, 2018). Ahhoz, hogy dinamikus szervezeti képességeket vizsgáljunk, szükség van arra, hogy megértsük annak alacsonyabb szintjeit is (Dyduch et al., 2021). Sok szerző (pl.: Eisenhardt & Martin, 2000; Rothaermel & Hess, 2007; Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002) egyetért abban, hogy a dinamikus képességek több szinten

is átmennek mielőtt szervezetivé válnak, de pont ezek között a szintek között meglévő átmenet az, amit még kevésbé tártak fel az eddigi kutatások (Corte & Del Gaudio, 2012). A korábbiakban főként a szervezeti szintre fókuszáltak a kutatók (Scheuer & Thaler, 2022), de a hangsúly lassan az alacsonyabb szintekre, például az egyénekre és egyének közötti interakciókra helyeződik át (Wilkens & Sprafke, 2019). Jelen értekezés ebbe az áthelyeződő hangsúlyba és kutatási részbe csatlakozik be azáltal, hogy kutatási céljául a vizsgált start-up szervezetek dinamikus képességeinek kialakulási mintázatait tűzi ki, külön figyelmet fordítva a kialakulás egyéni, személyközi és szervezeti szintjeire és az azok közötti átmenetre. Ezekről a vizsgálati szintekről és azok kutatási modellben való leképződéséről még a fejezet későbbi részében bővebben foglalkozunk.

Jelen értekezés során a fenti kutatási célkitűzés alapján egy feltáró kutatás (Malhotra, 2017) került lefolytatásra, mely vizsgálatának középpontjába az alábbi kutatási kérdést állítja:

Milyen mintázatok eredményeként alakulnak ki a dinamikus képességek a vizsgált start-up szervezetek körében?

A vizsgálat egésze e kérdés megválaszolására törekszik, azonban a kapott mintázatok várhatóan komplexek, nehezen megragadhatóak lesznek (Di Stefano & Peteraf, 2010) és minél bonyolultabb a vizsgált objektum (például egy szervezet vagy annak képességei), annál kevésbé kaphatunk a mérések során megbízható eredményeket (Veresné Somosi, 2014). Hogy ezt részben áthidalhassuk, a fő kutatási kérdésből eredő további három alkérdés segít a téma jobb behatárolásában és a kapott eredmények rendszerezésében. A vizsgálat a fő kutatási kérdésből eredeztetve további alkérdésekre (a fejezet későbbi részében kifejtve) is választ keres.

Korábbi kutatásokban láthattuk, hogy a dinamikus képességek eleinte főként szervezeti szinten kerültek értelmezésre (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Teece, 2012), idővel azonban egyre több publikáció foglalkozott az egyéni szinttel is (Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2012). Korábbi kutatásokból ismeretes, hogy a dinamikus egyéni képességek össze vannak kapcsolódva a dinamikus szervezeti képességekkel (Pigola et al., 2023), sőt, vannak olyan esetek is, ahol ezen egyéni képességek látják el a szervezeti képességek feladatát is (Ma et al., 2015). Az egyéni képességek így jelentős mértékben hozzájárulnak a szervezet fejlődéséhez (Cristofaro & Lovallo, 2022). A szervezeti cselekvések mögött egyéni cselekvések állnak (Barney & Felin, 2013), de jelenleg nem világos, hogy hogyan keletkeznek a dinamikus képességek az egyének cselekvésein keresztül. Ez egy fontos kutatás rés, amiben érdemes vizsgálatokat folytatni (Felin

& Foss, 2005; Salvato & Rerup, 2018). Ebből a megállapításból következik a fő kutatási kérdéshez kapcsolódó első alkérdésünk:

1. Milyen kapcsolatban állnak a dinamikus egyéni képességek és a dinamikus szervezeti képességek a kialakulás folyamatában a vizsgált start-up szervezetek körében?

A dinamikus képességekkel kapcsolatos kutatások egy jelentős hányada nem a kialakulás triggerjeire, sokkal inkább meglétére, hatására és kimeneteire fókuszál (Wilden et al., 2016). Teece (2007) átlalánosságban utal arra, hogy a dinamikus képességfejlődés valamilyen hatás eredményeként indul el, de nem fejti ki ennek mikéntjét. Későbbi kutatásokban általában külső, exogén tényezők kerülnek azonosításra (pl.: Helfat & Winter, 2011), de a kutatások sokszor pillanatfelvételek maradnak, amelyek nem foglalkoznak kialakulási vagy átalakulási folyamatokkal (Schilke, 2014). A triggererek (nemcsak az exogén, de az endogén triggererek is) kulcsfontosságúnak tűnnek a dinamikus képességek kialakulásának megértésében, hisz a dinamikus képességek nem izoláltan, hanem összefüggő konfigurációban, valamilyen inger hatására fejlődnek ki, amelyek iparáganként és szervezeti típusonként is eltérőek (Wilden et al., 2016). Wilden és szerzőtársai (2016, 1020. o.) úgy fogalmaznak: *„Még mindig korlátozottan értjük, hogy milyen tényezők indítják el a dinamikus képességek kialakulását, hogyan különböznek ezek a tényezők különböző vállalatok és iparágak esetében, és hogy a szervezetek hogyan tudnak hatékonyan reagálni ezekre a tényezőkre különböző kontextusokban.”* Ebből következően a fő kutatási kérdéshez kapcsolódó második alkérdésünk:

2. Milyen triggererek hatására indul meg a dinamikus képességek egyes szintjein lévő elemek változása a vizsgált start-up szervezetek körében?

A legtöbb kutatás implicit módon feltételezi, hogy a dinamikus képességek jól leírható, szekvenciális módon fejlődnek ki. Az ezzel kapcsolatos modellek (Helfat & Peteraf, 2003; Salvato & Vassolo, 2018) is nagyfokú rendszerezettséget tükröznek. Ezzel szemben a valóságban a dinamikus képességek kialakulása sokkal inkább ugrásokkal és nagyobb megszakításokkal írhatóak le (Schilke et al., 2018; Wilden et al., 2016), ahol a kialakulást jelentősen befolyásolják a szervezet jellemzői (Peteraf et al., 2013). Nem látjuk még egyértelműen, hogy milyen változási mintázatok mentén alakulnak ki a dinamikus képességek valós körülmények között (Wilden et al., 2016) különösen akkor, ha a szervezetnek más dinamikus képességei már kifejlődtek és hatnak

az új kifejlődésére (Schilke et al., 2018). Ebből fakadóan a fő kutatási kérdéshez kapcsolódó harmadik alkérdésünk:

3. Milyen változási mintázatok mentén alakulnak ki a dinamikus képességek a vizsgált start-up szervezetek körében?

Amikor ilyen stratégiai, vagy komplex jelenségeket elemzünk, az számos kihívást jelenthet a kutató számára. Egy olyan bonyolult esetben, amikor a vizsgálat stratégia kialakítását, változást, vagy valamiféle folyamatot szeretne feltárni, akkor az elemzésnek számos szintje jelenik meg, amelyeket nem egyszerű egymástól elválasztani (Langley, 1999). A dinamikus képességek vizsgálatakor külön is igaz, hogy nem szabad túlságosan leegyszerűsíteni a vizsgált jelenségek körét, érdemes a vizsgálatba minél több mindent beemelni (Wilkens & Sprakfe, 2019). Ez jelenti azt is, hogy a vizsgálat során számos tényező és számos moderáló tényező fog megjelenni (Farkas, 2022a), amelyek bekategorizálása kihívást jelent. Ehhez illeszkedően úgy kell megválasztanunk a kutatási kérdést (Gioia et al., 2012), az adatfelvétel és adatelemzés módját, valamint a vizsgálati keretrendszer, hogy az képes legyen kezelni ezeket a komplexitásokat.

9.2 Vizsgálati modell

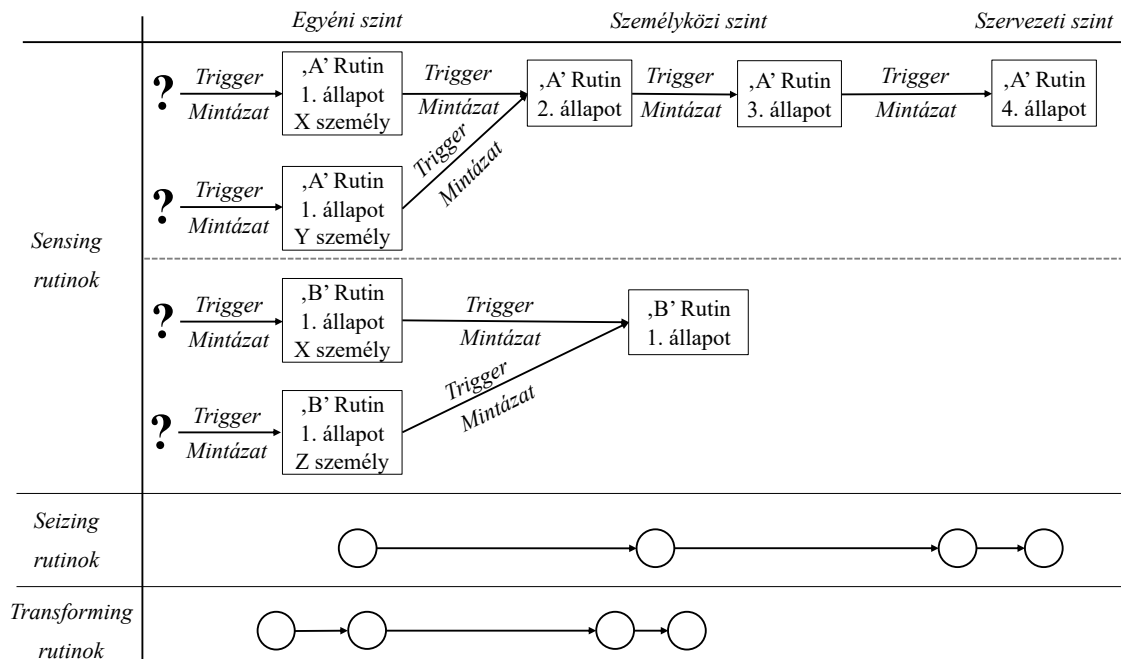
Jelen értekezés a dinamikus képességek kialakulását vizsgálja, amelynél belátható, hogy fontos kérdés, hogy hogyan ragadhatóak meg a dinamikus képességek. Főként fontos ez a kérdés azért, mert a dinamikus képességek területe komplex, azokban mintázatok feltárása nehézkes (Di Stefano, Peteraf, 2010). Ez a nehézség ugyanakkor kezelhetőbbé válik, ha a dinamikus képességeket felépítményeknek (Meguc & Auh, 2006), vagy aggregátumoknak (Barreto, 2010) kezeljük. Olyan jelenségeknek, melyeknek azonosítható mikroalapjai vannak (Pavlou & El Sawy, 2011; Teece, 2007). Akkor, amikor a dinamikus képességeket vizsgáljuk, akkor érdemes annak mikroalapjait: az érzékelést, megragadást és átalakítást vizsgálni (George et al., 2022; Teece, 2007). Ez adja a vizsgálati modell egyik dimenzióját.

Ezenkívül a vizsgálati modell felállításkor szükség van arra, hogy olyan modellt használjunk, amely a dinamikus képességek kialakulásának általános modellje alapján elkülönülten képes kezelni az egyéni, személyközi és a szervezeti szintet is (Helfat & Peteraf, 2003; Salvato & Vassolo, 2018), miközben abban a változásokat elindító triggererek is értelmezhetőek (Donada et al., 2016; Hart & Dowell, 2011; Pablo et al., 2007; Schilke et al., 2018; Zollo & Winter, 2002). Az egyéni, személyközi és szervezeti szintek

külön kategóriákban való kezelése az egyik legfontosabb elv a vizsgálat során, hisz pont az egyes szintekben és a szintek között végbemenő folyamatok a legkevésbé feltárt mintázatok, ez az a fő kutatási rés, amely életre hívta a jelen vizsgálatot (Dyduch et al., 2021; Kokshagina, 2021, Ruiz-Ortega et al., 2023; Schwartz et al., 2020; Vogus & Rerup, 2018.)

Fontos továbbá, hogy az ilyen, stratégiai kérdéseket is érintő vizsgálatoknál a kutató retrospektíven is vizsgálódjon (Langley, 1999), megismerje a szervezet és az alapítók történetét is, akár már a szervezet megalapítása előtti időszakra vonatkozóan is (Kevill et al., 2021). Ehhez kapcsolódóan a kutatónak fontos feltárnia azt is, hogy mikor és milyen változások mentek végbe a vizsgált szervezetnél (Bağış et al., 2022), hogy az eseményeket folyamatiságukban is be tudja mutatni (Wenzel et al., 2021). Ebből következően a kutatási modellnek tartalmaznia kell egyfajta folyamat logikát, a rutinok kialakulásának és átalakulásának egymásutánosságát kell tudnia lekövetni. Ebből a folyamatiságból következik, hogy a vizsgálati modellben használt rutinok aktuális állapotának fel kell tudnunk tárni az előzményét (forrását), a trigger, ami a változást elindította és az új rutinállapotot, amibe a változás végén a rutin megérkezik. Két rutinállapot között a változásnak pedig ebből fakadóan azonosíthatóvá válik a változásnak egy mintázata, amelyet szintén tudnunk kell kezelni a kutatási modellben. Az ezeket az elemeket összefoglalóan tartalmazó vizsgálati keretrendszer a 15. ábrán jelenik meg. A 15. ábrán a sensing képességek esetében feliratok segítségével is megjelenítettük a modell logikáját. Ez a logika természetesen a seizing és transforming rutinoknál is ugyanilyen formában értendő, de az ábrán már csak leegyszerűsítve kerülnek ezek a kapcsolatok bemutatásra.

15. ábra: Vizsgálat során használt kutatási modell



Forrás: Saját szerkesztés

A fenti (15. ábra) kutatási modell alapján látható, hogy elsősorban Helfat és Peteraf (2003), valamint Salvato és Vassolo (2018) munkássága alapján a modell feltételezi, hogy a dinamikus szervezeti képességek kialakulása előtt azok egyéni, majd személyközi fázisokon vesznek részt – ez adja az ábra X tengelyén elkülönített kategóriákat. Ugyanakkor a 15. ábrán a modellnek az az előfeltevése is látszódik, hogy nem minden egyéni rutin jut el szervezeti szintig (lásd 'B' rutin). A modell feltételezi, hogy lehetnek olyan rutinok, melyekkel más szereplők, egyének sohasem lépnek interakcióba, ezáltal az a rutinelem nem is tud a folyamatban tovább eljutni. Ha pedig interakcióba is lépnek egyének egymással, az még nem feltétlen jelenti azt, hogy egy adott rutinelem szervezeti szintig eljut. Nem biztos, hogy az interakció eredményeként egy széleskörű elfogadás (Cyfert et al., 2021) és abból következő szervezeti szintű szétterjesztés valósul meg.

Az ábra Y tengely mentén való tagolását pedig Teece (2007) munkássága adja, melyben megkülönbözteti a dinamikus képességek három mikroalapját: érzékelés (sensing), megragadás (seizing) és átalakítás (transforming). A kutatás során e kategóriákba rendezve kerül lefolytatásra a vizsgálat.

9.3 A kutatás módszertani megközelítése

A dinamikus képességek kialakulását érdemes folyamatiságában megragadni és úgy vizsgálni (Wenzel et al., 2021). Az ilyen folyamati adatok gyűjtése és elemzése nem egyszerű, érdemes az ilyen vizsgálatokat a folyamati kutatás (*process research*) lencséjén keresztül vizsgálni (Langley, 1999). A folyamati kutatás fókuszában az a kérdés áll, hogy bizonyos dolgok hogyan és miért azon a módon fejlődtek ki (Van den Ven & Huber, 1990). Azzal, hogy létrehozunk bizonyos, akár aggregált dimenziókat, még nincs vége a folyamatnak, azokat 'mozgásba kell hozni', nem csak egy képként, de folyamatként, lépésekként is be kell tudnunk mutatni (Gioia et al., 2012).

A legtöbb szerző a dinamikus képességekhez kapcsolódó folyamati vizsgálatok során esettanulmányos módszertannal dolgozik (pl.: Bingham et al., 2015; Danneels, 2010; Enkel & Sagmeister, 2020; Hattore et al., 2021; Santos & de Pádua, 2023; Vicente et al., 2018; Williamson, 2016), de a területen találhatunk csak kérdőívből (pl.: Lee et al., 2015; McKelvie & Davidson, 2009; Nieves & Haller, 2014), vagy csak menedzseri interjúkból álló (pl.: Narayanan et al., 2009) kutatást is. Az esettanulmányok nemcsak a dinamikus képességek esetében, de más, változáshoz kapcsolódó jelenségek megértéséhez kapcsolódóan is jó módszertannak tűnnek (pl.: Kárpáti & Drótos, 2023). Az esettanulmány „*egy empirikus vizsgálat, amely egy kortárs jelenséget tanulmányoz annak valós életbeli kontextusában, különösen akkor, amikor a jelenség és a kontextus közötti határok nem egyértelműek [... és] többféle bizonyítékforrásra támaszkodik*” (Yin, 1994, 13. o.).

Az esettanulmányokat eltérő kategóriákba sorolhatjuk. Yin (2018) az esettanulmányokat céljuk alapján a jól ismert feltáró, leíró és magyarázó típusokba sorolja be. A feltáró és leíró kutatások közötti főbb különbség, hogy a feltáró kutatások új jelenségek, vagy akár új kutatási kérdések felfedezését teszik lehetővé, míg a leíró kutatások elsősorban az adott kontextushoz kapcsolódó részletes bemutatást célozzák. A harmadik kategóriába tartozó magyarázó kutatások pedig elsősorban ok-okozati kapcsolatok vizsgálatát célozzák. Jelen vizsgálat a kutatási célja alapján feltáró kutatásnak minősül.

Ugyanakkor az esettanulmányokat Stake (1995) nyomán csoportosíthatjuk *intrinsic* (önmagáért vizsgált), *instrumental* (eszközként használt) és *collective* (összehasonlító) csoportokba is. A jelen vizsgálat során használt esettanulmányok a Stake (1995) féle csoportosításban az *intrinsic* és *instrumental* csoportokba egyaránt tartoznak. Ez abból

fakad, hogy a kijelölt esetpéldák önmagukban is érdekesek, értékelésre kerülnek, mert azokban egyedi jellemzők azonosíthatóak, ezzel együtt ugyanakkor az esetpéldák azért kerültek ilyen formában kiválasztásra, hogy azok vizsgálata által a kutatás hozzá tudjon járulni a szélesebb körű megértés fejlesztéséhez.

Az esettanulmányos módszertan nagyon elterjedt a dinamikus képességek területén (Essid & Berland, 2018; Schilke et al., 2018) és illeszkedik is a vizsgálati kérdéshez is (Essid & Berland, 2018). Számos szerző (pl.: Donada et al., 2016; Eriksson, 2014; Helfat & Winter, 2011; Van Weele & Van Raaij, 2014) érvel amellett, hogy a dinamikus képességek irodalmának még több, aprólékos esettanulmányra lenne szüksége, ahol részletekbe menően írjuk le az eseményeket (Langley, 1999). Az esettanulmányokat olyan esetben érdemes használni, amikor a kutatási kérdésben a „hogyan” vagy a „miért” kérdésekre keressük a választ és a hangsúly egy aktuális jelenségen van. Érdemes használni, ha a vizsgált jelenséget számos lokális tényező befolyásolhatja, ezáltal a vizsgált helyzet vagy szervezet is egyedi (Yin, 1994). Fentebb már megállapítottuk, hogy a dinamikus képességek kialakulása is egy ilyen jelenség, számos egyedi, lokális jellemzőtől függ (Williamson, 2016). A tématerület egyik legkiemelkedőbbnek tartott (Schilke et al., 2018) esettanulmányát Danneels (2010) készítette el a Smith Coronánál végzett kutatásai során. Danneels (2010) részletesen ismerteti módszertanát, ami jelen vizsgálatnak is egy fontos kiindulási alapjaként szolgált. Ahogy Danneels-nél (2010), úgy általánosságban is azt látjuk a hasonló kutatásoknál, hogy a leggyakrabban használt adatfelvételi módszerek az interjú és a dokumentumelemzés (Schilke et al., 2018).

Langley (1999) hét stratégiát különböztet meg, amellyel folyamati adatokból kiindulva elmélethez való hozzájárulásra is alkalmas eredmények szülehetnek. Ennek egyik fajtája a narratív stratégia, amely stratégiát jelen értekezés is követni kívánja. A narratív stratégia alapja, hogy a nyers adatokból egy részletgazdag történet íródik, melynek célja, hogy egy szervezeti jelenségről részletes információkat szerezzünk. Ezt nemcsak egy előzetes lépésnek, de a kutatás fő végeredményének is tekinthetjük. Ez a stratégia kis elemszámú, mélyen feldolgozott esetek során működik a legjobban, ahol a kutatónak nem célja és feladata, hogy az adatokat túlságosan leegyszerűsítve kategóriákba rendezze, hanem megengedhető, hogy azok a saját tökéletlenségükkel a megalkotott narratíva részei maradhassanak (Langley, 1999; Pettigrew, 1997)

Buzzao és Rizzi (2020) 71 dinamikus képességekkel kapcsolatos vizsgálat módszertanát elemezték és megállapították, hogy mind a 71 esetben a vizsgálat tartalmazott valamilyen egyéni észlelést. Ebből a 71 vizsgálatból 67 felsőbb szintű,

elsősorban felsővezetői vagy vállalkozói szintű szereplő észlelését vizsgálta. Ennek elsődleges oka, hogy ahhoz, hogy az eseményeket kellő komplexitásukban megérthessük, szükséges érteni az abban szerepet játszó egyének gondolatait is (Chen et al., 2008), ahol különös fontosságúak a vezetők és a fontosabb csapatok tagjainak gondolatai (Bingham et al., 2015; Wilkens & Sprafke, 2019). Az ilyen jellegű vizsgálatokhoz érdemes lehet több módszertant keverni, de ezeknek az alapja általában a mélyinterjú, szakértői megkérdezés lesz (Gioia et al., 2012). Ezek, az interjúk során szerzett információk ugyanakkor validációra szorulhatnak. Bingham és szerzőtársai (2015) szerint pont ezért van szükség az esettanulmányok készítése során a dokumentumelemzésre is: a dokumentumelemzés elsődleges célja az interjúk során megismert adatok validációja. Ez az elemzés a dokumentumok széles körét ölelhetik fel, lehetnek pénzügyi kimutatások, belső folyamatleírások, elemzések, de akár újságcikkek, prezentációk, jegyzetek (Bingham et al., 2015), vagy akár a szervezet weboldala is (Enkel & Sagmaister, 2020). A dokumentumokat természetesen érdemes fenntartásokkal kezelni, hisz az azokba leírt jellemzők nem mindig fednek át teljes mértékben a valósággal (Friesl & Larty, 2012).

9.4 Kutatás alanyainak kiválasztási ismérvei

Különösen fontos, hogy milyen szervezeteket vonunk vizsgálat alá (Eisenhardt, 1989). Jelen értekezés célja, hogy feltárja, hogy a dinamikus képességek milyen mintázatok eredményeként alakulnak ki egyes szervezeteknél. Ennek terepül a vizsgálatához négy darab, Magyarországon működő start-up szervezet került kiválasztásra, mely döntés mögött három, jelen fejezetben bemutatásra kerülő érv húzódik meg.

Az egyik és legfőbb indok a hazai start-upok, mint kutatási terep választása mellett, hogy (1) a dinamikus képességek kialakulásának vizsgálatát könnyebben el tudjuk végezni fiatalabb szervezeteknél, főként akkor, ha az alapító is még elérhető. Egy szervezeti képesség kialakulásának kezdete a szervezet alapításáig, sőt, akár a szervezet alapítása előtti időnkig is visszanyúlhat. Például, ha a vállalkozó sok tervezést hajtott végre az adott start-up megalapítása előtt, akkor már kész kognitív modelljei lesznek, amelyeken nehezen módosít, hajlamosabb lesz a valóságot a már meglévő modelljeihez illeszteni és nem fordítva (Thiele & Felnhoffer, 2015). Ebből következően, ha egy nagyon régi szervezetet vizsgálánk, akkor fennállna az esélye, hogy az adott képesség kialakulása már nagyon régre, akár évtizedekre nyúlna vissza és az alapítók sem lennének már elérhetőek. Például, ha a GE dinamikus képességeinek kialakulását vizsgálánk,

lehet, hogy találunk olyan elemeket, amelyek kapcsán egészen a GE 1892-es alapításig¹⁴, vagy akár Thomas Edisonig kellene visszanyúlnunk, ami egy jelentős akadály lenne. Más oldalról viszont érdemes olyan szervezetet választanunk, amely vélhetően rendelkezik képességekkel (a téma miatt dinamikus képességekkel is), növekedésben van, vagy növekedés a célja és amelyek esetében teljesen elfogadottnak tekinthető a gyors váltás, a pivotálás. A start-upokra ezek a tulajdonságok sokkal inkább jellemzőek, sokkal könnyebben változtatnak stratégiai irányokat (Ma et al., 2015), valamint a dinamikus képességeik is gyorsabban változnak, kevesebb berögződést kell feloldani ahhoz, hogy azokban változás legyen eszközölhető (Zahra et al., 2006), vagyis ideális terepet szolgáltathatnak a vizsgálathoz. A start-upok gyorsabban és többet is tudnak változtatni, hogy ki tudja használni az adott pillanatban jelentkező lehetőségeket (Ma et al., 2015). Számukra szinte kötelező a dinamikus képességek kiépítése és az agilitás megléte, hogy válaszolni tudjanak a környezeti változásokra (Teece et al., 2016).

A második indok a mintaválasztás mellett, hogy (2) a dinamikus képességekkel kapcsolatos irodalom még viszonylag szűk a start-upok esetében (Ma et al., 2015; Reisdorfer-Leite et al., 2020), pedig fontosságuk nem elhanyagolható (Gao & Liu, 2021; Santos & de Pádua, 2023; Skala, 2019). A start-upok számos társadalmi (Skala, 2019) és gazdasági (Santos & de Pádua, 2023) dimenzióban áttörést érhetnek el, egyes országoknak, például Kínának a gazdasági és technológiai fejlődésének jelentős forrásaként is szolgálnak (Gao & Liu, 2021). Ahhoz, hogy e szervezetek életben maradjanak, építeniük kell a dinamikus képességeiket (Santos & de Pádua, 2023), ami pedig hozzájárul a növekedésükhöz (McKelvie & Davidson, 2009).

A (3) harmadik indok a mintaválasztás mellett a start-upok lokációjához kapcsolódik. A jelen értekezésben vizsgált szervezetek (ahogy a későbbiekben részletesebben is fogjuk látni) hazai tulajdonban és hazai irányítás alatt lévő, hazai székhellyel működő szervezetek. Ez a mintaválasztás értékes abból a szempontból, hogy a hazai start-upok és az őket körülvevő ökoszisztéma eltér nemcsak az amerikaiaktól, de még a V4 országokétól is (Beauchamp & Skala, 2017; Csákné Filep et al., 2020; Virágh & Tímár, 2024). A hazai szervezetek sikerüket sokkal inkább egy piacorientált kisvállalathoz hasonlóan ragadják meg, ami ellentétes a nemzetközi környezetben megszokott 'sikerrel' (Virágh & Tímár, 2024). A nemzetközi példák alapján a

¹⁴ General Electric wikipedia szócikke. Forrás: https://hu.wikipedia.org/wiki/General_Electric. Letöltés ideje: 2025.01.10.

szervezetek tagjai úgy látják, hogy a szervezeti képességekre és tudásra a növekedés érdekében van szükség, míg a hazai szereplők azt inkább a túlélés eszközeként látják (Csákné Filep et al., 2020). A start-upok környezetében találhatóak speciális aktorok is mint az akceleratorok, inkubátorok vagy kockázati tőkebefektetők. Ezen egyes szereplők részletes ismertetése, definíciója és betöltött szerepe az 1. számú mellékletben található meg.

Vizsgált szervezetek rövid bemutatása

Az adatfelvétel négy hazai start-up szervezetnél zajlott 2022. 04. 25. és 2024. 08. 14. között. A négy szervezettel kapcsolatos alapvető információkat összefoglalóan a 4. táblázat tartalmazza. A kutatás során kiindulóképpen egy önkényesen, a Szegedi Tudományegyetem Üzleti Tudományok Intézete partnerkapcsolati körébe tartozó, a kiválasztási ismérveknek megfelelő vállalkozás került kiválasztásra a vizsgálati módszertan tesztelése, tapasztalatszerzés érdekében (pilot vizsgálat).

A kutatás második felében felvettük a kapcsolatot a Szegedi Tudományegyetem valamennyi, a rögzített definíciónak megfelelő start-up partnerével (az egyetem innovációs igazgatóságának segítségével). E partnerkört kiegészítettük a Start-up University Program keretében mentori feladatokat ellátó szereplők felé történő kommunikációval, hangsúlyozva a vizsgálat célját, a vizsgálati alkalmasság feltételeit. Az ő ajánlásaik mentén folytattuk a vizsgálati alanyok azonosítását hólabda módszerrel. Nem minden, a vizsgálatban szereplő szervezet járult hozzá nevének használatához, ezért az egységesség érdekében minden szervezet egy betűjellel kerül azonosításra.

4. táblázat: Vizsgált szervezetekkel kapcsolatos alapvető információk

Szervezet betűjele	Szervezet tevékenységének rövid leírása ¹⁵	Szervezet létszáma az alapítás és az adatfelvétel közötti időszakban	Adatfelvétel ideje
'P'	Többcélú felhasználási lehetőséggel rendelkező AI alapú hangvezérlési technológia kifejlesztése	6 – 7 fő	2022.04.25. - 2022.06.21.
'A'	Open-source konténer-menedzsment funkciót támogató platform fejlesztése	3 - 12 fő	2023.10.10. - 2023.10.27.
'B'	Bioreactor technológia fejlesztése	2 - 6 fő	2023.12.05. - 2024.04.17.
'C'	Lézeres technológiára építő sporttámogatási eszköz kifejlesztése	2+ fő ¹⁶	2024.06.07. - 2024.08.14.

Forrás: Saját szerkesztés

Látható, hogy a vizsgálatban viszonylag kisebb szervezetek vettek részt. A kisebb szervezeti méretből fakadóan már azokat a tevékenységsorozatokat, melyek (legalább) két alkalommal ugyanolyan, vagy nagyon hasonló formában lezajlottak, ismétlésesnek, vagy kvázi-ismétlésesnek, tehát az értekezés szempontjából rutinszerű mintázatnak tekintünk. Ez természetesen egy jelentős korlát is a vizsgálatnál, de a szervezeti tevékenységsorozatokat vizsgálva szükségszerűnek mutatkozott ez a jellegű engedmény.

9.5 Adatfelvétel

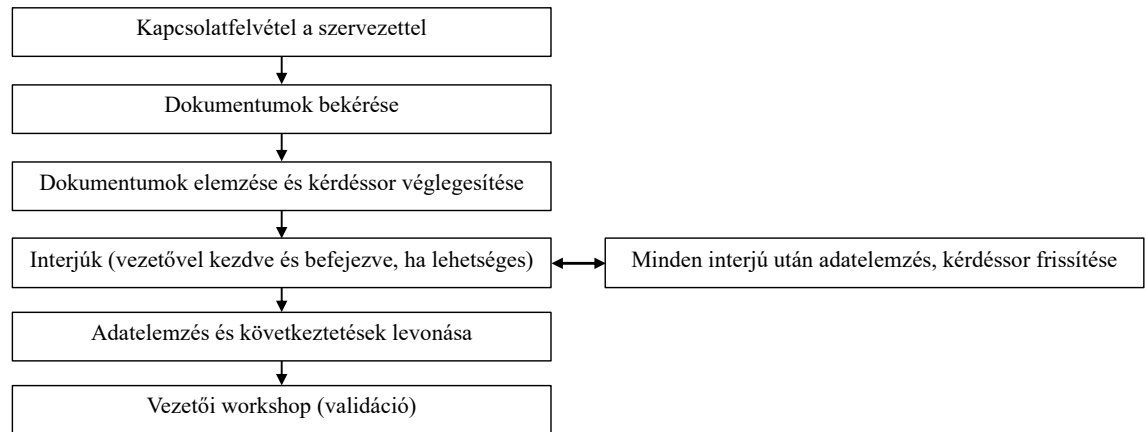
Jelen kutatás módszertana az esettanulmány, melynek választott adatgyűjtési módszerei a félig strukturált mélyinterjú és a dokumentumelemzés. A kapott és elemzett eredményekkel kapcsolatban vezetői workshopot kezdeményeztünk az eredmények

¹⁵ A szervezet tevékenységének rövid leírása az adatfelvétel idején érvényes tevékenységet takarja.

¹⁶ A szervezet átlagos statisztikai létszáma mindvégig 2 fő volt, de a szervezet tulajdonosi körében egyetemek is jelen vannak, amelyek bizonyos saját munkavállalójuk munkáját is rendelkezésre bocsátják, ezért egy időpontban legalább ketten, de akár annál jelentősen többen dolgoznak a szervezet által menedzselt projekten.

validálása érdekében, de ez csak a „P” és „A” szervezetnél tudott megvalósulni. A kutatási folyamatot összefoglalóan az alábbi, 16. ábra mutatja be.

16. ábra: A kutatás folyamatának sematikus ábrája



Forrás: Saját szerkesztés

Az adatfelvétel folyamata a szervezeti kapcsolatfelvétellel kezdődött, amely során bekérésre kerültek a „dokumentumelemzés” alfejezetben megnevezett dokumentumok. A dokumentumok először átolvasásra, majd annak releváns tartalmait teljes kontextusukkal együtt egy Excel fájlba rögzítésre kerültek. Ennek eredményeként a vállalatról már az interjúk előtt is szélesebb körű információkkal rendelkezhattünk, valamint a dokumentumok adatai alapján már merültek fel további kérdések is, amelyek beépültek a kérdéssorba. A dokumentumok elemzése után kezdődtek az interjúk a 2. mellékletben található interjúvázlat alapján. Az interjúk szervezése során igyekeztünk az első interjút a szervezet valamely alapítójával és/vagy vezetőjével leegyeztetni, hogy átfogó képet kaphassunk a szervezet történetéről és jelenlegi állapotáról, mielőtt a többi kollégával egyeztetünk. Az interjúk után a beszélgetéseken elhangzó fő eredmények rögzítésre kerültek annak érdekében, hogy a következő interjúkra már a részkövetkeztetések birtokában és az azokra vonatkozó további esetleges kérdésekkel együtt mehessünk. Az összes dokumentum áttekintése és az interjúk megtartása után az elemzés következett. A végkövetkeztetések megléte után vezetői workshop szervezése kezdődött, hogy a kapott eredményeket annak keretében validálhassuk.

9.5.1 Mélyinterjú

A fő adatgyűjtési módszer vezetőkkel (Kevill et al., 2021; Teece, 2012) és főbb szereplőkkel (Chen et al., 1993; Kokshagina, 2021) történő félig strukturált mélyinterjú volt. A mélyinterjú egy közvetlen, személyes interjú, amelyben egy a témához értő szakértő beszélget egyetlen megkérdezettel (Malhotra, 2017).

A mélyinterjúhoz vezérfonal került elkészítésre. A vezérfonal három fő részre került felosztásra: (1) általános kérdések az interjúalanyról, (2) a vállalkozás életének, fejlődésének, változásainak áttekintése, (3) szakirodalomból eredő vagy a vizsgálat korábbi részeiben azonosított rutinelemek mélyebb feltárása. Jelen alfejezet során ez a három fő szakasz részletesebben is bemutatásra kerül, de a mélyinterjú vezérfonala megtalálható jelen dokumentum 2. számú mellékleteként is.

Az (1) általános kérdések az interjúalanyról rész mindösszesen négy kérdést tartalmazott, célja, hogy megismerhetővé váljon az interjúalany szervezettel kapcsolatos és a szervezet alapítása előtti rövid élettörténete (Kevill et al., 2021).

A (2) vállalkozás életének, fejlődésének, változásainak áttekintése szakasz 10 kategóriából, kategóriánként 13 kérdésből tevődik össze. A 10 kategória a szervezeti változás főbb területei alapján kerültek létrehozásra: termék, piac, tevékenység, munkakörök és munkaszervezés, irányítási folyamatok és struktúrák, működésfinanszírozás, partneri és beszállítói kör, stratégia és üzleti modell, menedzsment rendszerek, folyamatok. A szakasz célja, hogy feltárja a szervezettel kapcsolatos változásokat. Egy változásban nem feltétlen érintettek a szervezet dinamikus képességei (Keller et al., 2022, Winter, 2003), de a dinamikus képességek mindig változással, változtatással járnak (Teece, 2012), így a szervezeti változással, változtatással kapcsolatos kérdéseknél könnyebben találhatunk dinamikus képességeket. Ezt elsősorban úgy tehetjük meg, hogy ha azonosítottunk egy változást, akkor az azzal kapcsolatos dinamikus képességek mikroalapjairól: érzékelésről, megragadásról és átalakításról kérdezzük az alanyt. Itt közvetett, nyitott kérdések nyomán döntjük el, hogy rendelkezik-e a szervezet/egyén sensing, seizing vagy transforming rutinnal (sensingre vonatkozó nyitott kérdés pl.: „Hogyan észlelték, hogy változásra van szükség?”, seizingre vonatkozó nyitott kérdés pl.: „Hogyan találták meg az új megoldást?” vagy transformingra vonatkozó nyitott kérdés pl.: „Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba?”). A válasz alapján az interjúztatók megítélik, hogy dinamikus mintázatról van-e szó, ha igen, akkor további nyitott kérdések kerültek feltételre a kutatási kérdésből és alkérdésekből fakadóan

a rutinelem ismétlődésességére, a kialakulás folyamatára, a triggerre és az abban résztvevő egyénekre vonatkozóan. Az adott érzékelés, megragadás vagy átalakítás esetén meg kellett győződni arról, hogy az adott jelenség nemcsak egy egyszeri, ad hoc problémamegoldáshoz kapcsolódik, hanem valójában, ismétlődéses, vagy kvázi-ismétlődéses-e, vagyis valójában *rutinként* jelenik-e meg a szervezetben. Erről olyan nyitott kérdések segítségével bizonyosodtunk meg, mint pl.: „Fel tud idézni másik olyan alkalmat, amikor hasonló módon [végeztek tevékenységet]?”

A kialakulás folyamatának feltárása a kutatás fő célkitűzése, így belátható módon szükség van az adott rutinelem kialakulási folyamatára és a változás mintázataira vonatkozó kérdések feltételére, úgyhogy e típusú kérdések is részei voltak a vezérfonalnak. A rutin használatában vagy kialakításában részt vevő egyénekkel kapcsolatos kérdésre pedig azért van szükség, hogy megállapíthassuk, hogy az adott rutinelem milyen szinten (egyéni, személyközi, szervezeti) van jelen a szervezet működésében (Helfat et al., 2003; Salvato & Vassolo, 2018). Az azonosított kialakulási szintek mindegyike esetében feltárásra kerültek a változást előidéző triggerrek is, hogy a vizsgálati modell ezen részére vonatkozóan is válaszokat kaphassunk.

A változásokkal kapcsolatos kérdések megválaszolása esetén sem biztosított, hogy a szervezet összes dinamikus képessége feltárásra került, ezért volt indokolt az interjúvázlat harmadik fő szakaszának beépítése. A (3) harmadik fő szakaszban az interjúalanytól megkérdezésre kerültek konkrét olyan dinamikus képességelemek (érzékelési, megragadási, átalakítási rutinok), melyek az adott interjúalanytól az interjú addigi szakaszaiban nem hangzottak el: ezek a rutinok más, a szervezetnél dolgozó interjúalanytól, dokumentumelemzésből, vagy szakirodalomból (szakirodalom által említett gyakori rutinokból) származnak. Például gyakori sensing rutin található a szervezeteknél a vevői igények feltárásával kapcsolatosan. Akkor is, ha egyik interjúalany sem említett ide vonatkozó részeket, az interjúalanyok ebben a harmadik szakaszban megkérdezésre kerültek arról, hogy hogyan is tárják fel a vevői igényeket. Az erre adott válaszok természetesen nem biztos, hogy dinamikus képességek érzékelési rutinjaira vonatkoztak (erről további kérdések segítségével győződünk meg), ugyanakkor azzal, ha konkrét lehetséges rutinelemekre is rákérdezzünk, nagyobb valószínűséggel tárhatjuk fel a szervezet összes dinamikus képességét. Itt nagy figyelmet fordítottunk arra, hogy a kérdéseink a lehető legkevésbé legyenek sugalmazóak és ne érezze azt az interjúalany, hogy *kellene*, hogy rendelkezzen a szervezet az általunk megkérdezett képességekkel. Olyan módon kerültek ezek a kérdések feltevésre, hogy az

alany könnyen mondhatta azt, hogy az adott általunk kérdezett rutinelemmel a szervezet (még) nem rendelkezik.

Az előző szakaszhoz hasonlóan itt is, ha azonosításra került egy érzékelési, megragadási, vagy átalakítási rutin, akkor további kérdések kerültek feltételre annak ismétlődésességére, kialakulási folyamatára, triggerei és az érintett egyénekre vonatkozóan.

Az interjú alanyai

A stratégiai szintű vizsgálatoknál a szervezeten belüli szereplők információs minősége magasabb, mint a szervezeten kívüli szereplőké, ezért érdemes elsősorban szervezeten belüli személyektől információt gyűjteni (Chen et al., 1993). A start-upok esetében különös jelentős fontosságúak a vállalkozók (Teece, 2012) és általánosságban is fontosak a tulajdonosok és felsővezetők véleményei, sőt, a teljes történetük, ami a vizsgált szervezethez kapcsolja őket (Kevill et al., 2021). A tulajdonosokon és felsővezetőkön kívül, amennyiben van olyan további stakeholder, ami jelentős a szervezet szempontjából, akkor az ő megkérdezésük is indokolt (Kokshagina, 2021).

Csak olyan szervezet kerülhetett be a vizsgálatba, amelynél a szervezet alapítója, (és amennyiben az alapító és a vezető eltér akkor vezetője is,) interjút adtak. Minden szervezet esetében cél volt az alapítókon és a vezetőkön túlmenően is a lehető legtöbb egyénnel interjút készíteni. Bizonyos szervezetek erre lehetőséget is biztosítottak. Azoknál a szervezeteknél, akik erre nem biztosítottak lehetőséget és csak alapítókkal és vezetőkkel készülhetett interjú ('C' és 'D' szervezetek) ott nagy figyelem fordítódott arra, hogy az információk a lehető legszélesebb körben kerüljenek összegyűjtésre. Az interjúalanyokkal történő interjúk eltérő hosszúságúak voltak. Azokban az esetekben, amelyeknél csak a vezetőkkel és alapítókkal készíthettünk interjút, ott ezekkel a vezetőkkel több, minimum három alkalommal, alkalmanként gyakran egy óránál hosszabb időtartamban készültek az interjúk. Az interjúk vegyesen online és személyes formában is készültek, minden interjúról hangfelvétel készült, de az interjúk során a főbb pontokról a beszélgetés közben jegyzet is íródott. A hangfelvételekről szöveges átiratok készültek és az adatok elemzésének forrásául ezek a szöveges átiratok szolgáltak.

Az interjú alanyairól részletesen az egyes szervezetekkel kapcsolatos adatfelvételi fejezetben foglalkozunk (pl.: „P” szervezet adatfelvételi jellemzői” fejezetben a „P” szervezethez kapcsolódó adatfelvételi jellemzők olvashatóak).

9.5.2 Dokumentumelemzés

Sok jó vizsgálat alapja, hogy nemcsak egyfajta adatgyűjtési módszertant használ, még akkor is, ha az adatok többsége interjúból származik (Gioia et al., 2012). A dokumentumelemzés kvalitatív és kvantitatív megközelítést is takarhat (Jakusné Harnos, 2023), amely alatt a dokumentumok szisztematikus áttekintését és értékelését értjük (Bowen, 2009). A dokumentumelemzés a dinamikus képességek vizsgálata szempontjából egy értékes módszertannak tűnik (Bingham et al., 2015; Enkel & Sagmeister, 2020), akkor is, ha a dokumentumokba nem mindig a teljes valóság szerepel (Friesl & Larty, 2012).

A dokumentumok elemzése a vizsgálat során két célt szolgált. Egyrészt a szervezettel kapcsolatos dokumentumok segítséget nyújtanak abban, hogy jobban megérthessük a szervezet kontextusát, történelmét és azt a piacot és terméket, amely a fókuszában áll. Segít abban, hogy „azonos nyelvet” beszélhessünk az interjúalannyal, másrészt pedig ezekben a dokumentumokban is találhatunk olyan adatokat, amely dinamikus képességek létre, vagy akár azok kialakulására vonatkozó információkat tartalmaznak. Ezekből kifolyólag minden szervezet esetében már az első interjú előtt az elemzendő dokumentumok bekérésre és teljeskörű elemzésre is kerültek.

A vizsgált szervezetek esetében első körben az alábbi felsorolásban látható dokumentumok kerültek bekérésre. Ez a lista épít többek között Bingham és szerzőtársai (2015) által elemzésre javasolt dokumentumok körére, de az további, a vizsgálat szempontjából értékesnek ítélt dokumentumtípussal került kiegészítésre:

- Tervek: Szervezeti stratégia vagy alacsonyabb szintű stratégia, Fenntarthatósági terv, Üzleti terv, Menedzsment által, vagy menedzsment számára készített (módosítási) javaslatok
- Szabályok: Folyamatleírások, Belső szabályozások
- Memok, reportok: Vezetői / menedzsment meeting memo, Menedzsment által, vagy menedzsment számára készített reportok, “Lessons learned”
- Struktúra: Szervezeti struktúra és abban beállt változások
- Cikkek: Szervezetről megjelenő cikkek, amit ti támogatatok / PR cikkek
- Weboldal és egyéb netes elérhetőség: Weboldal vagy egyéb online felület

Általánosságban sajnós a szervezetek a fenti listának csupán egy szűk körét küldték meg. Az adatfelvételi jellemzők bemutatása során részletesen is ismertetésre kerül az adott eset során feldolgozott dokumentumok köre.

9.5.3 „P” szervezet adatfelvételi jellemzői

„P” szervezet érdekében az alapítástól az adatfelvétel időszakának végéig hat-hét (mindvégig legalább hat, de egyes szakaszokban hét) fő dolgozott, ebből kettő fő (köztük „L.” alapító is) felsővezetői beosztásban, egy fő (technológiáért felelős) vezető beosztásban, kettő-három fő fejlesztői pozícióban és további egy fő vegyes (kutatói, de adminisztratív feladatokért is felelős) pozícióban. Az adatfelvétel teljessége érdekében minden szervezet érdekében dolgozó kollégával interjút készítettünk 80-200 perc terjedelemben. Az interjúk közül egy személyesen, három online (kettő Google Meets felületen, egy a Big Blue Button¹⁷ felületén), egy pedig telefonhívás keretében zajlott le. Ahhoz, hogy a szervezeti kontextust a lehető legjobban érthessük és a kapott eredményeket megfelelően értelmezni tudjuk az interjúk sorát úgy strukturáltuk, hogy a felsővezetőkkel legyen az első és az utolsó interjú, így az elsőt „M.” ügyvezetővel (2022.06.13.), az utolsót pedig „L.” alapítóval (2022.06.21.) tartottuk.

A szervezet kétfajta, összesen több mint 30 dokumentumot küldött át elemzésre. Az egyik dokumentum a szervezet által a tőkebefektető számára Excelben készített beszámolója volt, a másik dokumentumtípus pedig a fejlesztők által írt „fejlesztői notes” dokumentum volt, amelyben a fejlesztés előrehaladásának jegyzetei voltak megtalálhatóak. Az interjúk és a dokumentumok feldolgozása után a szervezet tagjaival egy közös vezetői workshop került megtartásra, ahol az adatok validálására került sor.

9.5.4 „A” szervezet adatfelvételi jellemzői

A szervezet érdekében két személy menedzsment pozícióban dolgozik, rajtuk kívül fejlesztők, devopsosok¹⁸ és marketingesek dolgoznak még a szervezetnél. A szervezet tagolódása alapján interjú került elkészítésre minden egység legseniorabb munkatársával (tehát 1 marketinges, 1 fejlesztő, 1 devopsos), valamint „B.” és „L.”

¹⁷ Az SZTE GTK által használt, videókonferenciákra is alkalmas online felület. Link: <https://bbb.gtktavoktatasi.hu/>

¹⁸ A DevOps a szoftverfejlesztők és a szoftvereket üzemeltetők szoros együttműködésén alapuló gyakorlat. Egyesíti a szoftverfejlesztést (Development), és az üzemeltetést (Operations), ezzel meggyorsítva és hatékonyabbá téve a munkát. Forrás: Wikipédia. <https://hu.wikipedia.org/wiki/DevOps>

menedzserrel (együttal ők a tulajdonosok is). „L.” tulajdonos/menedzserrel két külön alkalommal is interjú került lefolytatásra. Különösen fontos a szervezet alapítóinak nézőpontja (Ma et al., 2015; Teece, 2012), ezért az interjúk közül az elsőt (2023.10.10.) „L.” alapítóval, az utolsót pedig (2023.10.27.) „B.” alapítóval készítettük. A „B.” alapítóval készült interjú a kapott eredmények validációjára is szolgált. A 6 interjúból 1 egy kávézóban, 1 online a Google Meets felületén, 4 pedig a szervezet irodájában került megtartásra, átlagosan egy óra hosszúságban.

„L.” alapítóval két, összesen 2 óra 43 perc hosszúságú interjú érhető el a Youtube felületén, amit a kérdező az első interjú előtt megtekintett és kijegyzetelt. Ez segítette, hogy a kérdező megfelelően érthesse azt a kontextust, amelyben a szervezet dolgozik és jobb megértést kaphasson a technológia sajátosságaira vonatkozóan is. A Youtube videókban voltak olyan információk, melyek relevánsak voltak a vizsgálat szempontjából is. Ezekre a releváns részekre vonatkozó kérdések beépítésre kerültek az interjúk vezérfonalába is.

A szervezet összesen 11 dokumentumot adott át elemzésre. A dokumentumok elemzése az első, „L.” alapítóval készült első interjú után, a többi interjú előtt valósult meg (ekkor vált elérhetővé). A dokumentumok listája azok tartalmát illetően:

- Pitch deck¹⁹ (jelenlegi és egy korábbi verzió. A két verzió lehetővé tette a változások összehasonlítását és azokkal kapcsolatos kérdések feltevését az interjúk során)
- Szervezeti tagok és felelősségeik listája
- Handbook a szervezetnél dolgozók számára:
 - Szervezeti kultúra leírás
 - Általános policy leírások
 - Belső leírás a működésről
- Szervezeti működésről és technológiáról szóló vegyes blogposztok (5 dokumentum)

¹⁹ A pitch deck egy gyors prezentáció, amely bemutatja a vállalat üzleti tervét a potenciális befektetők számára. Forrás: Slidebean. <https://slidebean.com/blog/what-is-a-pitch-deck-presentation-meaning>

9.5.5 „B” szervezet adatfelvételi jellemzői

Az adatfelvétel során csak az alapító/ügyvezetővel tudtunk interjút készíteni, viszont ebben az esetben kiemelt fontosságú volt, hogy az alapító/ügyvezetőtől megszerezhető információk legszélesebb körét tudjuk begyűjteni. Összesen nyolc, átlagosan másfél óra hosszúságú, a Google Meets felületén lebonyolított találkozóra került sor²⁰. Az első találkozó rövidebb volt, a kutatás kereteinek bemutatásával, a vizsgált szervezet történetének megismerésével telt. A maradék hét találkozóból négy interjúnak tekinthető, a találkozó során az interjúvázlat alapján kérdések kerültek feltételre a szervezet alapítójának/ügyvezetőjének. A maradék három találkozót inkább workshopnak tekinthetjük. A workshop alatt itt egy aktuálisan felmerülő probléma vagy kérdés csapatban való kidolgozását értjük²¹. A workshopot az interjúk megtartásáért cserébe az interjúalany kérte, hogy bizonyos üzleti jellegű kérdéseire való választalálásban segítséget kaphasson. Természetesen a workshopokon elhangzott, jelen kutatás szempontjából releváns adatok is gyűjtésre és feldolgozásra kerültek. Az interjúkon és workshopokon három személy volt jelen: (1) az interjúalany, (2) jelen értekezés szerzője és (3) a szerző témavezetője: Dr. Vilmányi Márton. A beszélgetést jelen értekezés szerzője folytatta le az interjúalannal, de a témavezetői jelenlét biztosította, hogy a szerző biztosan nem hagy ki lényeges elemet és minden fontos információt rögzít. A témavezető jelenléte különösen hangsúlyos volt a workshopos alkalmakon, a workshopokat ő, Dr. Vilmányi Márton vezette, a szerző elsősorban az elhangzott információk rögzítéséért volt felelős.

A szervezet kevés külső szereplők számára is nyilvános dokumentummal rendelkezik, így a dokumentumelemzés során elsősorban nyilvánosan elérhető forrásokra hagyatkozhattunk. Az egyetlen, valódi információval szolgáló forrás a vállalat weboldal volt. A szervezet rendelkezett viszont olyan prezentációval (a technológiára vonatkozóan), melyet az interjúalany az interjúk és workshopok keretében bemutatott a kérdezők számára.

²⁰ Találkozók időpontjai: 2023.12.05., 2024.01.18., 2024.01.26., 2024.02.19., 2024.02.26., 2024.03.06., 2024.03.27., 2024.04.17.

²¹ Workshop definíció. Forrás: <https://zsidai.com/workshop-jelentese.html>

9.5.6 „C” szervezet adatfelvételi jellemzői

Az adatfelvétel során csak az egyik alapító/ügyvezetővel tudtunk interjút készíteni, viszont ebben az esetben kiemelt fontosságú volt, hogy az alapító/ügyvezetőtől megszerezhető információk legszélesebb körét tudjuk begyűjteni. Összesen három, átlagosan több mint egy óra hosszúságú, a Google Meets felületén lebonyolított találkozóra került sor²². Az interjúkon és workshopokon jelen disszertáció szerzője mint interjúztató és „S.” alapító/ügyvezető mint interjúalany volt jelen.

A szervezet mindösszesen kettő dokumentumot küldött át elemzésre, az egyik az egyetemekkel kötött szindikátusi szerződés, a másik egy terjedelmes előrehaladási jelentés.

A négy szervezetnél összességében 12 fővel összesen 22 interjú került megtartásra és (a két videóval együtt) 46 dokumentum került elemzésre.

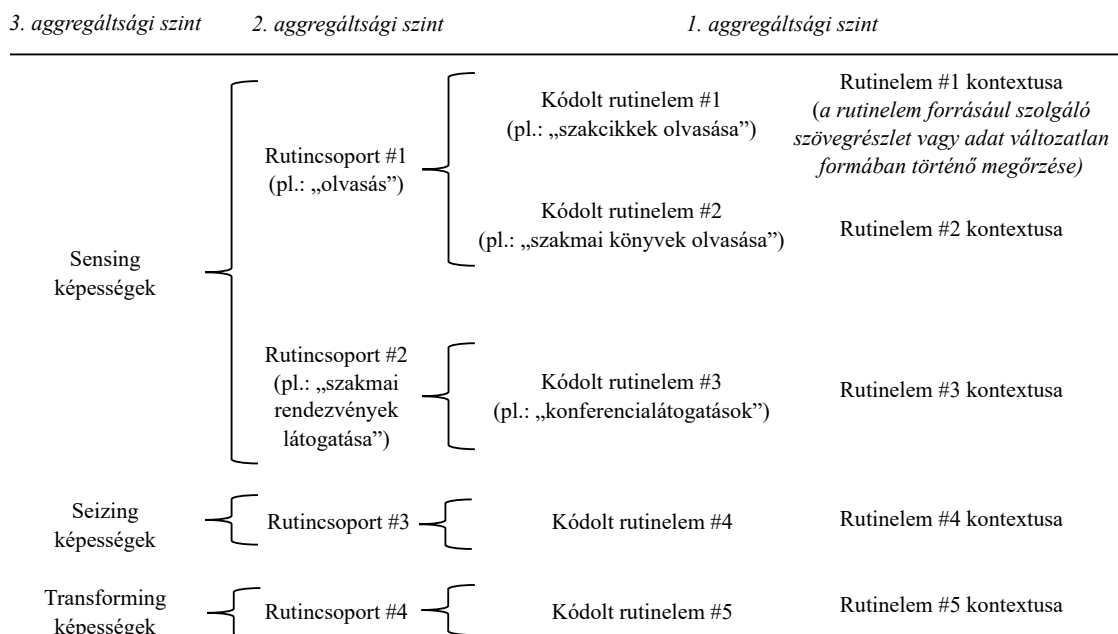
9.6 Adatelemzés

A dinamikus képességek kialakulásával kapcsolatban egy visszatérő elem az interjúkra és dokumentumelemzésre építő esettanulmányok használata (Buzzao & Rizzi, 2020; Schilke et al., 2018), de nemcsak az adatfelvétel, hanem az elemzés kapcsán is azonosíthatunk egy általános trendet. Gyakori folyamat az esettanulmány alapú vizsgálatoknál (Enkel & Sagmeister, 2020; Gioia et al., 2012; Tabaklar et al., 2021), hogy először a megszerzett adatok teljes kontextusukkal együtt, az interjúalanyok által elmondott, vagy a dokumentumban talált megfogalmazások alapján kerülnek rögzítésre – ekkor még kódolás nélkül (Gioia et al., 2012). Ezután az így összeálló szövegrészletek kerülnek kódolásra. A nyitott kódolás során a vizsgálatot végzőknek folyamatosan iterálniuk kell az elmélet és a begyűjtött adatok között, hogy az így alkotott kódok és annak esetleges kategorizálásai a lehető legnagyobb összhangban legyenek az elmélettel és az elhangzott információkkal is (Eisenhardt, 1989; Enkel & Sagmeister, 2020). Ezekből a kódolt információkból állnak össze az első szintű elemek (Enkel & Sagmeister, 2020; Gioia et al., 2012; Tabaklar et al., 2021). Ezek az első szintű elemek elemzésre még nem kerülnek, csupán az interjúalanyok által elmondott vagy dokumentumban olvasott információk kutató általi kódolásainak feleltethetőek meg. Amikor a kutató az összes információt kódolta és előállt az első szintű elemek teljes köre, akkor csoportosítás

²² Találkozók időpontjai: 2024.06.20., 2024.07.17., 2024.08.14.

hajtható végre azok között az elemek között, amelyek hasonló tartalommal rendelkeznek, vagy azonos folyamathoz kapcsolódnak (Gioia et al., 2012; Tabaklar et al., 2021). Ezek az új csoportosítások lesznek a második szintű koncepciók. A második szintű koncepciók azonban tovább kategorizálhatóak. A dinamikus képességek kialakulásának vizsgálatánál a harmadik szintű koncepciók gyakran Teece 2007-es hármas bontásához: az érzékeléshez, megragadáshoz és átalakításhoz kapcsolódnak. Ekkor ezek a második szinten lévő csoportok kerülnek további csoportosításra az új, harmadik szinten (Gioia et al., 2012). Az igaz, hogy a dinamikus szervezeti képességek szintje egy magasabb absztrakciós szintet képvisel, de más módon kapcsolódik a *sensing*, *seizing*, *transforming* hármashoz, mint a hierarchia többi eleme egymáshoz. A dinamikus szervezeti képességeknek a *sensing*, *seizing*, és *transforming* rutinok az alkotóelemei, ezzel szemben az 1. - 3. aggregáltsági szinten lévő rutinok egymás csoportjaiként és alcsoportjaiként értelmezhetőek. Ebből következően, bár a dinamikus képességek egy magasabb szintként is definiálhatóak (Teece, 2007), azok (a dinamikus képességek, mint negyedik aggregációs szint) a fejezetben megismert adatelemzési logikát bemutató, 17. ábrán nem kerültek megjelenítésre.

17. ábra: A képességek rögzítéséhez használt csoportosítási szintek logikája



Forrás: saját szerkesztés

Ez a kódolási és kategorizálási logika viszont nemcsak elméleti szinten, de gyakorlati szinten is egy kulcsfontosságú eleme az értekezésnek. Az értekezés célkitűzése, hogy feltárja, hogy a dinamikus képességek milyen mintázatok eredményeként alakulnak ki a vizsgált szervezeteknél. Azt már a „dinamikus képességek komponensei” fejezetben megállapítottuk, hogy érdemes ezt a vizsgálatot a dinamikus képességek mikroalapjainak (érzékelés, megragadás, átalakítás) szintjén elvégezni, de a 17. ábra alapján vagy akár korábbi kutatások alapján (pl.: Tabaklar et al., 2021) is láthatjuk, hogy ezeket a képességeket három aggregáltsági szinten is vizsgálhatjuk.

Az belátható, hogy a 3. aggregáltsági szint nem a legmegfelelőbb a vizsgálatokhoz, mert azokhoz nagyon eltérő rutinok tartozhatnak. Seizing rutin lehet egy közösségi munkakörnyezet kialakítása (Vicente et al., 2018) és a szervezet üzlet modelljének átalakítása is (Teece, 2018), ám vélhetően ezek a rutinok egymástól teljesen függetlenül, akár teljesen más mintázatok eredményeként alakultak ki. Szorosabb a kapcsolat ugyanakkor a 2. és az 1. aggregáltsági szinten lévő elemek között. Korábbi forrásokban nemigazán találni a két szint kapcsolatára vonatkozó állításokat, úgyhogy kihívás annak eldöntése, hogy 1. vagy 2. szinten érdemes egy ilyen jellegű vizsgálatot lefolytatni. Ennek feloldása érdekében az elemzés során mindkét szint vizsgálat alá került. Vagyis a fenti példát követve kérdésként merült fel az is, hogy hogyan alakult ki az „olvasás” (2. aggregáltsági szint) rutinja és az is, hogy hogyan alakult ki a „szakcikk olvasása” vagy „szakmai könyvek olvasása” (1. aggregáltsági szint) rutinelem. Ezzel a megközelítéssel biztosítani tudjuk azt, hogy akár az 1. akár a 2. aggregáltsági szintet „lett volna érdemes” elemezni, az az adatelemzés során elemzés tárgya lett.

A vizsgálat során szükség van továbbá az egyéni, személyközi és szervezeti szinttel kapcsolatos kódolási alapelvek rögzítésére. A kódolás logikája is a kialakulás általános modelljéből kerül levezetésre. Egyéninek tekintünk egy képességet, ha a szervezettel kapcsolatos (tehát nem feltétlen szervezeten belüli) egyén valamely szervezeti cél érdekében használja úgy egy saját képességét, hogy az a képesség bármely más szervezeti szereplőtől függetlenül megy végbe. Mindaddig, amíg a képesség alapjául szolgáló rutinról a szervezet többi tagjának nincs tudomása, addig egyéninek tekintjük a képességet, akkor is, ha a rutinból származó eredmény, vagy output ismert a szervezet más tagjai számára. Tesszük ezt azért, mert a személyközi szint legfőbb ismertetőjegye pont az, hogy a szervezeti szereplők között a rutint illetően dialógus (Kokshagina, 2021) és valamiféle tudásmegosztás (Pablo et al., 2007) valósul meg. Ebből fakadóan a személyközi szint addig tart, amíg ez a tudásmegosztás (Pablo et al., 2007) és dialógus

(Kokshagina, 2021) fennáll. Abban az esetben viszont, ha az interakciókban résztvevő fontos stakeholderek számára a rutin közösen megalkotott jellemzői elfogadhatóak (Cyfert et al., 2021), arról széleskörű egyetértés alakul ki (Salvato & Vassolo, 2018) és megkezdődik annak használata és szervezeti közegbe ágyazása (Bingham et al., 2015), akkor a rutint már szervezetinek tekintjük. Ez a kódolási logika azt is megengedi, hogy azonosítsunk olyan rutinokat, amik nem lépnek át „magasabb” szintre. Előfordulhat, hogy egy egyéni képesség kapcsán a szereplők sohasem lépnek interakcióba, ahogy az is elképzelhető, hogy az interakció végeredményeként nem születik széleskörű egyetértés, vagyis nem lép a rutin szervezeti szintre. Ezzel együtt az is elképzelhető, hogy egy már meglévő, akár szervezeti szintű rutin valamilyen trigger hatására „visszakerül” a személyközi fázisba, ahol új tudásmegosztás és dialógus alakul ki azzal kapcsolatosan. Azt a szakaszt, ameddig egy rutinelem eljut a szervezeti szintig tekinthetjük a *kialakulás* szakaszának, míg később, ha újra „visszakerül” személyközi fázisba és akár módosul is, azt pedig a rutinelem *átalakulási* szakaszának. Jelen vizsgálatban mind a kettő elemzésre kerül.

Ahhoz, hogy biztosíthassuk a lehető legpontosabb kódolást és kategorizálást, érdemes minden interjú eredményét feldolgozni, mielőtt egy következő interjút bonyolítanánk le (Inigo et al., 2017). Erre építve a vizsgálat során minden interjú elemzés került végrehajtásra a következő interjú megtartása előtt. Ez kifejezetten hasznos volt, mert az elemzés során gyakran merültek fel további pontosítást igénylő kérdések is.

Amennyiben ezek az adatgyűjtések és kódolások megtörténtek, az adatokat a teljes esetre vonatkozó általános elemzés alá vontuk be. Abban az esetben, ha több esettanulmány is rendelkezésre áll, akkor az elemzés utolsó részeként pedig az esettanulmányokon átívelő, esetek közötti összehasonlítást is érdemes végeznünk (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt (1989) javaslata alapján épült fel a dolgozat primer részének bemutatása is. Elsőként az egyes esetpéldák kerülnek részletes ismertetésre, majd mindegyik esethez külön-külön diszkusszió kapcsolódik. Végül a primer rész egy, a három (nem-pilot) esetet összehasonlító, szintetizáló diszkusszióval zárul.

Minden esetpélda minden rutinelemére vonatkozóan egy részletes táblázat is megtalálható a mellékletek között, amelyben a teljes kontextus — az interjúból vagy dokumentumból származó pontos idézet — és annak kódolása is rögzítésre került. Ezek a táblázatok öt oszlopból állnak: a rutin szintje (pl. egyéni), a folyamatlépés (a rutin adott állapotának rövid összefoglalása), a trigger (a változást kiváltó trigger kategóriája), a változás mintázata (a változás típusának kategóriája), valamint a kontextus (konkrét

idézet vagy másolt szöveg). A „folyamatlépés” oszlop minden esetben egyedi meghatározást tartalmaz, amely az adott szervezetben tapasztalható rutin kialakulási folyamatának egy adott szintjére vonatkozó rövid összefoglalása. A rutin szintjére, a triggerekre és a változás mintázataira vonatkozó kódolás kategóriákba rendezve történt. A rutin szintjeinek lehetséges értékeit a kutatási modell határozta meg (egyéni, személyközi, szervezeti szint – vagy ezek valamilyen kombinációja), míg a triggerek és a változási mintázatok kategóriái a kutatás során feltárt információk alapján kerültek kialakításra. Ennek eredményeként összesen 28 triggerkategória és 21 változási mintázati kategória jött létre. Ezek elemzése összefoglalóan az „Esettanulmányok átfogó elemzése” című fejezet „Triggererek” és „Változási mintázatok” alfejezeteiben kerültek bemutatásra.

A rutin kialakulása során az egyes rutinelemek különböző lépéseken mentek keresztül, ezek a lépések adják a táblázatok egyes sorait.

Eltérés a pilot kutatás esetében

A pilot kutatás időben megelőzte a másik három esettanulmány felvételét és a pilot kutatásnak pont az volt a célja, hogy valós körülmények között teszteljük a módszertant. Yin (2018) is ír róla, hogy a kutatások során érdemes lehet olyan előzetes – akár pilot – vizsgálat lefolytatására, mely nem kíván érdemben az elméletalkotáshoz vagy a kutatási kérdés megválaszolásához hozzájárulni, hanem célja a kutatási módszerek ellenőrzése egy valós példa segítségével. A pilot kutatás során is ez történt, a tesztelés eredményeként két helyen is módosítottunk a későbbi vizsgálatokon, ebből fakadóan a pilot kutatás kis mértékben eltért a fent leírt, másik három esetpéldában használt módszertantól. Az egyik jelentős eltérést a vizsgálati modell adta. A pilot kutatás során a kutatás nem a jelen disszertációban használt vizsgálati modell logikája alapján zajlott, ennek megfelelően a kialakulás folyamatát illetően nem került közvetlen vizsgálatra egy adott rutinelem kapcsán, hogy az egyéni, személyközi vagy szervezeti szintű-e.

A másik jelentős eltérés az adatelemzés megközelítését érintette, amely közvetlen hatással volt az interjúk során alkalmazott mélyinterjú-vázra is. A pilot kutatásban használt mélyinterjú vezérfonala ugyan szintén három szakaszból épült fel — hasonlóan a későbbi három esetpélda esetében alkalmazotthoz —, azonban a harmadik szakasz kérdezési logikája eltért a későbbiektől.

A pilot kutatás során a vizsgálat alapegysége nem külön-külön sensing, seizing és transforming rutinokként került meghatározásra, hanem egyetlen, egységes dinamikus képességként. Ezt a megközelítést azonban a pilot eredményei alapján szükséges volt módosítani, mivel a tapasztalatok azt mutatták, hogy a dinamikus képességek egyes

elemei (sensing, seizing, transforming) eltérő mintázatok mentén alakulnak ki. Ebből adódóan indokolttá vált a dinamikus képességek mikroalapokra történő lebontása, és ennek megfelelően a mélyinterjú-váz harmadik szakaszának átdolgozása.

Emellett egy kisebb eltérés az adatgyűjtés módszertanában is megfigyelhető volt: a pilot kutatás során bizonyos interjúk, illetve egyes interjúszakaszok esetében — a válaszok őszinteségének elősegítése érdekében — nem készült hangfelvétel. Az interjúkon (egy kivételtől eltekintve) két fő vett részt: jelen értekezés szerzője, valamint az értekezés témavezetője. Egyikük a kérdező szerepét látta el, míg a másikuk az elhangzott információkat jegyzetelte.

Összességében a pilot kutatás és a másik három esettanulmány adatfelvétele és adatelemzése között így már olyan mértékű eltérések jöttek létre, amelyek eredményeként a pilot kutatás megállapításai nem kerülhettek közös elemzésre a másik három esettel, vagyis a jelen értekezés végén szereplő diszkusszió ezen (a pilot kutatásból származó) eredmények nem részei. Ezzel együtt ugyanakkor a pilot kutatás során is születtek olyan megállapítások, amelyek relevánsak és értékesek a téma szempontjából, így, bár a közös elemzésbe nem került bevonásra, önállóan ismertetésre kerülnek ezen eredmények is a „Diszkusszió a pilot kutatás eredményeiről” alfejezet keretében.

9.7 Módszertani korlátok

Bár az ilyen jellegű esettanulmányos vizsgálatok alkalmasak arra, hogy bizonyos jelenségekbe mélyreható betekintést engedjenek, korlátokkal is rendelkeznek.

Mivel a kutatás négy esettanulmányra épül (melyből az első csak pilot kutatásnak minősül), az eredmények elsősorban a vizsgált szervezetek és kontextusuk sajátosságait tükrözik (Yin, 1994). Noha az esettanulmányok mélyreható elemzése gazdag és részletes adatokkal szolgál, a kis mintanagyság és a módszertani megközelítés jellegzetességei korlátozzák az általánosíthatóságot. Más szervezetekben vagy eltérő gazdasági-társadalmi környezetben a feltárt mintázatok eltérőek lehetnek, ezért további kutatások szükségesek a megállapítások szélesebb körű validálásához. A kutatások továbbá egy adott időszakban és szervezeti kontextusban zajlottak, így az eredmények nem feltétlenül érvényesek hosszabb távon vagy más időbeli dimenzióban. Ezzel együtt a jelen vizsgálat nem tekinthető longitudinális vizsgálatnak, az értekezésben szereplő adatok a szervezet egy adott időpontjában kerültek felvételre, ahol a múltbéli eseményekre vonatkozó információk az interjúalanyok emlékezetére támaszkodnak. Ezek mellett az

esettanulmányos kutatások egyik leggyakrabban említett korlátja az esetek kiválasztásának módja, amely jelen vizsgálatban is meghatározó tényezőnek bizonyult. Az elemzésre kerülő esetek kiválasztása nem egy előre rögzített, szisztematikus mintavételi stratégia alapján történt, hanem gyakorlati szempontok, hozzáférhetőség és kutatói mérlegelés eredményeként. E döntések óhatatlanul magukban hordozzák különféle torzítások veszélyét.

A fentiekén túlmenően a vizsgált szervezetek mindegyike kisebb szervezeti nagysággal rendelkezik, ezáltal a vizsgálat során egyes esetekben a vizsgálati modell három szintjének (egyéni, személyközi, szervezeti) elkülönítése nem, vagy csak nehézkesen volt megoldható. Ennek megfelelően a képességek kialakulásának folyamatában az egyes szintek közötti éles határvonalak nem feltétlen határozhatóak meg, csak a képesség alakulásának főbb irányvonalai értelmezhetőek.

A kutatás adatfelvétele elsősorban interjúkra és dokumentumelemzésre épül, ami bizonyos mértékben korlátozhatja az adatok objektivitását. Az interjúalanyok szubjektív nézőpontokat képviselnek, ami befolyásolhatja a válaszok tartalmát. Ezeken túlmenően a szervezet tagjai kis számú és korlátozott tartalmú dokumentumot tudtak csak átadni elemzésre. Bár vezetői workshop keretében a kapott adatokat validálni kívántuk, az még önmagában nem biztosítja azt, hogy a kapott és bemutatott adatok ténylegesen a valóságot fedik le. Az adatfelvétel esetében eltérést jelentett, hogy két szervezet esetében a szervezeti tagok jelentős részével, míg két szervezetnél csak a szervezetek alapítóival és vezetőivel tudtunk interjút készíteni, utóbbiak esetében így bizonyos szempontok és vélemények hiányozhattak az elemzésből.

Ehhez kapcsolódó további kutatási korlátnak tekinthetjük, hogy az adatfelvétel szervezeti (tehát szervezeten belüli) szereplőktől származó információkra szorítkozik azokban az esetekben is, ahol a szervezeti szereplők külső szereplőkről osztanak meg adatot – a külső szereplők megszólaltatása nem valósult meg. Ez önmagában nem feltétlenül jelent gondot, de a kapott eredményeket ez alapján mindenképp óvatosan érdemes kezelnünk, hisz egy olyan egyedi start-up ökoszisztémával, mint amilyenel Magyarországon találkozhatunk (Csákné Filep et al., 2022; Pirmajer, 2023), lehetnek olyan egyedi tényezők vagy szereplők a környezetben, melyek nem kerültek részletes vizsgálat alá.

A dinamikus képesség fogalmi alapját adó „ismétléses, vagy kvázi-ismétléses” tevékenységsorozatok elkülönítése kapcsán is kutatási korlát jelentkezik. Mivel fiatal (pár éves) és létszámukat tekintve is kisebb szervezeteknél zajlott a vizsgálat, így a vizsgálat

során már azok a tevékenységek is elemzésre kerültek (tehát azokat fogadtuk el ismétlésesnek vagy kvázi-ismétlésesnek), melyek legalább két alkalommal ugyanolyan vagy hasonló formában zajlottak le. Belátható ugyanakkor, hogy egy nagyobb szervezetnél ez az elhatárolás nem állná meg a helyét, egy nagyvállalat esetében nem lenne érdemes csupán párszor megjelenő tevékenységsorozatot ismétlésesnek elfogadni, annál, a szervezet mérete alapján, akár jóval nagyobb gyakoriságot kellene elvárnunk.

9.8 Esettanulmányok általános leírása

Mindhárom, nem pilot, esettanulmány az alábbi logikában kerül feldolgozásra: az esettanulmány elején röviden ismertetésre kerül a szervezet története, majd összesítve bemutatásra kerülnek azok az érzékelési, megragadási és átalakítási rutinelemek, melyek azonosításra kerültek az elemzés során. Az összesítő bemutatás után pedig minden rutinelemet és annak kialakulási folyamatát egyesével mutatjuk be. A kialakulás folyamatának ismertetését összefüggő, szöveges formában tesszük meg.

A kialakulás szöveges ismertetéséhez minden rutinelem esetében egy mellékletben közzétett táblázat tartozik, ami részletesen tartalmazza a kialakulás lépéseit, triggereket, változás mintázatait és az interjúkból vagy dokumentumokból származó teljes kontextus szövegét is.

A kapott adatok elemzésére vonatkozó diszkussziót a négy eset önálló szintjén és a három - tehát a pilot nélküli - esetekre vonatkozóan összesítve is találunk az értekezésben.

10. Első esettanulmány, pilot kutatás: „P” szervezet

„P” szervezet jogi értelemben 2022-ben jött lére, de a működést 2021 végén már megkezdte. Főtevékenysége egy többcélú felhasználási lehetőséggel rendelkező AI alapú hangvezérlési technológia kifejlesztése. A szervezet az adatfelvétel időszakában (2022.04.25. - 2022.06.21.) egy már létező háttértechnológiához kereste a piaci használati lehetőségeket. A szervezet alapításakor azt a célt tűzte ki, hogy egy olyan, több célra és több nyelven is felhasználható hangvezérléses technológiát alakít ki, amely utána számos termékbe beépíthetővé válik. Az adatfelvétel időszakában két fő felsővezetői, egy fő technológiai vezetői (középvezetői) státuszban, három fő fejlesztői és egy fő egyéb, egyes pozícióban dolgozott. A technológia az adatfelvétel időszaka alatt még kifejlesztés alatt állt, a szervezet ugyanakkor megkezdte azoknak a piaci lehetőségeknek a feltárását, amelyekhez egy ilyen megoldás kapcsolódni tud. A technológia egyik „tipikus” felhasználási módja vezetés közben használt telefonos applikációk (pl.: GPS navigáció) hangvezérlésének megoldása. Ezen túl a szervezet lehetséges piacként számon tartotta a futás / sétálás közben használt applikációkat (pl.: zenei alkalmazások hangvezérlése), társasjátékokat (pl.: hangvezérléses játékmester), a vakok és gyengénlátók számára készült megoldásokat (pl.: buszmegállókön található információk vagy a MÁV felületeinek hangvezérlésű elérése) és általánosságban a weboldalak is (weboldalak hangalapú vezérlése). A fejlesztés eredetileg magyar nyelven kezdődött meg (ebben a szervezet tagjai egy értékes niche piacot véltek felfedezni), de azt tervezték más nyelvekre is adaptálni. A vállalat által fejlesztett ágens²³ magyar nyelven, alapszinten már működőképes volt, annak megbízhatóságának és pontosságának (mennyire jól érti az elhangzott utasításokat) fejlesztése zajlott a konkrét piaci termékre való személyre szabás előtt.

A szervezet tulajdonosi körében az alapítástól számítva több változás is beállt. A kezdetek óta tulajdonosa a szervezetnek egy kockázati tőkealap, de más magánember ma²⁴ már nincs a tulajdonosok között, csak egy külföldi vállalat. Az adatfelvétel

²³ Egy hangvezérléses technológiánál az „ágens” (vagy angolul: agent) azt a szoftveres egységet jelenti, amely a felhasználóval kommunikál, feldolgozza a hangalapú parancsokat, és elvégzi a kért feladatot. Forrás: Murf Resources. <https://murf.ai/resources/ai-voice-agents-and-use-cases/>

²⁴ Utolsó lekérdezés időpontja: 2025.12.10.

időszakában ugyanakkor „L.”-t tekinthettük alapítónak, hisz „L.” önmagát is annak tekintette és a többi szervezeti egyén is őt tekintette egyedüli alapítónak – a kockázati tőkebefektető nem mint *alapító* hanem mint *finanszírozó* jelent meg a szervezeti tagok narrációjában. Az adatfelvétel időszakában „L.” töltötte be a felsővezető szerepét, a szervezet ügyvezetői pozícióját ellátó „M.” sokkal inkább operatív vezetői feladatokat látott el.

10.1. Diszkusszió a pilot kutatás eredményeiről

Ahogy a módszertani részben már kifejtésre került, a pilot kutatás eredményei a módszertani eltérések mértéke miatt a másik három esettanulmánnyal közös elemzésbe nem, de jelen fejezet keretében egy önálló elemzésre kerül.

A pilot kutatás során különféle kialakulási és átalakulási mintázatot azonosítottunk a dinamikus képességek vonatkozásában. A pilot kutatás eredményei és az ott tapasztalt mintázatok egy korábbi publikációban (Farkas, 2023b) önállóan is megjelentek. Érdekessége annak a publikációnak, hogy az ott használt vizsgálati modellben nem volt definiálva egyéni, személyközi és szervezeti szint, de a kutatás legfőbb eredménye az a következtetés volt, hogy „P.” szervezet dinamikus képességei elsősorban az egyének interakcióinak eredményeként alakulnak ki. Részben ebből az eredményből is fakad, hogy jelen vizsgálat során vizsgálati keretrendszerként Helfat & Peteraf (2003) és Salvato & Vassolo (2018) egyéneket, interakciókat és szervezetet középpontba állító modellje került adaptálásra.

A „P” szervezetnél azonosított interakciós mintázatok a már megjelent publikációhoz (Farkas, 2023b) hasonlóan, de jelen értekezés céljához illesztve itt is bemutatásra kerülnek az alábbi kategóriákban: (1) kiegészítés és elfogadás, (2) hasonlóságok kiterjesztése és összeolvasztása, valamint (3) alternatívakeresés.

10.1.1. Kiegészítés és elfogadás

A szervezet alaptevékenységéhez szorosan kapcsolódik a szoftverfejlesztés tevékenysége. Ehhez illeszkedően már az alapításkor is a szervezet rendelkezésére állt két szoftverfejlesztő, akik a technológia kifejlesztését tudták támogatni, viszont „L.” alapító úgy érzete, hogy nem rendelkezik azokkal az egyéni kvalitásokkal és ráéréssel, hogy ezt a technológiai csapatot megfelelően tudja irányítani. A szervezetet ebben az időszakban jelentős és gyors változások jellemezték, a technológiát és a technológia

előállításának folyamatát is gyakran változtatni kívánták a szervezeti tagok, de e változás implementálásának képességével saját bevallásuk szerint nem rendelkeztek. Ennek érdekében a szervezet egy olyan egyén keresésébe kezdett, aki rendelkezik olyan (egyéni) transforming rutinokkal, amelyek biztosítani képesek, hogy a szervezet mindenkori elvárásaihoz lehessen illeszteni a fejlesztési folyamatokat. Ehhez illeszkedően a szervezet egy új taggal, a technológia fejlesztéséért felelős vezetővel (CTO) bővült. Ennek az új munkakör betöltőjének az elsődleges feladata az volt, hogy a felsővezetés által elképzelt új irányokhoz legyen képes illeszteni a fejlesztők munkáját. Ezt a feladatot az új kolléga, az interjúalanyok véleménye szerint, maradéktalanul el tudta látni. Az újdonsült CTO bár a szervezet IT részlegének működéséről jegyzeteket készített a vezetők számára, a vezetők (főként „L.” alapító) arra kevesebb figyelmet fordítottak. „L.” alapító a problémát megoldottnak látta azzal, hogy az új CTO képes az IT részlet folyamatos átalakítására és annak hogyanjába részletes betekintést nem kívánt szerezni, a működés e részét teljes egészében a CTO-ra bízta.

A CTO által használt egyéni transforming rutin egy szabályalkotó, rendszeralkotó rutin. A működés során a CTO folyamatosan vizsgálta azokat a tevékenységeket, amelyeket a fejlesztői csapat ellát és azokra vonatkozóan szabályokat, előírásokat készített, melynek betartását elvárta a csapattól is. Ez a rutin két jelentős változáshoz is hozzájárult: a reporting rendszer átalakulásához és a fejlesztés alaplogikájának megváltozásához. A CTO érkezésekor nem volt formális reporting rendszer, amiben a fejlesztők a vezetők számára az előrehaladásról beszámoltak volna. Ehhez a CTO egy új „formanyomtatványt” hozott létre megadott fejezetcímekkel, amibe a fejlesztőknek az előrehaladásukat reportálni kellett. A reportálási folyamat megjelenése után a CTO ezt a formanyomtatványt több szakaszban is átírta, fejlesztette, bővítette. A másik jelentős fejlődés a fejlesztés folyamatában valósult meg. Kezdetben agilis működéshez hasonló, de nem tiszta módszertant használtak a fejlesztők, ami a CTO érkezése után új, leginkább a Scrum²⁵ módszertanra hasonlító szabályokkal (meetingekkel, dashboardokkal) egészült ki. A fejlesztés az adatfelvétel pillanatában a CTO által meghatározott Scrum keretek

²⁵ A SCRUM egy agilis keretrendszer, amelyet csapatok használnak arra, hogy összetett termékeket vagy szolgáltatásokat fejlesszenek iteratív és inkrementális módon. A Scrum lényege, hogy a munkát kisebb, jól meghatározott időkeretekre (ezek a sprintek) bontja, és minden sprint végén egy működő, értékelhető részeredmény jön létre. Forrás: <https://www.scrum.org/resources/what-scrum-module>

között zajlott, ahol a működés pontos keretei folyamatosan, kis lépésekben változtak, csiszolódtak.

Ez a mintázat a dinamikus képességek kialakulásának szempontjából elsősorban azt jelenti, hogy egy szervezet tagjai képesek érzékelni azt, hogy a szervezetnek dinamikus rutinra lehet szüksége (akkor is, ha nem dinamikus rutinként/képességgént definiálnák azt). Az egyének továbbá képesek lehetnek felismerni / értékelni azt is, hogy a feladat ellátásához szükséges rutinok sem egyéni sem szervezeti szinten nincsenek meg, így azok valamiféle kiépítése vagy pótlása lenne indokolt.

Ez a mintázat jelenti azt is, hogy egy szervezet új tagok bevonása révén képes dinamikus rutinigényét kielégíteni, úgy, hogy az újonnan bevont személy meglévő dinamikus menedzseri képességeit használja a működés során. Ez a megállapítás viszont egy régóta fennálló elméleti vitához szolgáltat gyakorlati eredményt. Teece és szerzőtársai (1997) (valamint később Bergman et al., 2004; Gelhardt et al., 2016; Schreyögg & Kliesh-Eberl, 2007; Rothaermel & Hess, 2007; Salvato & Vassolo, 2018; Teece, 2018; Williamson, 2016; Wilkens & Sprafke, 2019; Zahra & George, 2002; Zahra et al., 2006) azt állították, hogy a dinamikus képességek nem vásárolhatóak meg a piacról, hisz minden dinamikus képesség egyedi jellemzőkkel rendelkezik és rendkívül útfüggő. Ezzel szemben áll Eisenhardt és Martin (2000) (valamint később Helfat & Peteraf, 2003; Jansen et al., 2009; Wang & Ahmed, 2007; Weerawardena et al., 2007; és érdekes módon Teece et al., 2016) nézőpontja, hogy ha a dinamikus képességek részleteit és kialakulását vizsgáljuk, akkor azok egyediek és útfüggők, viszont minden dinamikus képesség alapját egy best-practice adja és ez a best-practice viszont adaptálható egyik szervezetből a másikba.

Az ezen szerzők által folytatott vita a dinamikus *szervezeti* képességekre vonatkoznak, ám a „P” szervezet esetében látott jelenség sokkal inkább tekinthető egy dinamikus *egyéni* képességnek. Huy és Zott (2019) külön a dinamikus menedzseri képességekre vonatkozóan állapítják meg, hogy e képességek hatékonysága és működési módja új szervezethez való átkerülés eredményeként megváltozhat. Egy egyén csak akkor tudja az előző szervezetnél kialakított dinamikus egyéni képességét az új szervezetben is jól alkalmazni, ha ismereteket szerez az új szervezetnél működő emberekről és hálózatokról. A vizsgálat módszertana nem tette lehetővé, hogy a CTO dinamikus egyéni képességeit még az előző szervezeti kontextusában is megvizsgáljuk, de a jelenlegi kontextusban azt tapasztaltuk, hogy gyorsan, nagy hatásfokkal használta transforming képességeit. Ez két dolgot jelenthet.

Egyrészt jelentheti azt, hogy a dinamikus képességek bár részleteikben lehetnek egyedi és kialakulásuk lehet útfüggő, azok „magjában” ténylegesen lehetnek olyan best-practice elemek (Eisenhardt & Martin, 2000), melyek más kontextusban, akár más szervezetnél is használhatóak, legalábbis akkor, ha azok egyéni szinten mintázottak. Másrészt a kapott eredmények jelenthetik azt is, hogy ha az egyén egy olyan új szervezethez kerül át, amely nemrég kezdte meg a működését és ezáltal könnyen feltárhatóak az ismeretek az egyénekről és hálózatokról (Huy & Zott, 2019), akkor dinamikus egyéni rutinjait hamar, nagy hatásfokkal is tudja alkalmazni.

Utóbbi megállapítás esetében ugyanakkor még egy megjegyzést érdemes tennünk. Az újonnan érkező CTO jelentős támogatást és szabad kezet kapott „L.” alapítótól, hogy a neki tetsző módon használhassa transforming rutinjait, sőt, részben feladata volt a transforming rutinok használata. Ennek megfelelően könnyen és jó hatásfokkal tudta alkalmazni dinamikus egyéni képességeit új szervezeti kontextus esetében is. Ez a szituáció ugyanakkor könnyen párhuzamba állítható az alapítók helyzetével (pl.: Ma et al., 2015; Teece, 2012). Korábbi kutatásokból láthattuk, hogy az alapító a szervezet alapításakor nagy szabadságfokkal rendelkezik, a szervezeti működés során szabadon használhatja dinamikus rutinjait, hisz a szervezetnél még nincsenek kialakult rutinok, ő maga alakíthatja ki azokat. Ugyanezen megállapítások érvényesnek mutatkoznak jelen vizsgálatban a CTO-ra vonatkozóan is. A párhuzam szemléltetése érdekében ez a mondat ismételt leírásra kerül, de most zárójelben közöljük, hogy hogyan illeszkedik a vizsgálati eredmény ebbe a megállapításba: az alapító (esetünkben a CTO) a szervezet alapításakor (esetünkben a szervezetbe érkezéskor) nagy szabadságfokkal rendelkezik, a szervezeti működés során szabadon használhatja dinamikus rutinjait, hisz a szervezetnél még nincsenek kialakult rutinok (esetünkben nem hatékonyak és ezáltal nem követendőek), ő maga alakíthatja ki azokat.

Itt viszont össze tudjuk kapcsolni a dinamikus menedzseri képességek más szervezetnél történő használatával és az alapítók dinamikus menedzseri képességeivel kapcsolatos kutatásokat. „P” szervezet esetében azt tapasztaltuk, hogy ha a szervezeti kontextus (pl.: szabályok, struktúrák, szokások) kevésbé szorítja közé az egyént, vagy az egyénnek lehetősége van a kontextusok gyors átalakítására, akkor az egyén képes a korábbiakban kialakult egyéni rutinjait magas hatásfokkal a szervezet érdekében használni akár változtatás nélkül is. Huy és Zott (2019) kutatása alapján pedig ennek fordítottja is igaznak tűnik: ha az egyénnek sok új kontextusbeli elemhez kell igazodnia, akkor nem tudja, vagy csak nehezen tudja korábbi dinamikus rutinjait használni. Ekkor

interakcióba *kell* lépnie a kontextussal, ami viszont egy potenciális trigger a képesség átalakulásának folyamatában. Az egyének ilyen irányú mintázataival a mind a három (nem-pilot) esettanulmányra épülő „esettanulmányok átfogó elemzése” fejezetben még külön is foglalkozunk.

10.1.2. Hasonlóságok kiterjesztése és összeolvasztása

„P” szervezet tagjai diplomával rendelkező egyének, ahol sokuk egyéni rutinkészletének eleme a szakirodalmak olvasása a technológiával vagy iparággal kapcsolatosan. Ezt a sensing rutint egymástól függetlenül végezték. Idővel ugyanakkor a csapat tudomására jutott, hogy mások is végeznek ilyen tevékenységet és megegyeztek abban, hogy ha bárki talál olyan cikket, amit érdemesnek tart megosztásra, akkor azt egy közös chatfelületen elküldi a többieknek. A rutinelem a megosztáson kívül tovább bővült új elemekkel, ugyanis a beküldött cikkek kapcsán a későbbi, részben más ok miatt életre hívott meetingeken, a csapat tagjai meg is beszéltek a cikkben olvasottakat és azok lehetséges hatását a szervezetre.

A dinamikus képességek szempontjából ez a kialakulási mintázat szinte teljesen egybevág Salvato & Vassolo (2018), valamint Helfat és Peteraf (2003) modelljével. Egyéni képességek előzik meg a szervezeti szintűt, az egyének „összegyűlnek” és interakcióba lépnek egymással. Az interakció során a rutin kismértékű fejlődésen megy át, ami lehetővé teszi a szervezeti szintű szétterjesztést. A főbb stakeholderek döntést hoznak arról, hogy a rutinelem szervezeti szinten is használható és az implementálódik a működésbe. Az egyetlen mintázat, amiről a korábbi modellek külön nem foglalkoztak (de nem is cáfolták annak létezését), hogy az interakcióba elegyedő egyének rendelkezhetnek szinte azonos egyéni mintázatokkal is, így az interakció rövid, a szervezeti elfogadás pedig könnyű.

10.1.3. Alternatívakeresés

A szervezet a megalapításkor nem rendelkezett olyan felülettel, ahol a napi ügyekről tudtak volna érdemben kommunikálni. A szervezeten belüli nem-szóbeli beszélgetések kezdetben e-mailes formában zajlottak, ám azt a tagok nem tartották megfelelőnek a gyors írásbeli kommunikációhoz. Ennek érdekében „M.” ügyvezető interakciót kezdeményezett a többi szervezeti szereplővel, hogy ismernek-e olyan chatalkalmazást, ami illeszkedik a szervezet működési mintázataihoz és érdemes azt

adaptálni. Az interakció során több lehetőség is felmerült, amelyek közül a tagok az általuk leginkább ismert és többük által a magánéletben használt felületet: a Vibert választották ki. A Viber használata a kiválasztás után kötelezővé vált, minden szervezeti tagnak rendelkeznie kellett profillal és elérhetőnek kellett lennie a felületen.

A dinamikus képességek szempontjából ez a mintázat is hasonló alapokra építkezik, mint amit az előző „használatok kiterjesztése és összeolvasztása” alfejezetben láthattunk két eltéréssel. Az egyik eltérés, hogy a szervezet tagjai különféle alternatívákat ismertek és különféle alternatívákat tartottak előnyösnek, így a személyközi fázis kis mértékben eltérő mintázatok mentén és hosszabb ideig zajlott. Ugyanakkor a jelentősebb eltérés a rutin forrásában keresendő. A Viber használatánál is igaz, hogy a szervezet egy egyéni rutint adaptált és terjesztett ki, az eltérést itt viszont az adja, hogy ennek a rutinnak az alapja nem munkahelyi közegből, hanem magánéletbeli közegből származott. Korábbi kutatások alapján ismert, hogy a dinamikus képesség szervezeti szintre való eljutása során a szervezet meglévő tudást kombinál új tudással (Marsh & Stock, 2006; Prieto & Easterby-Smith, 2006). Ebben a kombinációban a vállalkozók, vagy szélesebb körben a szervezeti egyének korábbi tudása és tapasztalata is részt vesz. A „P” szervezetnél ennek egy speciális esetét tapasztaltuk: egyes szervezeti tagok magánéletben szerzett tapasztalatainak megosztása révén tudott kifejlődni a szervezeti szintű dinamikus képesség. Ez a mintázat csak megerősíti az egyének és az egyéni tapasztalatok dinamikus képességek kialakulásában játszott fontosságát.

11. Második esettanulmány: „A” szervezet

„A” szervezet egy 2020-ban létrehozott, konténermenedzsment²⁶ megoldást fejlesztő vállalat, amely az adatfelvétel időszakában (2023.10.10. - 2023.10.27.) két nagyon eltérő vevő által valós környezetben tesztelt prototípussal rendelkezett.

A szervezetnek a kezdetek óta²⁷ két tulajdonosa van, akik a szervezet alapítóinak is tekinthetők, ám feladatuk jelentősen eltér. A szervezet működését nem külső forrásból, hanem „B.” alapító saját vagyonából finanszírozza, amelyből eredően az ő tulajdonrésze is magasabb és „L.” alapítóhoz is inkább hierarchikus („B.” alapító utasításokat ad „L.” alapítónak, de fordítva nem) viszony fűzi. „L.” alapító tulajdonrészrel is rendelkezik a szervezetben, de a szervezet operatív vezetése és ügyvezetése is az ő felelősségi körébe tartozik. A szervezet pontos határai, ezáltal a szervezetnél dolgozó kollégák pontos száma nehezen megragadható, ugyanis „B.” alapítónak ugyanazon székhelyen van egy másik, szintén szoftverfejlesztéssel dolgozó, nem start-up jellegű cége is. Ennek a másik cégnek az alkalmazásában álló kollégák alkalmanként, de akár hosszabb távon is dolgoztak a jelen értekezésben is vizsgált szervezet érdekében. Az „A” szervezet érdekében (státuszuk szerint nem feltétlen a vizsgált cégnél) dolgozó kollégák száma az alapítás és az adatfelvétel között 3 és 12 fő között változott. A két szervezet összekapcsolódása azért jelentős, mert az „A” szervezet által kifejlesztett technológia eredetileg „B.” tulajdonos másik szervezetének problémáját volt hivatott megoldani, csak a fejlesztés során a csapat úgy ítélte meg, hogy ez a termék önmagában is megállhat a piacon.

„B.” alapító másik szervezetének jelenléte miatt a vizsgált szervezet számára magas szenioritású, nagy tapasztalatú fejlesztők és devopsosok is rendelkezésre álltak, akik segítségével a szervezet képes volt egy komplex konténermenedzsment terméket is előállítani. A szervezetnél dolgozó kollégák a megoldásuk legnagyobb erősségét a könnyű kezelhetőségben és felhasználóbarát UI²⁸-ban látták. Az adatfelvétel időszaka

²⁶ A szoftverfejlesztés területén egyre inkább konténerekbe csomagolják az alkalmazásokat, mert így könnyebb kezelni a függőségeket és különböző környezetben ugyanúgy tudnak azok lefutni. Ugyanakkor, ha a konténerek száma vagy komplexitása megnövekszik, akkor azok kézi (szoftverrel nem támogatott) menedzselése egyre nagyobb kihívást jelenthet. A konténermenedzsment szoftverek ezt a munkát hivatottak támogatni. Forrás: VMware. <https://www.vmware.com/topics/container-management>

²⁷ Utolsó lekérdezés időpontja: 2025.02.03.

²⁸ A UI az az interfész, ahol az emberek és gépek közötti interakciók megvalósulnak. Forrás: Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/User_interface

alatt a szervezet magabiztosabb volt a termék minőségét illetően, annak piaci hasznosíthatóságában viszont kérdések merültek fel. A kezdeti, SaaS²⁹ üzleti modellt lecserélték és nyílt forráskódra (open source³⁰) tértek át. Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy potenciálisan mindenki hozzáfért és ingyenesen elindíthatta a szoftvert, de „A” szervezet ahhoz külön támogatást nem adott. „A” szervezet vezetőinek elképzelése alapján a jövőben a bevételi áramot a megoldás helyi igényekre való szabása és a folyamatos ügyfélszolgálati rendelkezésreállítás adhatja, de az adatfelvétel végéig fizető vevőjük még nem volt.

11.1. „A” szervezetnél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok kialakulása

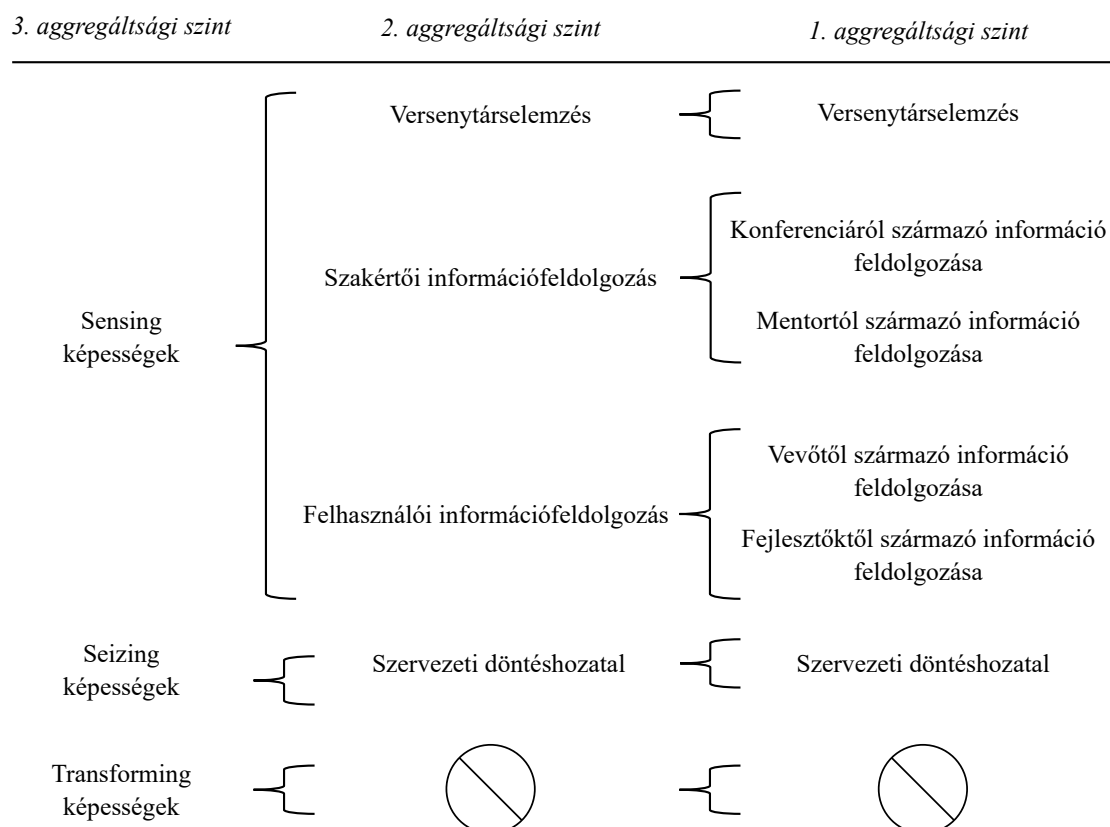
Ahogy az „esettanulmány általános leírása” fejezetében is jeleztük, a három nem-pilot kutatás eredményeit a pilot kutatással eltérő módon mutatjuk be. Először összesítésre kerülnek a szervezetnél azonosított dinamikus mintázatok, utána szöveges formában leírásra kerül az egyes rutinok kialakulásának folyamata, majd ezután az esettanulmányra vonatkozó diszkusszió valósul meg.

„A” szervezetnél összesen három érzékelési és egy megragadási rutin került azonosításra. Ezek a rutinelemek a három aggregáltsági szint alapján összefoglalóan a 18. ábrán kerültek megjelenítésre.

²⁹ A SaaS (Software as a Service) üzleti modell lényege, hogy a szoftvert nem eladásra kínálják, hanem szolgáltatásként adják bérbe, jellemzően havi vagy éves előfizetésért cserébe. Tehát a felhasználók nem megvásárolják és telepítik a szoftvert, hanem egy böngészőből vagy egy kliensalkalmazásból érik el az interneten keresztül. Forrás: SaaS Academy. <https://www.saasacademy.com/blog/saas-business-model-explanation>

³⁰ A nyílt forráskód (open source) eredetileg a nyílt forráskódú szoftverekre (OSS) utalt. A nyílt forráskódú szoftver olyan kód, amely nyilvánosan hozzáférhető – bárki megtekintheti, módosíthatja és terjesztheti azt, ahogyan jónak látja. Forrás: Redhat. <https://www.redhat.com/en/topics/open-source/what-is-open-source>

18. ábra: „A” szervezetnél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok



Forrás: saját szerkesztés

11.2. Érzékelési rutinok kialakulása

Jelen alfejezet során a következő szervezet-specifikus érzékelési rutinok kialakulásának összefoglalása valósul meg: (1) versenytárselemzés, (2) szakértői információfeldolgozás, (3) felhasználói információfeldolgozás.

11.2.1. Versenytárselemzés

A szervezet első sensing rutinja, amely vizsgálat alá kerül a *versenytárselemzés* rutin. Ez a rutinelem a kialakulás/változás során összesen 5 lépésen (3. melléklet) ment keresztül.

„A” szervezetnél dolgozó szereplők szinte mindegyike dolgozott már korábban vagy hasonló szervezetnél, vagy "B." alapító másik szervezeténél, ahol a versenytársakhoz való hozzáállás hasonló: elvárják a szervezeti tagoktól, hogy tisztában legyenek a piac aktualitásaival. Ez a vizsgált szervezetnél sincs másként, a szervezeti tagok elsősorban Google keresések során keresték a piac hasonló megoldásait, azokat ki

is próbálták és egymással a tapasztalatokat megosztották. A kihívást ebben az okozta, hogy nem volt egyértelmű még a csapat számára, hogy vannak-e kialakult iparági sztenderdek, esetleg benchmarkok, így a Google keresés is esetleges volt. A folyamatos interakciók és tanulás révén ugyanakkor ez a rutin folyamatosan fejlődött, pontosabban, tudatosabban kerestek. *„Hát az elején úgy kezdődött, hogy nyilván rá Google-ztunk ezekre a dolgokra meg a problémára, amit mi kerestünk, amit akarunk megoldani és akkor jöttek föl cégek. Nyilván mi is folyamatosan tanultunk, tehát rengeteg dolgot máshogy keresünk. Most meg tudjuk, hogy mi a probléma. Az elején még nem nagyon tudtuk, hogy mi a probléma. Mármint tudtuk a problémát, amit meg akarunk oldani, csak hogy az így hova helyezhető a nagyvilágban. Most már azért látjuk, meg vannak erre kialakult sztenderdek.”*

Egy jelentős változást a rutinban „G.” kolléga érkezése hozta. „G.” korábban egy hasonló szervezet marketingeseként dolgozott, ahol feladata volt a piac és azon belül is elsősorban a versenytársak figyelése. Az előző szervezeténél használt rutint bemutatta a szervezet tagjainak, akik azt befogadták és az eddigi feltárt versenytársakat „G.” kolléga rendszerébe kódolták át. *„A versenytársak, meg hát nem is tudom, G.-vel leültünk és akkor mondta, hogy szedjük össze. Nyilván volt egy ilyen nagyon hablaty listánk, így párral és utána meg összeszedtük. /// [ma már] van egy hatalmas mátrixunk versenytársakról, 25-30 cég legalább.”* A későbbiekben e logikához illeszkedően figyelték tovább a piacot a szervezet tagjai. A piackutatás eredménye, hogy azonosítani tudták a legismertebb versenytársakat és olyan termékfejlesztési irányokat tudtak kijelölni, amiben eltérnek e versenytársak megoldásaitól.

„G.” kolléga az excelt továbbra is gondolja, abban folyamatosan kisebb mértékű fejlesztéseket eszközöl. Ennek egyik példája a táblázat felhasználó visszajelzésekkel történő kiegészítése. *„Meg, hogyha valami kommentet látok, akkor általában szoktam frissíteni. Ha leírják, hogy ez nagyon király, vagy ez annyira nem tetszik tehát, hogy a user feedback az, amire én inkább ki vagyok hegyezve, mert abból lehet a legjobban tanulni szerintem, hogy mi az, amit a felhasználók elmondanak a versenytársainkról.”*

11.2.2. Szakértői információfeldolgozás

A szervezet második sensing rutinja, amely vizsgálat alá kerül a *szakértői információfeldolgozás* rutin. Ez a 2. aggregáltsági szintű rutinelem tartalmaz két összekapcsolódó, 1. aggregáltsági szintű rutinelemet: a mentortól származó információ

feldolgozását és a konferenciáról származó információ feldolgozását. A szakértői információfeldolgozás a kialakulás/változás során összesen 5 lépésen (4. melléklet) ment keresztül.

A szervezet már a működésének egy korai szakaszában bekerült egy hazai inkubációs programba, ahol külön mentort is kapott. Ez a mentor volt az első dedikált külső szakértő, aki támogatta a szervezet működését, valamint információszerzését és információfeldolgozását. A mentor a szervezettel való közös munka során lehetőséget biztosított a csapatnak, hogy újabb, a mentor ismerősi körébe tartozó szakértőkkel ismerkedjenek meg és azoktól is releváns információkat tudjanak beszélni. A mentorral és a többi szakértővel való egyeztetés egyik legfőbb kérdése a technológiát illetően az volt, hogy érdemes-e azt nyílt forráskódú / open source megoldásként elkészíteni-e vagy sem. A szervezet eredetileg nem open source formában képzelte el a terméket, de a mentori és szakértői beszélgetések nyomán ez megkérdőjeleződött.

Részen ebből a megkérdőjeleződésből fakadóan további iparági szakértőkkel kívánt a szervezet egyeztetni. Úgy gondolták, hogy ezeket a szakértőket leginkább a szakterülethez illeszkedő konferenciákon találják majd meg.

A konferenciák látogatása egy másik céljukkal is egybevágott. A működés elején a termékükről hírt elsősorban LinkedIn-en és egyéb internetes portálokon adtak, de úgy érezték, hogy az nem jut el megfelelő arányban a kívánt célcsoporthoz. Úgy állapították meg, hogy a célcsoportot egy konferencián kiállítóként tudják a leginkább elérni. Így részben információszerzés miatt, részben értékesítési céllal a szervezet tagjai elkezdtek különféle európai konferenciákra járni. Ennek a rutinnak három eleme volt: a konferencia előadásainak látogatása, kiállítóként való részvétel, valamint szakértőkkel történő egyeztetés, networking.

A szervezet a többek között konferenciákon kapott információk alapján meghozta a döntését, hogy open source formában jelenik meg termékével, az ahhoz szükséges átalakításokat megkezdte. A termék iránti érdeklődés megvolt, de végleges formájának elnyeréséig még sok fejlesztési feladat volt. Ebből fakadóan a konferenciákon tapasztalható érdeklődést még nem tudta hasznosítani a szervezet, így úgy döntött, hogy bár konferenciákon továbbra is részt vesz, már nem állít ki.

A konferenciákon szerzett későbbi tapasztalatok ugyanakkor azt mutatták, hogy az ott elérhető legnagyobb érték, a releváns szakemberekkel való kapcsolódásból, networkingből származik és az előadás látogatása nem nyújt olyan értéket, amiért azt a rutinelemet érdemes lenne fenntartani. Ebből fakadóan a szervezet tagjai, bár továbbra is

járnak konferenciákra, azoknak csak a networking részeire fókuszáltak. *„Hát azért minél több konferenciát néz az ember, azért megtanulja, hogy mit meg hogy meg merre. A legjobb szerintem ilyen szempontból és a legviccesebb vagy érdekesebb az, hogy az elején elég sok előadásra is beültem meg minden. Na most már egyre se. Tehát nulla előadás.”*

Érdekes, hogy a konferenciákon versenytársnak tekintett szervezetek is jelen voltak és a csapat tagjai azokról és megoldásuk működéséről érdemi információkat tudtak összegyűjteni. Ezt, a versenytárs elemzéssel kapcsolatos tevékenységet, az „A” szervezet tagjai végezhetnék rutinszerűen is, ha már egyébként is jelen vannak a konferencián, ennek ellenére az nem rutinalizálódott, csak ad hoc módon végzik, ezért az ilyen jellegű elemzésre nem került.

11.2.3. Felhasználói információfeldolgozás

A szervezet harmadik sensing rutinja, amely vizsgálat alá kerül a *felhasználói információfeldolgozás* rutin. Ez a 2. aggregáltsági szintű rutinelem tartalmaz két összefüggő 1. aggregáltsági szintű rutinelemet: vevőtől származó információ feldolgozása és a fejlesztőktől származó információ feldolgozását. Ez a két első szintű rutinelem azért csoportosítható egybe, mert a szervezet jelenlegi fázisában a „vevők” is még más szervezetek szoftverfejlesztői, akik technológiai és nem üzleti típusú visszajelzést adnak a szervezetnek. A felhasználói információfeldolgozás a kialakulás/változás során összesen 10 lépésen (5. melléklet) ment keresztül.

A felhasználói információfeldolgozás esetében fogjuk látni, hogy nem tisztán sensing rutinról beszélhetünk, hisz az open source jelleg miatt más felhasználóktól származó kontribúciók³¹ közvetlenül is alakíthatják a terméket és annak technológiáját. Ennek ellenére a felhasználói információfeldolgozás rutinelem legtöbb része az érzékelési rutinok jellemzőivel fed át, ezért itt kerül bemutatásra.

Mivel a technológia kifejlesztésének elsődleges célja kezdetben „B.” alapító másik szervezetének támogatása volt, ezért a működés legelején az információkat „B.” alapító másik szervezetének tagjai szolgáltatták. A technológia a kezdeti szakaszban a másik

³¹ Open source technológiáknál a projektben addig nem érdekelt felhasználók is hozzájárulhatnak a projekthez többek között észrevételek meghagyásával, tesztek futtatásával vagy akár a kódbázis módosításával, kiegészítésével. Forrás: <https://docs.github.com/en/account-and-profile/setting-up-and-managing-your-github-profile/managing-contribution-settings-on-your-profile/viewing-contributions-on-your-profile>

szervezetnél megszokott formában került fejlesztésre, az arra vonatkozó visszajelzések rendszere adott volt és mivel a csapat szerkezetében változás nem állt be, így az ottani rutinok csak átemelésre kerültek erre az új technológia kifejlesztésére.

A jelentős változást a nyílt forráskódra való áttérés jelentette, ezzel ugyanis jelentősen kibővült a szervezet által megszerezhető információk köre és egy erőteljes várakozás indult meg aziránt, hogy a szervezet tagjai a széles körben vett szoftverfejlesztői körből visszajelzéseket tudjanak szerezni. A szoftver kódjának közzététele előtt a Reddit felületén léptek interakcióba más felhasználókkal a szervezet tagjai, de ezek az interakciók jelentősen megváltoztak amikor a forráskódot a Github felületén közzétették.

Az első közzététel nem volt sikeres, a közzétett megoldásukat nem lehetett elindítani, ennek ellenére már ekkor sok hasznos visszajelzést kaptak a közösség tagjaitól. Idővel azonban elégedetlenek lettek a visszajelzések mennyiségével és minőségével. Bár a kifejezetten bonyolult technológia miatt kevés érdemi hozzászólás vagy kontribúció érkezett más felhasználóktól, a szervezet többet szeretett volna elérni, ezért újabb akciókba kezdtek bele. „[...] *de alapvetően mivel a termék az nagyon bonyolult, ezért nálunk extrémén igaz az, hogy kevesen csinálnak olyan nagyon nagy dolgokat, de amúgy az meg látszik, hogy itt alul meg lehet nézni, hogy harminchárom ember van, aki belenyúlt a kódbázisba.*”

Az akciók során volt, hogy érdeklődést mutató, vagy korábban kontribúciót biztosító felhasználókkal külön felvették a kapcsolatot és további visszajelzést kértek és további aktivitásra sarkallták azokat többek között ajándékok felajánlásával. „*Ő például tök jó volt, ő neki azt hiszem küldtünk is pólót utána. Próbáltuk, hogy aki segít, annak küldünk cuccokat, de a legtöbb ember az ilyen alap, ilyen nagyon kis izéket tolt be, tehát ilyen apróságokat.*” Ezen túlmenően részt vettek a GitHub és mások által rendezett egyéb „rendezvényeken”, mint a Hectoherfest³². „*Tavaly meglovagoltuk ezt a GitHubos októberi rendezvényt [...] nem tudom hogy miért vagy hogy de szép számmal jöttek kontribútorok és azt hiszem az októberi releaseben plusz 14 kontribútorunk volt.*”

„A” szervezet az adatfelvétel időpontjában még a technológia kifejlesztésének szakaszában volt, de két, nagyon eltérő kontextusban működő, a szervezet hálózatában

³² Minden év októbere során az open source fejlesztői közösség bátorítva van arra, hogy más projektekhez kontribúciót szolgáltasson. Forrás: <https://hacktoberfest.com/>

lévő cég is megkérte őket, hogy éles körülmények között való tesztelésre adják át nekik a technológiát. Ennek a kérésnek eleget is tettek. E partnerektől elsősorban technológiai visszajelzések, esetleges kérések érkeznek, amelyeket az online felületekről érkező visszajelzésekkel egyező módon dolgoznak fel.

A visszajelzések feldolgozásának rutinja a szervezet megalapításának kezdete előtt már „B.” alapító másik szervezetének rutinkészletében is megtalálható volt. Ezt a rutint a szervezet tagjai módosítás nélkül adaptálták a jelenlegi kontextusba.

11.3. Megragadási rutinok kialakulása

Jelen alfejezet során az egyetlen azonosított megragadási rutin, a *szervezeti döntéshozatal* kialakulásának összefoglalása valósul meg.

11.3.1. Szervezeti döntéshozatal

A szervezet seizing rutinja, amely vizsgálat alá kerül a *szervezeti döntéshozatal*. Ez a rutinelem a kialakulás/változás során összesen 4 lépésen (6. melléklet) ment keresztül. Egy döntéshozatali rutin rendelkezhet dinamikus és statikus képességek jellemzőivel is. Dinamikus egy döntéshozatali rutin abban az esetben, ha az nem a napi működéshez kapcsolódó fenntartási célzatú rutin (ekkor statikusnak tekintenénk), hanem megismert új információk alapján kínálkozó helyzet megragadására és kihasználására irányuló erőforrásváltoztatáshoz kapcsolódó rutin (Teece, 2007). A szervezetnél azonosításra kerültek statikus döntéshozatali rutinok is (ilyen többek között a hetente megtartott „Sync” meeting is, ahol a heti feladatok státuszát beszélik át a tagok), de jelen értekezésben az értekezés céljához igazodóan csak a *dinamikus* döntéshozatali rutin kerül bemutatásra és elemzésre.

A szervezeti (dinamikus) döntéshozatal változása bár négy lépésen ment át, minden lépés egy irányba mutat: „B.” alapító „hátralépése” és az új kollégák egyre jelentősebb részvétele a döntéshozatalban. A szervezet alapításakor (sőt, már a szervezet gondolatának megszületésekor, tehát a szervezet alapítása előtt) a két alapító közös döntéshozatali rutint alakítottak ki, ami részben „B.” alapító előző cégével kapcsolatos működésből származott. „L.” alapító a vizsgált „A” szervezet megalapítása előtt „B.” alapító másik cégében vezető, de beosztotti (nem tulajdonos) státuszban dolgozott. Az előző cégben is egyre nagyobb volt „L.” alapító döntési jogköre és ez tovább erősödött

„A” szervezet megalapításával. *„Sokat volt az [a megalapítás környékén], hogy így ketten szombatoként ettünk, sokat dolgoztunk és ezen gondolkoztunk”*

Idővel „A” szervezethez kapcsolódtak olyan további személyek, akik szakterületükön elismertek, legalább medior, de inkább szenior fejlesztői vagy devopsos szinten helyezkedtek el és volt olyan mértékű technológiai tudásuk, hogy tudták támogatni a szervezet döntéshozatalát. Eleinte az ő döntéshozatalban való részvételük aszinkron módon történt meg: „L.” alapító külön egyeztetett „B.” alapítóval és külön a szervezethez érkező szeniorabb kollégákkal és a két „oldal” közötti folyamatos egyeztetések révén alakultak ki a döntések. *„[...] arra nem emlékszem, hogy leültünk volna négyen B.-vel meg a többiekkel, de gyakorlatilag így aszinkron mód megbeszéltük. Általában szerintem én voltam mindig az, aki így összefogta, de megbeszéltem N.-el, meg M.-el, akkor [külön] B.-vel is és akkor [...] csináljuk, csináljuk oké, csináljuk.”*

A későbbiekben viszont „L.” alapító egyre nagyobb felhatalmazást kapott „B.” alapítótól. Az adatfelvétel időszakában már főként olyan döntéshozatali mintázatokat láthattunk, ahol „L.” alapító egyeztet a szervezeti szenior kollégákkal és a döntést a kollégákkal közös mérlegelés alapján, de egyszemélyben, „B.” alapító nélkül hozza meg.

A rutinban kis mértékű változás állt be azzal, hogy az egyik szenior kolléga magánéleti helyzete miatt másik városba költözött, így a döntési szituációk online térbe kerültek át, de a mintázatok érdemben nem változtak.

11.4. Átalakítási rutinok kialakulása

A szervezetnél transforming rutin nem került azonosításra, melynek elsősorban két oka van: (1) a szervezet elsősorban ad hoc jellegű módosításokat hajtott végre (2), mélyen, egyéni rutinokban gyökerező mintázatok voltak, amelyek a vizsgálati módszertannal nem volt feltárhatóak. Ezt a két indokot röviden ki is fejtjük.

(1) Az elméleti összefoglalás során is megállapítottuk, hogy akkor tekintünk valamit dinamikus képességnek, ha az abban foglalt mintázatok nem egyszeri reakciók vagy ad hoc problémamegoldások, hanem ismétlődések, vagy legalábbis kvázi-ismétlődések, amelyeket a szervezet legalább részben tudatosan használ (Kale & Singh, 2007; Keller et al., 2022; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Teece, 2023; Winter, 2003; Wenzel et al., 2021). A szervezetnél tapasztalhatóak voltak struktúrát, működést, vagy folyamatokat módosító intézkedések, amelyek transforming rutinok is lehetnek volna, de ezekben az intézkedésekben nem volt feltárható közös mintázat. Minden ilyen intézkedés

a maga módján egyedinek, ad hoc természetűnek tűnt, ami az adott változás során életbe lépett, de nem jelent meg újra egy későbbi változtatásnál. Ilyen egyedi intézkedések voltak a vizsgálat során például „G.” munkatárs általi reporting rendszer átalakítása, „M.” munkatárs által a feladatkiosztási platform és logika átalakítása, vagy „N.” munkatárs által a fejlesztői meetingek rendszerének átalakítása. Ezekben az intézkedésekben a döntéshozatal azonos volt (csoportos, de „L.” alapító végső szavát alapul vevő döntés), de az átalakítás mintázata eltért. (2) Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy ezeknek az intézkedéseknek ne lehetne egy mélyen az egyénekben, de akár még szervezeti kontextusban is gyökerező mintázata, ami az egyén vagy a szervezet számára koherens és ismétlődéses, de erre a megismert információk alapján kétséget kizáróan nem következtethetünk.

11.5. Diszkusszió az esettanulmány eredményeiről

Az esettanulmány során született eredmények csoportokba rendezve kerülnek értékelésre. Ezek a csoportok: (1) több rutinelem együttes kialakulásának/átalakulásának jellemzői, (2) a személyközi szint szerepe a kialakulásban, (3) csapat általi képességkialakítás.

11.5.1. Több rutinelem együttes kialakulásának/átalakulásának jellemzői

Az „A” szervezet esetében az a döntés, hogy nyílt forráskódú megoldásra térnek át nemcsak a termék szempontjából, de a szervezet dinamikus képességei szempontjából is jelentős hatású volt, ez a döntés és az ezt követő időszak egyszerre több dinamikus képesség kialakulását és átalakulását hozta magával.

A nyílt forráskód lehetővé tette a szervezet számára, hogy olyan új információforrásokat nyissanak meg, amely a termék fejlesztését és átalakítását támogatni tudja. Ez ugyanakkor nemcsak lehetőség volt, de bizonyos szempontból kényszer is: az alapítók egyikének sem, de a csapat jelentős részének sem volt korábban tapasztalata open source termék fejlesztésével, így részben rá is kényszerültek arra, hogy erről a közegről új információkat szerezzenek.

A nyílt forráskódra való áttérés után jelentős mértékben megnövekedett a felhasználóktól érkező információk mennyisége és a szervezet tagjai a rutinkészletüket is ehhez alakították. Olyan rutinelemeket alakítottak ki és fejlesztettek tovább, amelyek által

képesek az így beérkező információkat feldolgozni és amely segítségével még több információt szerezhetnek a fejlesztői közösségtől.

Ezzel együtt ez a döntés megváltoztatta a szakértőkhöz való kapcsolódásuk mintázatát is. Egyrészt a szervezet tagjai azt tapasztalták, hogy a szoftverfejlesztők és iparági szakértők általánosságban nyitottabbak és segítőkészebbek olyan csapatok irányába, amelyek nyílt forráskódú megoldásokon dolgoznak. Másrészt, mivel a csapat tagjainak kevesebb ismerete volt a nyílt forráskódú rendszerekről, így azt érezték, hogy többet is kell kérdezniük ezektől a szakemberektől. Ez a két trigger együttesen erősítette és módosította a szervezet konferenciára járási szokásait. Ezek az információk részben egybevágóak a triggerokról eddig is megismert eredményekkel (Donada et al., 2016), hogy a dinamikus képességek fejlődése triggerok nyomán, arra adott reakcióként indul el, annyi kiegészítéssel, hogy az „A” szervezetnél megismertek alapján lehetnek olyan nagy fontosságú triggerok (mint egy ilyen mértékű technológiaváltás), ami egyszerre akár több dinamikus képesség párhuzamos módosítását vagy kialakítását indítja el.

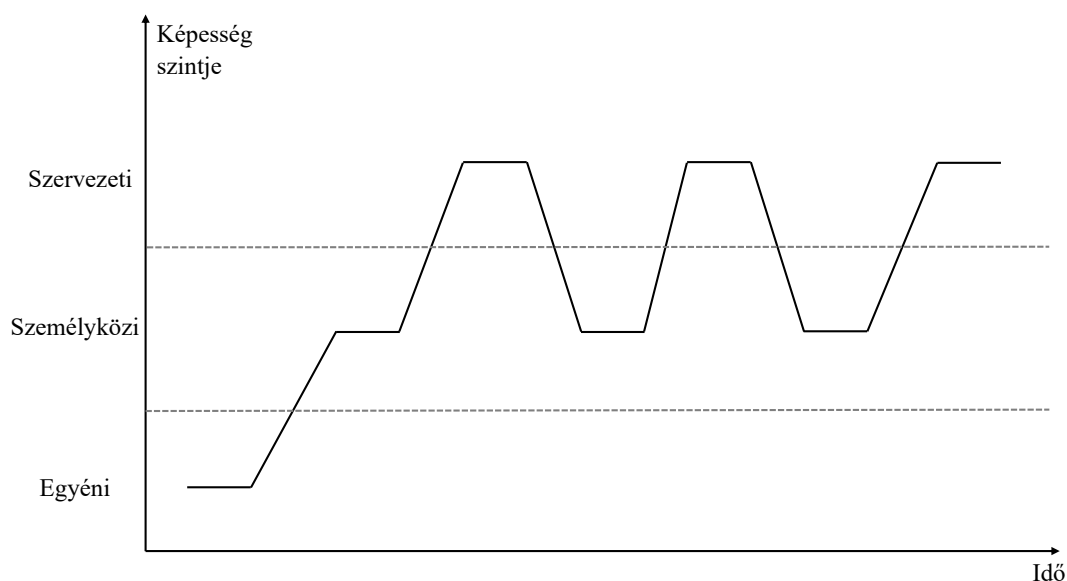
A szervezetnél tapasztaltak viszont érdekesek a több dinamikus képesség párhuzamos kialakulását vizsgáló irodalom tükrében is. Bingham és szerzőtársai (2015) azt vizsgálták, hogy egy szervezet hogyan alakíthat ki párhuzamosan (egyszerre) több dinamikus képességet. Vizsgálatukban azt a megállapítást teszik, hogy ez a folyamat egy struktúra létrehozásával kezdődik, egy olyan struktúra létrehozásával, ahol tudás kodifikálása kezdődik meg. Ilyennek tekintenek ők például egy újonnan létrehozott projektmenedzsment irodát, ami a projektmenedzsmenthez kapcsolódó ismeretek és tudás kodifikálását végzi el és ez szolgál majd egyfajta alapként (triggerként) a dinamikus képességek kialakulásához. Bingham és szerzőtársai (2015) itt tehát tudatosságot feltételeznek a szervezet részéről: a szervezet tudja, hogy milyen struktúrát hoz létre és tudja, hogy annak célja, hogy dinamikus képességek fejlődéséhez járuljon hozzá. Az „A” szervezet esetében viszont nem történt tudatos szervezeti struktúra módosítás, nem jött létre olyan szervezeti egység, aminek dedikált feladata a tudás kodifikálása (és későbbi elterjesztése) lett volna. Ebből az következik, hogy Bingham és szerzőtársai (2015) megállapításán túlmenően létezhetnek olyan fontos döntések (triggerok) is, amelyek eredményeként bár párhuzamosan több dinamikus képesség is kialakul vagy módosul, de mindezt anélkül, hogy a szervezet arra külön struktúrát hozna létre vagy tudatosítaná a képesség kialakításának szükségességét. Ezt úgy is értelmezhetjük, hogy „A” szervezet esetében történt olyan párhuzamos dinamikus képességfejlesztés, aminél a képesség

fejlesztése maga nem egy tudatos döntés volt, hanem a fejlődést „csak” az új helyzetben megjelenő lehetőség és (részben) kényszer hívta életre.

11.5.2. A személyközi szint szerepe a kialakulásban

Az „A” szervezet szakértői információfeldolgozása kapcsán azt láttuk, hogy a konferenciákhoz kapcsolódóan a képesség kialakulása több fázison ment keresztül. A szervezet tagjai eleinte a konferenciákon látogatták az előadásokat is, kiállítóként is megjelentek, valamint networkinget is végeztek. Később már nem állítottak ki ezeken a konferenciákon, majd megint később már nem is látogatták az előadásokat, csupán a networking eseményeken vettek részt. A rutin mindenkori jellemzői ismertek voltak a szervezet tagjai számára, a konferenciákon többen vettek részt, tehát mind a három fázisban a képesség szervezeti szintűnek tekinthető. A három szervezeti szint között viszont rövid személyközi, interakciós szakaszok voltak: a szervezet tagjai megvitatták, hogy hogyan módosítanak a konferenciákról származó információszerzési rutinjukat és a következő konferenciára már ennek tudatában, az új rutin mintázataival (tehát szervezeti szintű rutin birtokában) mentek el. Ez a mintázat viszont eltér az „egyszerű” egyéni – személyközi - szervezeti mintázattól, helyette az első ciklus után az interakcióval dús személyközi és szervezeti szintek felváltva jelennek meg. Ezt a mintázatot összefoglalóan az alábbi 19. ábra mutatja be.

19. ábra: „A” szervezet konferenciákról származó információfeldolgozási rutinja az idő és képesség szintjének tükrében



Forrás: saját szerkesztés

E képesség kialakulásának folyamata is leképezhető egyéni, személyközi és szervezeti szintű képességekként, viszont az egyes szintek egymásutánisága az elméleti modellben felállítottéhoz képest egy másik mintázatot tükröz. Az eltérő mintázatok okáról szóló minden esettanulmány megállapítását alapul vevő összehasonlító és összefoglaló elemzés az „esettanulmányok átfogó elemzése” fejezetben valósul meg.

11.5.3. Csapat általi képességkialakítás

„A” szervezet alapítása abból a szempontból különleges volt, hogy részben egy másik szervezetből vált ki, de olyan módon, hogy kapcsolatban maradt a másik szervezettel, sőt, kezdetben a másik szervezet számára dolgozott. Ez viszont azt is okozta, hogy az újonnan létrejövő szervezet és a korábbi szervezet között erős kapcsolatok álltak fenn, sőt, a két szervezet rutinkészletében jelentős hasonlóság volt, hiszen nemrégén még egy szervezetet alkottak. Ez azt is jelentette, hogy az újonnan létrejövő szervezet már kialakult, működő szervezeti szintű rutinokkal tudta megkezdeni működését. Az „A” szervezet munkájába olykor becsatlakoztak az előző szervezet munkatársai is, akik már meglévő belső szervezeti rutinokkal (köztük dinamikus rutinokkal is) rendelkeztek, annak mentén dolgoztak.

Ez a jelenség erősen kapcsolódik a dinamikus képességekről jelenleg ismert jellemzőkhöz. Tudjuk, hogy az alapítók és a felsővezetők (Durán et al., 2022), de a szélesebb körben vett menedzseri réteg (középvezetők, alsóbb szintű vezetők) tagjainak (Altintas & Ambrosini, 2019) egyéni képességei és a szervezet képességei között erős kapcsolat van. Tudjuk továbbá azt is, hogy a csapat egyes tagjainak saját kapcsolati tőkéje is hatással van a szervezeti jellemzőkre, velük a dinamikus képességekre is (Helfat & Peteraf, 2003). Az „A” szervezetnél tapasztaltak is e megállapítások egy speciális esetének tekinthetők. Speciális eset abból a szempontból, hogy a vizsgált dinamikus képességnek nem kellett a szervezeten belül kialakulnia és szervezeti szintűvé válnia, hanem az már „kész”, szervezeti szintű képességként került átörökítésre. Egy ilyen mintázatból még nem érdemes általánosítani, de ez felveti a lehetőségét annak, hogy „kész”, már kifejlődött dinamikus *szervezeti* képességek is átörökíthetők egyes szervezetekből más szervezetekbe, legalábbis akkor, ha az új szervezetben lévő csapat egy kritikus hányada átfed a korábbi szervezetben képességet használó és ismerő csapat tagjaival.

12. Harmadik esettanulmány: „B” szervezet

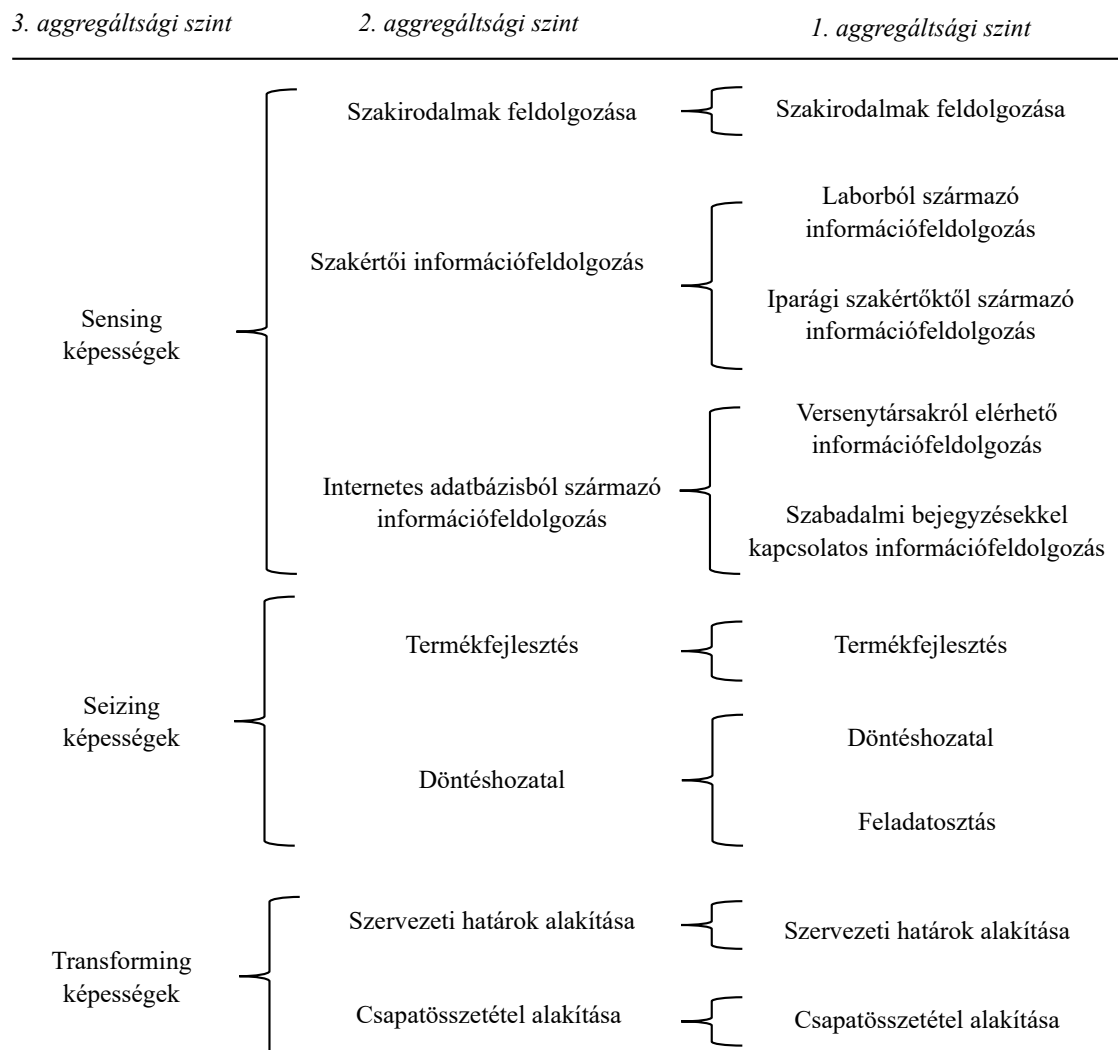
„B” egy 2021-ben alapított szervezet, melynek főtevékenysége egyedi, személyre szabott bioreaktorok kifejlesztésével kapcsolatos. A szervezetnek jelenleg³³ négy tulajdonosa van, de a szervezet a jelenlegi ügyvezető-alapító elmondása alapján két alapítóval rendelkezett. A vállalat elsősorban az alternatív fehérjepiac számára dolgozik mikroalgához és mesterségesen előállított húsokhoz kapcsolódó technológiafejlesztéssel. A szervezet az adatfelvétel időszakában (2023.12.05. – 2024.04.17.) már rendelkezett egy prototípussal és a prototípus iránt érdeklődő komoly potenciális vevővel is, akivel folyamatos egyeztetésben voltak, hogy személyre szabhassák a terméket. „B” szervezet a jelenleg meglévő technológiájához vezető út során különféle méretű és funkciójú bioreaktorokat fejlesztett ki. Az alapításkor először laborméretű (kis méretű) reaktor kifejlesztése történt meg, hogy a szervezet bebizonyíthassa, hogy az általa kialakított technológia működik és azzal alternatív fehérjék állíthatóak elő. A sikeres laborkísérlet után szükségessé vált, hogy azt nagyobb méretben is elkészítse a szervezet, viszont a méret növekedésével újabb és újabb kihívások jelentek meg. Az, ami laborméretű eszköznel működőképes volt, az nagyobb (ipari) méretben átdolgozásra, újragondolásra szorult. Ez a fejlesztési folyamat ugyanakkor tőkeigényessé vált és szüksége volt a szervezetnek külső finanszírozásra. Ezt a szervezet eleinte kockázati tőkebefektetőktől igyekezett megszerezni, ám az ott tapasztalt, a szervezet vezetői számára nem tetsző feltételek miatt végül kockázati tőke nem kerül bevonásra az adatfelvételi időszak végéig. Egyéb, versenyeken és pályázatokon nyert és az alapítók kapcsolatrendszeréből származó egyéb források viszont rendelkezésre álltak, de a szervezet vezetői azt elégtelennek ítélték meg. Ennek eredményeként a pilot projekthez valós piaci partnert kerestek, akik „ingyen” megkapják a technológiát, cserébe a piaci partner forrásaiból történik majd a technológia továbbfejlesztése. Az adatfelvétel időszaka alatt egy ilyen partnerrel történtek komoly egyeztetések, de az adatfelvétel végéig egyezség nem született.

³³ Lekérdezés időpontja: 2025.01.16.

12.1. „B” szervezetnél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok kialakulása

„B” szervezetnél összesen három érzékelési, kettő megragadási és kettő átalakítási rutin került azonosításra. Ezek a rutinelemek a három aggregáltsági szint alapján összefoglalóan a 20. ábrán kerültek megjelenítésre.

20. ábra: „B” szervezetnél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok



Forrás: saját szerkesztés

12.2. Érzékelési rutinok kialakulása

Jelen alfejezet során a következő szervezet-specifikus érzékelési rutinok kialakulásának összefoglalása valósul meg: (1) szakirodalmak feldolgozása, (2) szakértői információfeldolgozás, (3) internetes adatbázisból származó információfeldolgozás.

12.2.1. Szakirodalmak feldolgozása

A szervezet egyik első sensing rutinja, amely vizsgálat alá kerül a *szakirodalmak feldolgozása* rutin. Ez a rutinelem a kialakulás/változás során összesen 6 lépésen (7. melléklet) ment keresztül.

A szakirodalmak feldolgozása rutin, mielőtt a szervezet számára hasznosítható outputtal járt volna, mindkét alapító egyéni rutinkészletének eleme volt. *„Nekem meg szerintem ez az egyetemről jött, az egyetem végén. [...] mindig bementem a könyvtárba és akkor elkezdtem leszedni azokat a cikkeket, amik ugye nem érhetők el, csak ilyen előfizetős cikkek, és akkor az egyetemről leszedtem.”* Az alapítók a meglévő, egyéni szakirodalmi feldolgozáshoz kapcsolódó rutinjaikat nagyon rövid egyeztetés után a rutin lépéseinek megváltoztatása nélkül, szinte automatikusan, most már szervezeti célok érdekében is elkezdtek használni, annak outputját egymással megosztva.

Idővel „J.” alapító elégedetlenné vált a végrehajtással. Úgy érezte, hogy a rutin működtetéséhez túl sok erőforrásra – időre – van szükség. *„Csak ugye ez is borzasztóan sok munka és ezzel most nagyon lassan haladunk, [...] Mint ahogy így nekem is, hogy átmenjek rajta részletesen, és akkor meg is értem még közben, mert ez a legnagyobb probléma amúgy nekem tanulmányokkal, hogy nagyon sok idő végig menni rajta és így megérteni is.”* „J.” alapító felismeri, hogy „A.” alapítónak, van egy olyan szoftvere, amellyel javítható lenne a jelenlegi rutin időpazarló jellege. *„Egyébként A.-nak erre van egy szoftvere [...] Ez egy olyan szoftver, ami gyakorlatilag lerövidíti a könyveket. Gondoltunk arra, hogy ezt megcsináljuk úgy, hogy ezekből a hosszú cikkekből csak az adatokat szedje ki ez a szoftver és akkor így gyakorlatilag helyettesítjük, minimálisra csökkentjük az emberi munkát.”* „J.” alapító tesztelésre elkéri a szoftvert, de az nem hozza meg a kívánt hatást. Ennek érdekében „J.” alapító újra interakciót kezdeményez „A.” alapítóval a szoftver lehetséges javítása iránt, ugyanakkor új, a szoftver fejlesztésénél fontosabb prioritások jelennek meg a szervezetben, ezért a szoftver nem kerül fejlesztésre. A fejlesztés nélkül a szervezet tagjai hátrasorolták a szakirodalmak

feldolgozásának fontosságát és az ahhoz kapcsolódó érzékelési rutint egyre kevésbé, sőt, az utóbbi időszakban egyáltalán nem használták.

12.2.2. Szakértőktől származó információfeldolgozási rutin

A *szakértőktől származó információfeldolgozási* sensing rutin a második aggregáltsági szinten helyezkedik el és két első szintű rutinelemet tartalmaz: laborból származó információfeldolgozás és iparági szakértőktől származó információfeldolgozást. Ez a két, első szintű rutinelem azért került csoportosításra a második szinten, mert a szervezet ezeket a rutinelemeket azonos cél érdekében használja (szakértőktől származó információszerzés és annak használata) időnként egymást helyettesítő rutinelemként is. A kialakulás folyamata során az egyik elsőszintű rutinelem visszaszorulása együtt jár a másik, szintén elsőszintű rutinelem megerősödésével. Ez a rutinelem a változás során összesen 11 lépésen (8. melléklet) ment keresztül, mely során a szervezet először csak „kényszerből”, később azonban saját döntésből, rutinként is használta azt.

Az alapítók a működés finanszírozására kockázati tőkebefektetőket és inkubátorházakat kerestek fel. Ezeknél a szervezeteknél ugyanakkor elvárások voltak arra vonatkozóan, hogy milyen információkkal és tudással kell rendelkeznie az alapítóknak: általános üzleti tudás, technológiai és iparági tudás – utóbbiak esetében elvártak olyan magas tudással rendelkező szakemberekkel való kapcsolatokat is, amelyek igazolni tudják a technológia működőképességét. A potenciális tőkebefektetők elvárták, hogy az alapítók az általuk megnevezett képzéseken vegyenek részt, amiknek az alapítók eleget is tettek. A képzések tartalmával ugyanakkor az alapítók elégedetlenek voltak, azt érezték, hogy az ott elhangzó információk nem hasznosak a szervezet számára, így idővel nem vettek részt több képzésen. *„pár ilyen képzés után így egyértelművé vált [...] hogy nincs értelme még egynek mert, hogy ugyanazt mondják el, és hogy sokszor nem tudom ilyen vállalatok dolgozói odajönnek nulla vállalkozói tapasztalattal, és akkor így kioktatnak minket arról, amit olvastak egy könyvben [...]”*

A befektetők elvárták továbbá, hogy a csapat laborból származó szakértői véleménnyel és folyamatos labormunkával tudja igazolni, hogy a találmány működőképes. „J” alapító a találmány kifejlesztése érdekében korábban már saját maga is végzett labormunkákat, ezt a rutinját alakította át a befektetői elvárásoknak való megfelelés érdekében. A laboreredmények első bemutatása után viszont a befektetők

további laborvizsgálatokat kértek, aminek az alapítók már nem tettek eleget. *„de aztán kiderült, hogy nem számít tehát, hogy mond valamit a befektető, még ha meg is csinálod, utána úgyis mond még 2 másik dolgot, ha azt megcsinálod, utána 3 másik dolgot mond még mielőtt befektetne. Így akkor tavaly nyár óta már annyira nem izgat minket, hogy ők mit mondanak.”*

A szervezet tagjai ezután úgy döntöttek, hogy potenciális vevőket keresnek meg, hogy az ő igényeikhez igazíthassák a terméket a befektetők elvárásai helyett. Ahhoz, hogy igazolni tudják a technológiájuk működőképességét, a korábbiakban abbahagyott, labormunkálatokhoz és képzésekhez kapcsolódó rutinjaikat kezdték el újra használni – most már viszont nem befektetői elvárás miatt, hanem saját akaratukból.

12.2.3. Internetes adatbázisból származó információfeldolgozás

Az *internetes adatbázisból származó információfeldolgozási* sensing rutin a második aggregáltsági szinten helyezkedik el és két első szintű rutinelemet tartalmaz: versenytársakról elérhető információfeldolgozás és szabadalmi bejegyzésekkel kapcsolatos információfeldolgozás. Ez a rutinelem a változás során összesen 9 lépésen (9. melléklet) ment keresztül.

„J.” alapító már a szervezet megalapítása előtt keresett adatokat szabadalmakat tartalmazó adatbázisokban. *„Az igazából akkor jött, mielőtt még elindult a cég ugye, mint mondtam, és akkor volt időm, egy csomó időm, hogy valamit csináljak. [...] és akkor igen, akkor jöttek ezek pl. a versenytárs elemzés is”* A szervezet megalapításával és működésével ez a rutin további elemekkel bővült úgy, hogy annak semmilyen korábbi eleme nem szűnt meg. Az alapítás után „J.” alapító egy potenciális inkubátortól kapott adatbázissal, valamint új, internetes adatbázisokkal bővítette az általa figyelt források körét. A ChatGPT megjelenésével változtatott a szabadalmak feldolgozásának egyéni rutinján, azáltal, hogy a Google fordító használatát a jobb fordítási minőség érdekében ChatGPT-re cserélte. *„Ekkor, amik kijönnek a szabadalmak, azokat régen nagyon sokat ki is írtam magamnak az ilyen, fű, nagyon meg is utáltam, full tömény szakszöveg. És még Google fordítóval is nagyon nehéz volt, de most már könnyebb a Chat GPT-vel és jobban fordít néha.”* Az adatbázisokból származó információkat az alapító később más célokra (pl.: potenciális vevőkkel való alkufolyamat) is használni tudta. *„Hogyha már a pénzügyekhez eljutottunk akkor már csak nem akarták, mert tudom, hogy volt pénzünk, hiszen láttam, hogy milyen pályázatokat nyertek, és aztán mit fejlesztettek ki belőle és mi*

azon elborzadtunk.” A potenciális vevőkkel, de még a befektetőkkel való kapcsolat során is a szervezet széleskörű információs ellátottságot tudott az adatbázisok révén bemutatni, olyan szereplőnek tűnve, aki ismeri nemcsak a piaci versenytársak termékekeit, de azok előállítási és üzemeltetési költségeit is. Ennek eredményeként mind a potenciális vevők, mind a potenciális befektetők szívesen folytattak ilyen irányú beszélgetéseket a szervezet tagjaival.

12.3. Megragadási rutinok kialakulása

Jelen alfejezet során a következő szervezet-specifikus megragadási rutinok kialakulásának összefoglalása valósul meg: (1) termékfejlesztés, (2) döntéshozatal.

12.3.1. Termékfejlesztés

A szervezet első seizing rutinja, amely vizsgálat alá kerül a *termékfejlesztés* rutin. A termékfejlesztés a pontos jellemzők függvényében sensing, seizing, sőt még transforming rutin is lehet. Jelen rutin a piacról már megszerzett és feldolgozott információk szervezet általi megragadását célozza, ezáltal seizing rutinnak tekintjük és ebben az alfejezetben tüntetjük fel, de érdemes látni, hogy e rutinban sensing jellegű és transforming jellegű elemek is felfedezhetőek. Ez a rutinelem a kialakulás/változás során összesen 6 lépésen (10. melléklet) ment keresztül.

A szervezet alapító tagjai a szervezet megalapítása előtt is információszerzés, valamint termékfejlesztés célzattal már laborműveleteket végeztek. A termékfejlesztés iránya ugyanakkor egy potenciális befektető megjelenésére kis mértékben átalakult, a rutint részben a befektetői igényekhez jobban illeszkedővé formálták. Idővel a befektetői igényre kevésbé akart reagálni a szervezet, ezért a laborban történő termékfejlesztési rutinjaikat ismét saját magukra szabadva, saját célkitűzéseik mentén kis mértékben átalakították.

A jelentős változás a rutinban akkor állt be, amikor a szervezet potenciális vevők keresésébe fogott és az adott potenciális vevők egyedi igényeire szerette volna hangolni a termékfejlesztés folyamatát is. Itt „J.” alapító egyeztetett potenciális vevőkkel, az abból származó információkat összefoglalta és megosztotta a szervezet tagjaival. A szervezet tagjai egy közös döntés eredményeként kijelölték az új termékfejlesztési irányokat. *„Beszéltem ennyi céggel, ezeket érdekelte és ez a komoly, tehát jó lenne, ha ebbe az*

irányba váltanánk. [...], és akkor mondták, hogy jó oké. /// Ez is egy ilyen kétheti, vagy havi update-tel, vagy összeültünk személyesen”

Később, a partnerkeresés során a szervezet egy komoly érdeklődőt talált, így a teljes termékfejlesztést hozzájuk alakították, főként egy új, szoftveres alapú tesztelési technológia rutinba való beemelésével. „A.” alapító korábról (a szervezet megalapítása előtről) rendelkezett egy komplex tesztelésre is alkalmazható algoritmussal, ami beépítésre került a reaktorba. A beépítés elsődleges célja, hogy általa a szervezet távolról, a vevő általi üzemeltetés során is hozzáfér a reaktorral kapcsolatos adatokhoz, azokat fel tudja dolgozni és az alapján alakítani a reaktor működését. Az algoritmus reaktorba való beépítése után ez a fajta adatgyűjtés, adatfeldolgozás és azok alapján a termék fejlesztése folyamatosan végezhetővé válik, akár a partner jelentős beavatkozása nélkül is.

12.3.2. Döntéshozatal

A szervezet második seizing rutinja, amely vizsgálat alá kerül a *döntéshozatal* rutinja. Egy döntéshozatali rutin tartozhat a statikus és dinamikus képességekhez is. Jelen alfejezetben bemutatott döntéshozatali rutint azért tekintjük dinamikusnak, mert az itt történő bemutatás során csak azokat az elemeket vettük vizsgálatba, mely egy szervezeti erőforrás vagy statikus képesség átalakításához kapcsolódó döntéshozatalhoz kapcsolódik – vagyis dinamikus képességnek minősül (Teece, 2007). Ez a rutinelem a kialakulás/változás során összesen 5 lépésen (11. melléklet) ment keresztül.

Az interjúalany (bár nem tudta pontosan felidézni), emlékezete szerint a döntéshozatal szervezetben történő első megjelenési formája korábbi szervezetekben tapasztalt döntéshozatali mintázatokat tükrözött. A szervezetnél ugyanakkor ez a döntéshozatali rutin több változáson is átesett. A működés elején a döntéshozatal a potenciális befektetőkkel történő megbeszélések előtt zajlottak. *„Először nyilván csapaton belül volt egy meetingünk, ahol mondtam, srácok, légyis beszéljünk, mert akkor updatelek mindenkit és ti is a technikai részletekről. [...] de ha volt ellenvetés, azt még megbeszéltük, utána én ezt vittem a [potenciális befektetőhöz], hogy így döntöttünk, ezt csináltuk.”* A potenciális befektetők egyeztetések megszűnése és új szervezeti tagok megjelenése ezen módosított. A szervezethez újonnan kapcsolódott olyan személy, aki korábbi szervezeteknél végzett munkája során más technológiát (GitHub) használt a feladatok rögzítésére és nyomon követésére. Ezt a technológiát bemutatta a szervezet tagjainak, akik azt adaptálták a működésükbe. Ennek a technológiának a használata

megmaradt azután is, hogy megszűntek a potenciális befektetővel tartott megbeszélések. A működés későbbi szakaszában a szervezet tagjai potenciális vevőkkel tartott meetingeken vettek részt, melynek célja a technológia potenciális vevők számára történő továbbfejlesztése. Ekkor a döntéshozatali és feladatkiosztási rutin újabb változáson esett át. A potenciális vevőkkel történő meeting után közösen a szervezet tagjai megbeszélték az elvégzendő módosításokat és feladatokat, amiket „J.” alapító a GitHub felületére is felvitt. Az így felvitt feladatokat ugyanakkor már nem a vezetőség adta ki egyes szereplőknek, hanem a szereplők saját döntésük nyomán választottak feladatot maguknak az elérhető listából.

12.4. Átalakítási rutinok kialakulása

Jelen alfejezet során a következő szervezet-specifikus átalakítási rutinok kialakulásának összefoglalása valósul meg: (1) szervezeti határok alakítása, (2) csapatösszetétel alakítása.

12.4.1. Szervezeti határok alakítása

A szervezet első transforming rutinja, amely vizsgálat alá kerül a *szervezeti határok alakítása* rutin. Ez a rutinelem a kialakulás/változás során összesen csak 1 lépésen (12. melléklet) ment keresztül, mert a szervezeti határokat végig „J.” alapító saját maga alakította dinamikus egyéni képességei révén, úgy, hogy a képességben érdemi változás nem állt be.

A szervezeti határok alakítása a szervezetnél elsősorban ahhoz a döntéshez kapcsolódott, hogy egy adott technológiát, fejlesztést vagy anyagot szervezeti kereteken belüli tevékenység, vagy külső szállítóval való együttműködés eredményeként állítják-e elő. A szervezeti határokat többször is módosították, de minden módosítás „J.” alapító döntése nyomán, általa vezérelve valósult meg.

A szervezeti határok módosulásra szorultak jogszabályi kötelezettségek, erőforráshiány és sikertelen belső fejlesztés hatására is. A jogszabályi kötelezettségek miatti módosulást az váltotta ki, hogy a reaktorok ürméretének növekedésével új, nagyon speciális szabályok és külön engedélyek vonatkoztak annak előállítására és tisztítására, amellyel a szervezet nem rendelkezett és nem is kívánt azzal rendelkezni. *„Úgy képzeljétek el, hogy egy mondjuk van egy ötezer literes tartályod, és ha azt belülről kell szerelni, akkor csak olyan ember mehet bele, akinek erre van egy ilyen vizsga papírja,*

hogy ő akkor ilyen nyomásálló tartályokban dolgozhat. És na itt már ez problémát jelent nekünk, mert itt már mindenképpen valamilyen szakmai embereket, hogy meg emberkéket, meg cégeket kell bevonni, és ami ugye magával hordozza azt a megkötést, hogy mi nem módosíthatjuk úgy a dolgokat, ahogy akarjuk.” Az erőforráshiány miatti szervezeti határmódosítás elsősorban a laborozás kapcsán jelent meg. „J.” alapító úgy érezte, hogy nincs már idejük arra, hogy egy nagyon komoly labort tartsanak fenn, így a labormunkákat ki kívánták szervezni külső partner számára. A sikertelen belső fejlesztés okozta szervezeti határ megváltozását egy, a reaktorhoz szükséges eszköz fejlesztésével járó probléma okozta. A szervezet tagjai egy bérelt eszközt szerettek volna egyedileg, a reaktorukhoz illeszkedően módosítani, erre ugyanakkor nem volt megfelelő megoldásuk, így azt az egyedi eszközt inkább külső beszállítóval együttműködve készítették el.

12.4.2. Csapatösszetétel alakítása

A szervezet második transforming rutinja, amely vizsgálat alá kerül a *csapatösszetétel alakítása* rutin. Ez a rutinelem a kialakulás/változás során 3 lépésen (13. melléklet) ment keresztül. Ez a rutinelem bár a szervezeti határok alakításához kapcsolódóan működik (ha a szervezeti határ kintebb tolódik, vagyis szervezeten belüli feladattá válik egy tevékenység, akkor ahhoz megfelelő kompetenciát kell tudni kiépíteni a szervezetben), jelen értekezésben attól mégis elkülönülten érdemes kezelni, hisz kialakulási mintázatai eltértek.

Csakúgy, mint a szervezeti határok alakítása, a csapatösszetétel alakítása is „J.” alapító egyéni rutinkészletén alapszik. A szervezet érdekében dolgozó csapat tagjai eleinte külső versenyek alapján szerveződtek szinte véletlenszerűen. A 2021-es alapítás előtt ugyanakkor a csapat korábbi tagjai már nem kívántak együttműködni és „J.” alapító egyedül maradt a projektben. Ekkor „J.” alapító már nem a véletlenre bízta a csapat összetételének módosulását, hanem saját maga tudatosan és proaktívan kezdte el kialakítani a szükséges tudásterülethez kapcsolódó csapatokat / egyéneket. A termékfejlesztés előrehaladtával különféle kihívások jelentek meg a szervezeti működésben, amelyekhez „J.” alapító olyan egyéneket és csapatokat keresett, akik képesek azokat a kihívásokat megoldani. A csapatnak nemcsak a bővülése, de csökkenése is „J.” alapító egyéni rutinjaiból származik. Azokban az esetekben amikor már nem volt szükség bizonyos tudás szervezeten belül tartására, vagy erőforráshiányos helyzet lépett

fel a szervezetben, akkor azokhoz igazodva „J.” alapító célzottan szüntetett meg szervezeten belüli csoportokat.

12.5. Diszkusszió az esettanulmány eredményeiről

Az esettanulmány során született eredmények csoportokba rendezve kerülnek értékelésre. Ezek a csoportok: (1) a képesség kialakulásának ciklusai, (2) külső nyomásra történő képességkialakítás, (3) a vevők hatása a dinamikus képességek kialakulására, (4) az alapító hatása a dinamikus képességek kialakulására.

12.5.1. A képesség kialakulásának ciklusai

A „B” szervezet szakirodalom feldolgozási rutinja esetében egy érdekes jelenség figyelhető meg. Helfat & Petaraf (2003) és Salvato & Vassolo (2018) modellje is három egymás után következő szakaszra – egyéni, személyközi, szervezeti – bontja a dinamikus képességek kialakulását. Ezzel szemben a vizsgált rutinelemnél Cyfert és szerzőtársai (2021) megfigyeléséhez hasonló módon egy kevésbé szekvenciális logikát tapasztalunk. Mivel mindkét alapító nagyon hasonló egyéni rutinnal rendelkezett már a szervezet megalapítása előtt is, így nagyon rövid interakció keretében megegyeztek, hogy azokat a rutinokat továbbra is (innenről már szervezeti szintű képességként) fogják használni. Ennek megfelelően folytatták is a rutin használatát, az viszonylag stabil (változás nélküli) maradt. Egy idő után ugyanakkor az egyik alapító a rutinnal szemben elégedetlenné válik (egyéni szint) és a fejlesztés érdekében ezért interakcióba lép „A.” alapítóval (személyközi szint), hogy fejlesszék tovább jelenlegi szervezeti képességet. Ennél a konkrét esetről ez a fejlesztés végül nem valósul meg (nincs rá elég erőforrás), de témánk szempontjából így is érdekes mintázatot mutat.

Ha a fenti mintázatot az egyéni – személyközi – szervezeti logikára vetítjük ki, akkor azt látjuk, hogy a szervezeti szint elérése után a képesség változtatására vonatkozó újabb igény jelenik meg, ezért az visszakerül részben az személyközi, részben az egyéni szintre. Helfat és Peteraf (2003) is írnak arról, hogy kialakult szervezeti képességek további képességfejlődésen eshetnek át, ám e képességfejlődés mintázatairól nem értekeznek. Ha a jelenlegi rutinelem fejlődéséből indulunk ki, akkor azt láthatjuk, hogy a szervezeti szint elérése után a rutinelem újra egyéni és személyköziszintre kerül, vagyis, szinte úgy viselkedik, mintha egy új egyéni-személyközi-szervezeti ciklus indulna el. A ciklus itt is egy trigger nyomán: az egyik egyén rutinjellemzőkkel szembeni

elégedetlenségével indul, ahol az egyén fejlesztés iránti céllal keresésbe kezd, ehhez interakcióba lép másokkal (bár a sikeres rutinfejlesztés már nem történik meg – tehát szervezeti szintű elfogadásig nem jut el a képesség). Egy rutinelemből bármiféle általános következtetés levonása kerülendő, de az mindenestre érdekesnek tűnik, hogy a szakirodalmak feldolgozása rutin nem egy darab egyéni-személyközi-szervezeti lépéssorrendből álló folyamaton ment keresztül, hanem úgy is tekinthetünk rá, mintha e hármas tagolásból egy új ciklusba kezdett volna bele. Az, hogy miért volt szükség egy új ciklusra a kapott eredmények alapján kétséget kizáróan nem állapítható meg, viszont érdemes azt a tényt figyelembe venni, hogy az első ciklus személyközi fázisa nagyon gyors volt, hosszú és mélyreható információcsere nélkül. Akár az is egy lehetőségként jelentkezik, hogy a képességelem megfelelő működéséhez szükséges interakciók sem mennyiségileg, sem minőségileg nem történtek meg és az új ciklus ezt a hiányt volt hivatott pótolni. Az új ciklust ugyanakkor okozhatta az a tény is, hogy a szervezet környezete megváltozott, új feladatokat kellett ellátniuk és ebben az új környezetben az olyan sok erőforrást igénylő rutint, mint ami a szakirodalom feldolgozása volt, már nem érte meg változatlan formában használni és akkor így a rutinváltozás triggerének valójában a környezet megváltozását tekinthetjük.

Egy másik érdekes, a kialakulás ciklusaihoz kapcsolódó jelenség az internetes adatbázisból származó információfeldolgozásnál volt azonosítható. Ez a rutinelem szinte kizárólag az egyik alapító egyéni szintű rutinkészletében jelenik meg, egyszer ugyanakkor személyközi szintre kerül, amikor egy potenciális inkubátor hozzáférést ad egy új adatbázishoz. Ezt az új adatbázist az alapító felfedezi, azt értékesnek tartja és beépíti azon adatbázisok közé, melyekből információt gyűjt. Ezt tekinthetjük úgy is, mintha elfogadná az interakció másik szereplőjének ajánlását (egy újabb adatbázisból való információszerzés rutinját) és azt beépíti az egyéni rutinjai közé. Vagyis a kialakulás folyamatát tekintve egy szervezeten belüli egyén kapcsolatba lép egy szervezeten kívüli szereplővel, ahol az interakciók során módosul a szervezeten belüli egyén *egyéni* rutinja. Ez a módosult egyéni rutin az átalakulás után stabilan működik tovább a szervezet számára hasznos módon, vagyis tekinthetjük egy dinamikus *egyéni* képességnek. Egy rutin kialakulási folyamatából általánosító következtetést levonni nem érdemes, mégis ez a jelenség felveti annak a lehetőségét, hogy a dinamikus *egyéni* képességek az egyéni-személyközi-szervezeti szintek helyett egyéni-személyközi-egyéni szintek sorozataként is kialakulhatnak. Ha e szintek sorozataként alakul ki egy egyéni dinamikus képesség,

akkor az személyközi fázis itt nem más, mint a rutin külső szereplők által való esetleges módosításának átmeneti szakasza.

Ha a szakirodalmak feldolgozása és az internetes adatbázisokból származó információfeldolgozás jelen alfejezetben tárgyalt kialakulási mintázatait összevonva nézzük, akkor azt láthatjuk, hogy az egyéni, illetve a szervezeti szinten a rutinelemek stabilak (változás nélkül ismétlődőek) is lehetnek. Ezzel szemben a személyközi szint pont ezt a stabilitást kérdőjelezi meg. Új triggererek nyomán a személyközi szint során „megkérdőjeleződik” a rutinok status quo-ja, az új ingerek lehetőséget nyitnak a rutinelem megváltoztatására.

Ez a személyközi fázis ugyanakkor többször is nagyon gyorsan futott le, gyakran valódi, elmélyült interakció nélkül. Ez megfigyelhető volt a döntéshozatal esetében, ahol „M.” érkezésével a feladatok nyomonkövetése átkerült a GitHub felületére, vagy „A.” reaktorvezérlésre használható szoftverének adaptációjánál, vagy akár „J.” és „A.” szakirodalomfeldolgozása esetén még a szervezet alapításának elején. Ezekben az esetekben ugyanakkor van egy közös elem: valamely egyén által régóta használt egyéni rutinelem. „M.” már korábbi munkahelyein, évek óta használja a GitHubot feladatok rögzítésére, „A.” több éve fejleszt szoftvereket és rendelkezik a reaktorvezérléshez használható technológiai tudással, „J.” és „A.” pedig szintén évek óta rendelkezik egyéni szakirodalomfeldolgozási képességgel. Ezekben az esetekben az egyének egy általuk évek óta használt és jónak tartott rutint mutatnak be a szervezet számára, ahol az interakció legtöbbször csak elfogadást és ezáltal szervezeti szintű kiterjesztést tartalmaz. Ezekre a helyzetekre tekinthetünk úgy is, mint amiben egy új egyén, azzal, hogy a szervezet tagjává válik, saját jól bevált rutinjainak legalább egy részét is „hozza magával” és igyekszik azt bemutatni a szervezet számára. Gyors interakciókat és elfogadást olyan esetben is tapasztalhattunk, ahol az interakcióba egy külső szereplő (befektető, inkubátor) hoz korábbi rutint. Ilyenek voltak az inkubátor által hozzáférhetővé tett adatbázis, vagy a szakértői információfeldolgozás bizonyos részei.

Itt viszont egy különbséget is tapasztalhatunk. Azoknál a rutinoknál, amelyek gyors elfogadást nyertek a személyközi fázis interakciói során és olyan személytől érkeztek, akik a szervezet tagjaivá váltak (pl.: „M.” GitHub-os rutinja), a rutinelem gyorsan szervezeti szintig jutott. Ezzel szemben azoknál a rutinoknál, amelyek gyors elfogadást nyertek, de külső szereplőtől érkeztek (pl.: potenciális befektetők laborozással kapcsolatos rutinelvárásai) nehezen, vagy egyáltalán nem jutottak el szervezeti szintig.

Ennek a jelenségnek a mélyebb vizsgálatát a következő, „külső nyomásra történő képességkialakítás” alfejezetben tesszük meg.

12.5.2. Külső nyomásra történő képességkialakítás

A szakértőktől származó információfeldolgozási rutin esetében azt láthattuk, hogy külső, potenciális befektetőtől és inkubátorháztól származó nyomásra indultak el és alakultak át. Ezzel kapcsolatosan két érdekes mintázatot azonosíthattunk: egyéni szint kimaradása, külső nyomás megszűnése után rutinok használatának szüneteltetése, majd újraindítása.

Az egyéni szint kimaradása egy érdekes mintázat abból a szempontból, hogy azt mutatja, hogy lehetőség van szervezeteknél külső szereplők által olyan rutinelemek használatának „kötelezővé tételére” is, amely rutinokat a szervezet korábban nem használt³⁴. Ez tehát azt is jelenti, hogy egy külső szereplőnek lehet ráhatása arra vonatkozóan, hogy egy szervezet milyen dinamikus képességeket használ. Ez eddig megegyezik a korábbi kutatásokban tapasztaltakkal. A korábbi kutatásokban láthattuk, hogy a start-up ökoszisztémában jelen lévő külső szereplők, mint az accelerátorok, inkubátorok vagy kockázati tőkebefektetők támogatják a dinamikus képességek kialakulását (Arthurs & Busenitz, 2006; García-Ochoa, 2020; Polo et al., 2020). Azt is láthattuk, hogy minél nagyobb tapasztalatuk van ezeknek a külső szereplőknek, annál inkább tudnak segíteni a szervezet bizonyos dinamikus képességeinek kialakításában (Arthurs & Busenitz, 2006).

Ezek a tanulmányok ugyanakkor nem foglalkoznak érdemben azzal, hogy ezek, a külső szereplők által támogatott dinamikus képességek mennyire tekinthetők személyközi vagy szervezeti szintűnek. „B” szervezetnél azt láthatjuk, hogy ameddig egy külső kényszer (befektetői elvárás) fennáll és a szervezet interakcióban van a kényszer forrásának számító szervezettel, addig a szervezet hajlandó lehet az adott rutinelem használatára akár hosszabb távon is, de ahhoz, hogy a képesség szervezeti szintre emelkedjen, már belső elfogadás is szükséges. Ennek hiányában csak az interakciók folyamán az épp a külső szereplő által elvárt formának való minimális megfelelést teszik meg. Ez viszont egy fontos megállapítás, ugyanis ez azt jelentheti, hogy külső szereplők

³⁴ A konkrét esetben láthattuk, hogy a használt rutinhoz vélhetően kapcsolódik egyéni szintű képesség is, de az szervezeti célok érdekében korábban még nem került használatra.

képesek rávenni egy szervezetet a dinamikus képességek alapjául szolgáló rutinok használatára, de ahhoz már a szervezet főbb tagjainak elfogadására van szükség, hogy azt a képességet internalizálják is, vagyis, hogy a külső kényszer megszűnése esetén is fenntartsák.

Ez a fenntartás „B” szervezetnél egy egyedi, érdekes módon valósult meg: A külső nyomás megszűnése után a szervezet tagjai abbahagyták és egy jó darabig nem is használták a „rájuk kényszerített” rutinokat. Ugyanakkor érdekes módon minden korábban „rájuk kényszerített” rutin, bár később, de újra megjelent a szervezetben, immár kényszer nélkül, az alapítók saját döntése nyomán. A két szakasz között egyértelmű oksági kapcsolatot nem tudunk igazolni, de azonosítható, hogy mind a szakértőkkel való egyeztetések, mind a képzéseken való részvétel, mind a külső laborosokkal való együttműködés is visszatért a szervezet által használt rutinok közé. Ez a mintázat megerősíti Arhurts & Busenitz (2006), García-Ochoa (2022), valamint Kohler (2016) azon gondolatát, hogy a szervezetek külső szereplői támogathatják a dinamikus képességek kialakulását. A jelen vizsgálat alapján a kialakulás támogatása viszont csak egy bizonyos szintig érvényes. Azért csak egy bizonyos szintig, mert utána már szükséges a főbb szervezeti stakeholderek elfogadása is annak érdekében, hogy támogassák a szervezeti szintű elterjesztést és elfogadást. Ez a megállapítás összecseng Prieto és Easterby-Smith (2006) megállapításaival is. A szerzőpáros más kutatások eredményeit összegezve megállapítja, hogy szükséges egyfajta politikai erő ahhoz, hogy valaki alakítani tudja a dinamikus képességeket, vagy a dinamikus képességek alapjául szolgáló tudásbázist. Ez a politikai erő a „B.” szervezet esetében „J.” alapító kezében összpontosul, vagyis elsősorban „J.” alapító az a fontos stakeholder, akinek jóváhagyása szükséges a szervezeti szintű használathoz.

12.5.3. A vevők hatása a dinamikus képességek kialakulására

Kokshagina (2021) ajánlása, hogy a dinamikus képességek vizsgálatakor érdemes a vevőkre is figyelmet fordítani. Jelen vizsgálat ezt megerősíti, ugyanis a vevők jelentős szereplőnek tűnnek a dinamikus képességek kialakulásának befolyásolásában. „B” szervezet tagjai idővel elfordultak a befektetői elvárásoktól és a működésüket sokkal inkább a piaci helyzethez, a potenciális vevők elvárásaihoz igyekeztek illeszteni. A vevőkhöz való igazodás a képességfejlődés tekintetében viszont eltért a befektetői igényekhez történő igazodáshoz képest. A befektetők gyakran egy konkrét dinamikus

rutin *használatát* vártak el a szervezettől, míg a vevők sokkal inkább dinamikus rutinok *eredményeit* tudták és akarták hasznosítani. Ebből fakadóan, bár a vevői és a befektetői elvárások is triggerként (sőt, az egyik leggyakrabban megjelenő triggerként) azonosíthatóak, az arra való reakció mintázata eltért: a vevőknél a szervezet tagjai döntöttek a dinamikus képességeik módosításáról vagy fejlesztéséről annak érdekében, hogy a kívánt outputot elérhessék, míg a befektetőknél „engedelmeskedtek” az elvárásoknak.

Érdekes, hogy a vevők kapcsán Corner és Wu (2011) két dinamikus mintázatot neveztek meg, amik segítik egy szervezet túlélését és növekedését és ez a két mintázat a „B” szervezetnél is megtalálható volt. Az első tényező, ami fontos egy szervezet túléléséhez Corner és Wu (2011) véleménye alapján az az a képesség, hogy a szervezet tagjai képesek ipari környezetben is megérteni a vevők elvárásait és arra valamiféle reakciót tudnak adni. A második pedig az a képesség, hogy egy szervezet képes valós környezetben, a vevőkkel együttműködve kifejleszteni a prototípust. Mindkettő mintázatra láthattunk példát a „B” szervezet esetében.

12.5.4. Az alapító hatása a dinamikus képességek kialakulására

Az alapítók fontossága egy start-up esetében egyértelmű. A kezdeti szakaszban a szervezet olyan tevékenységeket végez, amiket korábban az alapító végzett (Ma et al., 2015) és kezdetben az alapító egyéni képességei látják el a dinamikus szervezeti képességek funkcióját (Corner & Wu, 2011).

A „B” szervezetnél végzett vizsgálatok megerősítik Ma és szerzőtársai (2015) megállapítását, miszerint bizonyos dinamikus szervezeti képességek közvetlenül a vállalkozó korábbi tapasztalataiból, egyéni képességeiből alakulnak ki. Ez viszont a „B” szervezet esetében nem korlátozódott csak az alapítóra, a szervezethez érkező új, nem-alapító egyének is tudtak alapot szolgáltatni a kialakuló képességekhez. A jelentős különbség inkább abban mutatkozott meg, hogy milyen gyakran és hány képesség esetén befolyásolja az alapító vagy nem-alapító a kialakuló szervezeti képességeket. A „B” szervezetnél azt láthattuk, hogy „J.” alapító minden egyes kialakuló dinamikus képesség esetében valamilyen szerepet betöltött. Volt, hogy ő szolgáltatta a szervezeti rutin alapjául szolgáló egyéni rutint, volt, hogy az interakció során fejlesztette vagy segítette a képesség átalakulását és volt, hogy az ő jóváhagyásával vált egy rutin szervezeti szintűvé. Ebből az következik, hogy „B” szervezet esetében nemcsak a dinamikus szervezeti képességek

egy része ered az alapítótól (Ma et al., 2015), hanem az alapító minden dinamikus képesség kialakításában részt vett.

Különösen jelentős „J.” alapító transforming rutinokkal kapcsolatos szerepe. „B” szervezet esetében azt tapasztaltuk, hogy a transforming rutinok mindegyike, egyéni szinten, „J.” alapítónál találhatóak. Ez egybevág Teece (2016) azon megállapításával, mely szerint nem létezhet szervezeti átalakítás vezető nélkül. Teece (2016) értelmezése szerint a felsővezetés feladata, hogy biztosítsa, hogy a szervezeti struktúrák és folyamatok összhangban legyenek a külső környezeti elvárásokkal. Szintén egybevág az eredmény Veresné Somosi (2017) megállapításaival. Veresné Somosi (2017) úgy látja, hogy a vezetők általában képesek érzékelni, hogy változásra van szükség, de a szervezet megfelelő formában történő átalakítása már félelmet keltő számukra és sokszor rosszul is nyúlnak a struktúrához, rendszerekhez.

A „B” szervezetnél tapasztaltak ezt a megállapítást megerősítik azzal, hogy jelen esetben olyan helyzetet láthattunk, ahol a dinamikus képességek egyik mikroalapja, az átalakítás, teljes egészében a felsővezetőnél, egyéni szinten jelenik meg, de ő viszonylag jó hatékonysággal képes azt használni.

13. Negyedik esettanulmány: „C” szervezet

„C” egy 2020-ban alapított szervezet, melynek főtevékenysége sporttechnológiai berendezés kifejlesztése. A szervezetnek az alapítás óta³⁵ két tulajdonosa van: „Á.” és „S.”. A szervezettel ugyanakkor két hazai egyetem is kapcsolatba került, mindkét egyetem befektetéssel vesz részt a szervezet működésében. A cégjegyzék³⁶ adatai alapján két vállalat jelenik meg, az egyiknek az egyetemek nem tulajdonosai, hanem felügyelőbizottsági jogkörrel rendelkeznek, de a másik, hasznosító vállalkozásnak már maguk az egyetemek is tulajdonosai.

A szervezet az adatfelvétel időszakában (2024.06.07. - 2024.08.14.) egy prototípus kifejlesztésén dolgozott, a prototípus egy sportcsapatok számára hasznosítható lézertechnológiai megoldás, amely már belső térben bizonyos szintű működéssel rendelkezett, de még a külső környezeti feltételeknek nem felelt meg. Az alap elképzelés szerint egy olyan technológiát fejleszt ki a szervezet, amellyel sportcsapatok képessé válnak fényjelzéseket a pályára „festeni” és azokat mozgatni. Ezek a fényjelzések jelzik a játékosok számára, hogy hová mozogjanak, milyen sebességgel és mit hajtsanak közbe végre. A technológia fejlesztése során két nagy kihívással szembesült a szervezet (amit az adatfelvétel végéig nem sikerült megoldaniuk). Az egyik, hogy a játékosok kitakarhatják a fényfestést a testükkel, így több helyről kell tudni ugyanazt a fényjelzést a pályára festeni és így szükséges a fény irányát a játékos mozgása alapján dinamikusan változtatni. A másik kihívást az adta, hogy a fények dinamikus mozgatása az eredetileg eltervezett technológiával nem volt megoldható, az csak statikus képek sugárzására volt használható.

Az, hogy a szervezet még a technológia kialakításának fázisában jár, abból a szempontból releváns a jelen disszertáció és a dinamikus képességek kialakulásának vizsgálatára nézve, hogy a szervezet jelenleg fő (és szinte egyetlen) tevékenysége a technológia kifejlesztése és javítása, ennek megfelelően a szervezetnél feltárt dinamikus mintázatok is mind a technológia kifejlesztéséhez vagy annak javításához kapcsolódnak.

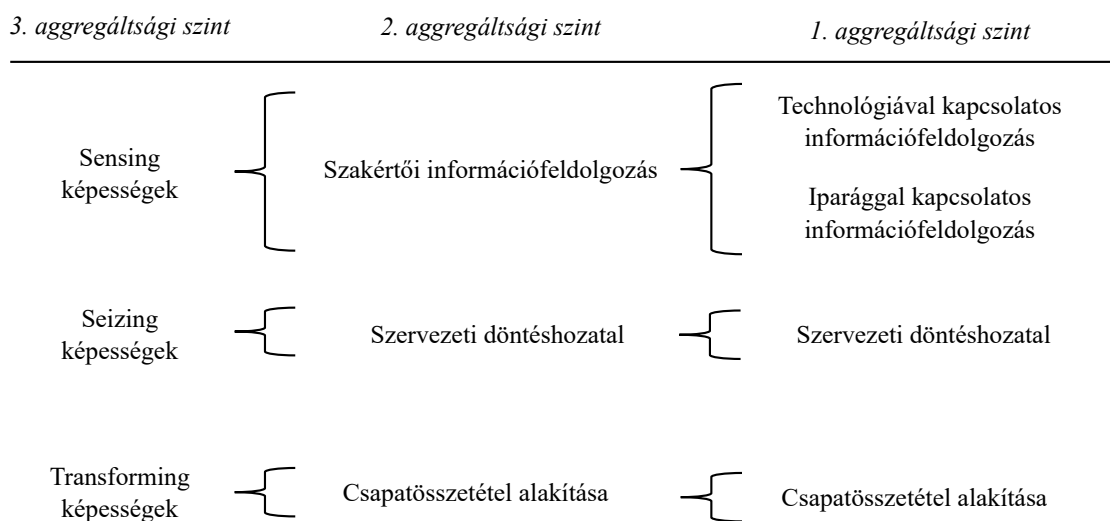
³⁵ Utolsó lekérdezés időpontja: 2025.02.06.

³⁶ Lekérdezés időpontja: 2025.02.06.

13.1. „C” szervezetnél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok kialakulása

„C” szervezetnél összesen egy érzékelési, egy megragadási és egy átalakítási rutin került azonosításra. Ezek a rutinelemek a három aggregátsági szint alapján összefoglalóan a 21. ábrán kerültek megjelenítésre.

21. ábra: „C” szervezetnél azonosított érzékelési, megragadási és átalakítási rutinok



Forrás: saját szerkesztés

13.2. Érzékelési rutinok kialakulása

Jelen alfejezet során a szakértői információfeldolgozás rutinjának kialakulása és átalakulása kerül bemutatásra

13.2.1. Szakértői információfeldolgozás

A szervezet vizsgálat alá kerülő sensing rutinja a *szakértői információfeldolgozási* rutin. Ez a második aggregátsági szintű rutin két elsőszintű rutinelemet: a technológiával kapcsolatos információfeldolgozást és az iparággal kapcsolatos információfeldolgozást tartalmazza. Ez a rutinelem a kialakulás/változás során összesen 6 lépésen (14. melléklet) ment keresztül.

„S.” alapító már a szervezet megalapítása előtt is jelentős érdeklődést mutatott a sportok és a sportok mögött meghúzódó biológiai jelenségek iránt. Ez az érdeklődése a

szervezet számára hasznosítható módon is megjelent, „S.” számos, az iparághoz kapcsolódó híroldalt, szakmai oldalt követ és ott információkhoz is jut. „Á.” alapító személyes érdeklődése sokkal inkább mérnöki jellegű, technológia iránti nyitottsággal rendelkezik, amit a szervezet is hasznosítani tud.

A szervezet megalapítása során „S.” felismeri, hogy a két alapító szakértői kvalitásai nem lesznek elegendőek ahhoz, hogy egy megfelelő minőségű technológiát tudjanak kifejleszteni, ennek érdekében külső szakértőkeresésbe fog a szervezet, vagyis a termékfejlesztéshez kapcsolódó információk feltárását kiszervezik. Ezt a szakértőkeresést elsősorban „S.” alapító és „Á.” alapító saját kapcsolati rendszerében kezdik meg. Ez a keresési kör később bővül, hazai környezetben olyan szakértők felé, amelyek a szervezet célkitűzéséhez illeszkedő technológia kifejlesztését ténylegesen el tudhatják végezni. Ennek keretében két hazai egyetemmel alakul ki kapcsolat, ahol az egyetemek nemcsak tőkével, de egyetemi munkatársak munkájával is támogatják a szervezet működését. „X.” egyetem egyik munkacsoportja aktív tagjává válik a termékfejlesztésnek és terméktesztelésnek.

Idővel azonban az alapítók úgy érzékelik, hogy az „X.” egyetemen dolgozó kollégák rutinjai nem hozzák az alapítók által elvárt teljesítményt, ezért két akciót is kezdeményeznek. Egyrészt „Á.” saját ismerősi (családi) környezetéből von be új szakértőket, hogy véleményezzék az „X.” egyetem által küldött információkat, másrészt pedig interakcióba lépnek az egyetem vezetésével a meglévő rutinok változtatása érdekében. Kezdetben az alapítók nem járnak sikerrel, ezért külső segítséget: a szervezet mentorát és egy családtagot vonnak be az átalakítás támogatására. Ezek a külső erőforrások segítették a folyamat változását, de nem hoztak olyan eredményt, amellyel a szervezet elégedett lett volna. Ennek fő oka, hogy az „X.” egyetem által termékfejlesztés és terméktesztelés támogatására kijelölt csapat idővel azt a visszajelzést tette az alapítóknak, hogy nem képesek az eredeti célokkal maradéktalanul egyező megoldás leszállítására és maguk helyett egy másik hazai – nem egyetemi – csapat bevonását javasolták. Ezt a másik csapat bevonását az alapítók elkezdték, de a végső megegyezés és a munka megkezdése az adatfelvétel végéig nem történt meg.

Az iparági és sportszakmai szakértői információk bevonása a technológiai szakértői információk bevonásával párhuzamosan, de eltérő formában zajlott. Míg a technológiai szakértőkkel kapcsolatos rutinokban „S.” és „Á.” alapító is részt vettek, a sportszakmai rutinokban csak „S.” alapító vett részt. Ennek oka, hogy „S.” és „Á.” is úgy ítélik meg, hogy a sportszakmai kérdésekben „S.” nagyobb tudással és ismeretsséggel

rendelkezik, ezért egyénileg is eljárhat. *„De nekem az a feladatom, hogy hogy az ő [sportszakmai szakértők] tudásukat integráljam ebbe a rendszerbe és ugye „Á.” meg mérnök, aki tudod benne van velünk együtt [a technológia kialakításában].”* „S.” tehát saját hatáskörben saját egyéni rutinjai segítségével vonja be és szerzi meg az sportipari szakértőktől származó információkat. „Á.” egy időben ezen módosítani szeretett volna, interakciót kezdeményezett „S.”-el hogy az egyéni rutinjában módosítást javasoljon, de „S.” kitartott meglévő rutinja mellett és végül „Á.” is elfogadta a rutin aktuális mintázatait.

13.3. Megragadási rutinok kialakulása

Jelen alfejezet során a szervezeti döntéshozatal rutinjának kialakulása és átalakulása kerül bemutatásra.

13.3.1. Szervezeti döntéshozatal

A szervezet vizsgálat alá kerülő seizing rutinja a *szervezeti döntéshozatali* rutin. Ez a rutinelem a kialakulás/változás során összesen 5 lépésen (15. melléklet) ment keresztül.

A döntéshozatali rutinok nem minden esetben dinamikus rutinok. Jelen fejezetben a döntéshozatali rutinok csak azon része kerül bemutatásra, melyek illeszkednek Teece (2007) seizing definíciójába, tehát kínálgató lehetőségek megragadásával, kihasználásával vagy veszélyek elkerülésének megragadásával kapcsolatosak.

A két alapító a szervezet alapításakor közösen, szinte minden téma kapcsán egyeztetve hozták döntéseiket. Azzal, hogy az egyetemek szereplői megjelentek, a működésben változás állt be. Az egyetemek ügynökei számos kérdésben véleményt nyilvánítottak és döntéseket kívántak hozni, amit a két alapító viszont csak szabályozott környezetben volt hajlandó elfogadni. Ennek érdekében (és részben az egyetemek tőkeinjekciója miatt is) létrejött egy másik, hasznosító Kft. is, amelynek szabályokban rögzített döntési mechanizmusai voltak. A jelentős döntéseket így a szervezet közösen, konszenzusos alapon hozta, míg a napi és operatív döntéseket továbbra is a két alapító hozhatta meg. *„mindenki jött a[z ...] ötletével ilyenkor, hogy mit hogy kellene, mindenről szavazni kellett volna, mindenre jött egy plusz ötlet. Ezt így nem lehet, és ezért egy hasznosító vállalkozást hoztunk létre.”*

Később az alapítók a döntéshozatali teret további szereplőkkel bővítették, döntéshozatali rutinjuk részévé vált, hogy a szervezet mentorát és / vagy családtagjaikat

kérték fel egy-egy döntés véleményezésére és támogatására. A meghozandó döntések száma időről időre növekedett, így bizonyos kérdésekben az alapítók „felosztották” a döntéshozatalt. Kialakultak olyan területek (pl.: sportszakmai kérdések), melyekben „S.” alapító egyedül hozott döntéseket akár „Á.” alapítóval való konzultáció nélkül.

13.4. Átalakítási rutinok kialakulása

Jelen alfejezet során a csapatalakítás rutinjának kialakulása és átalakulása kerül bemutatásra.

13.4.1. Csapatalakítás

A szervezet vizsgálat alá kerülő transforming rutinja a *csapatalakítás* rutin. Ez a rutinelem a kialakulás/változás során összesen 6 lépésen (16. melléklet) ment keresztül.

A csapatbővítés a szervezet működése során végig a két alapító egyéni rutinkészletén alapult. Mindkét alapító csapatába betoborozni kívánt szereplőt direkt megkeresésekkel keres meg. Már a szervezet működésének elején az olyan jelentős szereplők, mint „X.” egyetem bevonása is direkt telefonos megkeresésen alapult. „[...] és betelefonáltam az „X.” egyetemen az optikai és kvantum elektronikai tanszékre és mondtam, hogy próbáltam nem elárulni, hogy konkrétan miről van szó, de hogy szeretnék egy lézer fizikussal beszélni, és akkor valahogy így kezdődött. Először, talán „T.”-vel beszéltem.” Ez az egyéni rutinkészlet az adatfelvételi időszak végéig rendelkezésre állt, a legutolsó partneri megkeresést is ebben a formában, „S.” alapító direkt telefonos megkeresésével indították el.

A csapatbővítéssel szemben a csapatösszetétel átalakítása már más mintázatok eredményeként alakult ki. Az „X.” egyetemmel való együttműködés során bizonyos szervezeti tagok nem találták meg a közös hangot a két alapítóval és ennek kapcsán az alapítók bizonyos szereplők cseréjét vagy az együttműködés folyamatának megváltoztatását indítványozták. Különböző lépéseket tettek ennek érdekében. A kapcsolattartás rutinjának és a szervezet érdekében dolgozó csapat összetételének változása végül külső szereplők bevonása mentén sikerült. A változtatás érdekében „X.” egyetemmel kapcsolatban lévő mentor is bevonásra került, aki ismerve a belső viszonyokat képes volt támogatni az átalakítást úgy, hogy mindkét fél számára előnyös új rutin alakulhasson ki. „M.” mentor ilyen irányú képességét a szervezet igyekezett

beépíteni rutinkészletébe azáltal, hogy későbbi, akár másik partneregyetemen történő egyeztetésekre is meginvitálta őt.

13.5. Diszkusszió az esettanulmány eredményeiről

Az esettanulmány során született eredmények csoportokba rendezve kerülnek értékelésre. Ezek a csoportok: (1) dinamikus rutinelemek egymásra hatása (2) „külső szereplők” dinamikus mintázatai (3) egyéni rutinelem fennmaradása

13.5.1. Dinamikus rutinelemek egymásra hatása

„C” szervezet főként a termék elkészítéséhez és a termék elkészítésének átalakításához kapcsolódó dinamikus rutinokkal rendelkezik, azok között a rutinok között ugyanakkor egymásra hatás figyelhető meg.

Ha a szervezet szakértői információfeldolgozással kapcsolatos sensing képességének kifejlődését és átalakítását vizsgáljuk, akkor azt láthatjuk, hogy a fejlődés során 6 lépésen ment keresztül (14. melléklet), de az egyes lépések között tudunk azonosítani hasonló elemeket: külső szakértői információk becsatornázását. Ezek a külső szereplők bár nagyon eltérőek voltak (pl.: sportszakmai tekintélyek vagy egyetemi kutatók), az ő becsatornázásuk mintázata hasonló volt. Ez a hasonló mintázat pedig a szervezet csapatalakítási transforming képességéből fakadt, vagyis a szervezet transforming rutinja volt az, ami részt vett a sensing rutin kialakításában és átalakításában.

Ez egy gyakorlati példával szolgál arra a „a dinamikus képességek komponensei” fejezetben tárgyalt elméleti felvetésre, hogy létezhet-e egy szervezetben olyan magasabb rendű képesség, amely dinamikus képességeket alakít át vagy alakít ki. Ezt elméleti oldalról Helfat és szerzőtársai (2007) definícióján keresztül ragadtuk meg. Értelmezésükben a dinamikus képességek azok a képességek, melyekkel a szervezet meglévő erőforrásbázisát módosítja. Viszont a dinamikus képességek is a szervezet erőforrásbázisának részei, tehát ha a dinamikus képességekben (a szervezet erőforrásbázisának e részében) áll be változás, akkor azokat a mintázatokat, melyek e változásokat generálták a definíció értelmében szintén dinamikus képességeknek kell tekintenünk. A konkrét eset így megerősíti Winter (2003) gondolatát, hogy a dinamikus képességek a statikus képességekhez mérten magasabb rendű képességeknek tekinthetőek, hisz más erőforrásokat (akár statikus, akár dinamikus képességeket) is képesek átalakítani. Továbbá az esetben látható példa megerősíti Helfat & Peteraf (2003)

azon elméleti felvetését is, hogy a dinamikus képességek változását másik dinamikus képességek is okozhatják.

Ez a jelenség Helfat és Peteraf (2003) egy másik kijelentésével kapcsolatosan viszont nagyon érdekes megállapításhoz vezethet el. Helfat és Peteraf (2003) azt írják, hogy „*az egyik dinamikus képesség [...] hathat egy másik dinamikus képességre [...], azonban egy dinamikus képesség általában nem képes önmagát átalakítani*” (Helfat & Peteraf, 2003, 1008. o.). Ha az esetnél látható sensing, seizing és transforming rutinokat együttesen a szervezet termékfejlesztés javítását és átalakítását célzó dinamikus képességének tekintjük, akkor pont a Helfat és Peteraf (2003) által ritkának tekintett, önmagát módosítani képes dinamikus képességre láthatunk példát. Azt láthattuk „C” szervezetnél, hogy a dinamikus képesség egyik (transforming) rutineleme ugyanannak a dinamikus képesség másik (sensing) rutinelemét változtatta meg. Helfat és Peteraf (2003) persze nem zárják ki, hogy ez megtörténhet, hiszen a dinamikus képességek csak *általában* nem képesek önmagukat átalakítani, ám ezt érdemes még jobban megvizsgálnunk.

Ebben a konkrét esetben ez az egymásra hatás azért történhetett meg, mert a transforming képesség pont olyan (dinamikus és statikus) képességek módosítását volt hivatott elvégezni, ami csapatok kialakításával és átalakításával kapcsolatos. Ehhez pedig pont egy olyan sensing képesség kapcsolódott, melynek átalakulása elsősorban a képességet használó csapat változásán keresztül valósult meg. Ha elfogadjuk Helfat & Peteraf (2003) azon állítását, hogy a dinamikus képességek képesek (bár csak nagyon ritkán) önmagukat átalakítani, akkor az esetpéldában látható mintázat segít megérteni, hogy milyen helyzetben fordulhat ez elő. Az eset alapján megvan rá az esély, hogy egy dinamikus képesség önmagát alakítsa át, akkor, ha a dinamikus képesség részét képező transforming rutin pont olyan rutinmintázatok átalakítását végzi, mint amilyenek az adott dinamikus képességben is megtalálhatóak. Vagyis ezeknek a transforming képességeknek nem az a dedikált feladatuk, hogy a rutinban lévő sensing vagy seizing képességét átalakítsák, de akár e képességeket is átalakíthatják.

Bár a jelen vizsgálatban megismert primer eredmények önmagukban még csekély bizonyítékkal szolgálnak, de mégis jelentősek abból a szempontból, hogy felhívják a figyelmet arra, hogy lehet alapja a jövőben ilyen, önmagát átalakítani képes dinamikus képességek vizsgálatának lefolytatásának egy erre specializált módszertan segítségével. Ilyen tanulmányról, bár nem kizárható hogy született már, jelen értekezés szerzőjének nincs tudomása.

13.5.2. „Külső szereplők”³⁷ dinamikus mintázatai

A „C” szervezet esetében azt tapasztalhattuk, hogy a szervezet a dinamikus mintázatait, csakúgy mint a szervezet tulajdonosi körét, több helyről kívánta összegyűjteni. Mind a sensing, mind a seizing esetében látunk olyan rutinokat, melyeket a partneregyetemek végeznek, vagy a partneregyetemekről származnak. Ennek a téma szempontjából legérdekesebb eleme „M.” mentor szerepe. „M.” mentor „X” egyetem alkalmazásában van, az egyetem jelölte ki őt, hogy mentoráció segítségével támogassa a vizsgált szervezetet és a szervezet alapítói nagyon hamar elkezdtek a mentor munkájára támaszkodni. Ennek egyik legfőbb eleme az volt, amikor bevonták, hogy támogassa a technológián dolgozók körének módosítását.

Ez a dinamikus képességek szempontjából azt jelenti, hogy a szervezet alapítói felkérték a szervezet mentorát, hogy saját, egyéni transforming képessége segítségével járuljon hozzá a szervezeti átalakítási igény létrejöttéhez. Ehhez „M.” mentor érdemben hozzá is tudott járulni, aminél sikere viszont elsősorban az ő személyes kapcsolati tőkéjéből és helyi ismereteiből származtak. Adner és Helfat (2003) arról írnak, hogy a dinamikus menedzseri képességeknek három alapja van: a menedzser humán tőkéje, kapcsolati tőkéje és kogníciója, ahol mindhárom szükséges ahhoz, hogy egy egyén dinamikus egyéni képességek segítségével átalakítást hajthasson végre. Ebben az esetben is láthattuk, hogy egy egyén képes kapcsolati tőkéjét felhasználni arra, hogy változást érhessen el.

Ez a mintázat ugyanakkor egy másik szempont szerint is érdekes. Ebben az esetben azt látjuk, hogy egy „külső” szereplő, a szervezet mentora, képes a szervezet érdekében transforming rutinokat használni, viszont amögött a transforming mögött olyan tényezők (itt egyéni kapcsolati tőke) húzódnak meg, amelyek miatt a szervezet más tagjai ezt a feladatot nem tudnák ellátni. Ez egyrészt megerősíti Polo és szerzőtársai (2020) azon megállapítását, hogy a mentor az egyik, hanem a legfontosabb szereplője a start-up ökoszisztémának, de arra is rávilágít, hogy egy mentor képes saját egyéni dinamikus képességeit a szervezet érdekében használni. Ez nem jelenti azt, hogy ez az egyéni

³⁷ Az alcímben szereplő „külső szereplők” azért szerepelnek idézőjelek között, mert „C” szervezet esetében a szervezeti határok meghúzása nem teljesen egyértelmű. „C” szervezet hasznosító vállalatának tulajdonosa az „X” és „Y” egyetem is, így az „X” vagy „Y” egyetemen státusszal rendelkező, de a „C” szervezet érdekében dolgozó kollégák esetében valamikorra kihívást jelent eldönteni, hogy ők „belső” vagy „külső” szereplők-e a start-up szempontjából. A címben szereplő „külső szereplők” alatt ezeket a kollégákat értjük.

képesség „C” szervezet képessége lenne (hisz, ha a mentor már nem támogatná tovább a szervezetet, akkor ezt a rutint C szervezet nem tudná ebben a formában replikálni az egyéni kapcsolati tőke hiánya miatt), de jelenti azt, hogy „külső” szereplők dinamikus képességeinek eredményét élvezheti a szervezet is. Továbbmenve ez azt is jelenti, hogy a dinamikus képességek, átmenetileg legalábbis, helyettesíthetők külső szereplők dinamikus képességeivel is. Erre a helyettesítésre csak egy kis léptékű mintázatot tudunk azonosítani „C” szervezet mentora esetében, de ha ez a mintázat más, szélesebb kontextusban is igaz, akkor az új lehetőségeket vethet fel abban, hogy a start-up ökoszisztéma tagjai hogyan tudják támogatni a start-upok fejlődését.

Az elmúlt években egyre több hálózati szemmel vizsgálódó kutatás jelenik meg (Baksa & Drótos, 2021), érdemes lehet a dinamikus képességek kialakulását is hálózati (akár ökoszisztémabeli) szemüvegen keresztül is vizsgálni. A hazai szerzők közül Vilmányi és Hetesi (2016, valamint 2017) dinamikus hálózati képességeket már kutatott, de a hálózatok dinamikus képességek kialakulására gyakorolt hatása még várat magára.

13.5.3. Egyéni rutinelem fennmaradása

„S.” alapító információszerzés és információfeldolgozás tekintetében rendelkezik egy egyéni rutinnal, ahol a sportszakmai újságokból tájékozódik és az így szerzett információkat a vizsgált szervezet érdekében is felhasználja. Az alapító felismeri, hogy az ő tudása nem elégséges minden szempontból és szükség van arra, hogy az információkat más forrásokból szerezzék be. Ez a folyamat zajlik is a szervezetnél, egy idő után számos sportszakmai tekintély szolgáltat információkat a szervezet számára, amelyek be is épülnek a működésbe. A mintázat érdekességét itt az adja, hogy a nem elégséges hatékonyságú, „lecserélendő” alaprutin, „S.” alapító olvasási rutinja, az új rutinelemek megjelenésének ellenére sem maradt abba. Bár más minőségű és mennyiségű információ tud már beérkezni a szervezetbe, „S.” alapító információforrásul nemcsak ezeket az új forrásokat, de a régi forrásokat is továbbra is használja. Ennek magyarázata az lehet, hogy „S.” alapító e sensing képessége nemcsak szervezeti célokat, hanem egyéb, egyéni (akár csak szórakozási jellegű) célokat is szolgál. Ennek a relevanciája a dinamikus képességek szempontjából az, hogy felveti annak a lehetőségét, hogy lehetnek olyan, a szervezet hasznát is szolgáló dinamikus rutinelemek, amelyek elsősorban nem a szervezet érdekei miatt kerülnek működtetésre. Ez a megállapítás csak tovább erősíti a dinamikus képességek irodalmának sok szerzőjét (pl.: Adner & Helfat, 2003; Durán et

al., 2022 Helfat & Peteraf, 2015; Suddaby et al., 2020) akik felhívják a figyelmet az alapítók, menedzserek és általánosságban az egyének már meglévő rutinjaira és azok dinamikus képességekre gyakorolt hatásának fontosságára.

14. Esettanulmányok átfogó elemzése

Az esettanulmányok átfogó elemzése a kutatási modell (15. ábra) logikájában valósul meg. Ahogy a modellből következik az átfogó elemzés során érdemes figyelmet szentelnünk a (1) kialakulás lépéseire / szintjeire, (2) az egyes lépéseket életre hívó triggerekre és a (3) változások mintázataira is. Ez a fejezet ebben a logikában épül fel, az átfogó elemzést e három dimenzió mentén hajtjuk végre a három, nem-pilot esettanulmány eredményei alapján.

14.1. A dinamikus képességek kialakulásának lépései

Salvato és Vassolo (2018) valamint Helfat és Peteraf (2003) modelljéből az következik, hogy a dinamikus képességek három szinten keresztül alakulnak ki: először egyéni, majd személyközi, majd szervezeti szintűek. Jelen vizsgálat során több olyan dinamikus képességet is találtunk, amely szinte pontosan e logika mentén alakultak ki. Részleteikben találtunk egyediségeket, volt, hogy egy egyéni rutin szétterjesztéséből, de volt, hogy több (hasonló) rutin összeolvasztásával érte el a szervezet a szervezeti szintet, de a három fő szint: egyéni-személyközi-szervezeti, közös volt. Ezek a mintázatok megerősítik a fent nevezett szerzők elméleti modelljét, mivel jelen vizsgálatban is találtunk olyan mintázatokat, melyek alapján elmondható, hogy a dinamikus képességek kialakulásuk során először egyéni, majd személyközi, végül szervezeti szinteket érnek el.

Helfat és Peteraf (2003) megemlíti, hogy a dinamikus képesség kialakulása után (szervezeti szint elérése) a képesség további átalakuláson mehet keresztül, ennek lehetséges általános irányait igen, mintázatát ugyanakkor nem fejtik ki. „B” szervezet esetében láthattunk erre vonatkozóan egy egyfajta ciklikus modellt. A „B” szervezet szakirodalom feldolgozási modelljét tekintve miután a képesség elérte a szervezeti szintet, átalakulása során látszólag újra egy egyéni-személyközi-szervezeti ciklusba kezdett bele. Bár az új ciklus során ez az adott rutinelem nem érte el a szervezeti szintet, ez a mintázat tovább erősítheti a kialakulás általános modelljét, hisz láthattunk példát arra, ahol a képesség még az átalakulás során is hasonló mintázatot követ.

A vizsgálat során ugyanakkor nemcsak ilyen, az elméleti modellel pontosan egyező mintázatokat azonosítottunk. Az egyes képességelemek kifejlődése során azt tapasztaltuk, hogy az egyéni, személyközi és szervezeti szintek különféle sorrendben követhetik egymást. A diszkusszió jelen részében először a kialakulás mintázatainak

sokfélesége kerül bemutatásra, utána viszont az azokban fellelhető közös elemek azonosítását is elvégezzük.

Ha a kialakulás mintázatait a képesség szintje alapján vizsgáljuk nagyon sokszínű képet láthatunk. Láthatunk olyan elemeket többek között „A” szervezet szakértői információfeldolgozási rutinját, ahol a személyközi és szervezeti szintek egymás után, viszonylag nagy gyakorisággal váltják egymást. Itt a mintázat azt mutatja, hogy kialakult egy szervezeti képesség, de az azt használók gyakran lépnek egymással interakcióba, hogy továbbfejlesszék ezt a képességet. Miután megtörtént a képesség fejlődése, újabb használati (szervezeti) szakasz következik, majd újra megvitatják (interakció) az eredményeket. Láthatunk olyan mintázatot is, mint „C” szervezet szakértői információfeldolgozási rutinját, ahol az egyéni szintű képesség bár továbbfejlődött és személyközi majd szervezeti szint felé indult el (külső, nagy tudású szakemberektől való információszerzési rutinok), az eredeti egyéni képesség (egyén általi cikkolvasás) is megmaradt. Vagyis ugyanazon célra vonatkozóan két rutinelem alakult ki és működött párhuzamosan a szervezetben.

A kialakulás tekintetében még a legelső szint sem tűnik azonosnak minden rutinelem esetében. Láthatunk példát olyan rutinra, mint például „A” szervezet esetében a döntéshozatali rutin, ami a szervezetben rögtön szervezeti szintű rutinként jelentkezik, hisz a szervezetet alapítók a korábbi működésük során már működő döntéshozatali rutinjukat emelték át az új szervezetbe. Olyan példát is találunk, ahol a képesség személyközi szinten jelenik meg a szervezetben, ilyenre példa „B” szervezet szakértői információfeldolgozási rutinjának képzésrésztvételi része, ahol a potenciális befektetői egyeztetésekkel és kérésekkel indult a folyamat. Ezt a szituációt ugyanakkor érdemes jobban megvizsgálni, ugyanis bár úgy tűnik, hogy ezek a képességek nem egyéni, hanem személyközi vagy szervezeti szinten jelentek meg – ez csak a szervezet nézőpontjából igaz.

Azok a rutinok, melyeket egy szervezet használ, nem feltétlen kötődnek a szervezet alapításának idejéhez, azok nagyon régről származó rutinok is lehetnek. Ez az egyének esetében könnyen belátható, hisz lehet, hogy egy start-up alapítója még egyetemi éve alatt alakított ki egy olyan dinamikus rutint, amit akár évtizedekkel később a start-up működése során fel tud használni. Viszont szervezetek érdekében nemcsak egyének, hanem összeszokott, közös rutinkészlettel rendelkező csoportok is dolgozhatnak, mint amire láttunk példát „A” szervezet esetében. „A” szervezetnél a kezdetben olyan csoport dolgozott, akik már korábban egy másik szervezetnél is együtt dolgoztak és mivel ők

adták az újonnan alapított „A” szervezet csapatát, így szinte változtatás nélkül tudták adaptálni korábbi, akár szervezeti szintű rutinjaikat. De ez nem jelenti azt, hogy ez a szervezeti szintű rutin korábban ne ment volna át egyéni vagy személyközi fázisokon, csupán azt jelenti, hogy *egy szervezet* (itt „A” szervezet) *nézőpontjából nézve* az adott rutinelem úgy tűnik, hogy rögtön szervezeti szinten jelenik meg. Ebből következően egy szervezet rendelkezésére álló egyéni, de akár szervezeti szintű dinamikus képességekről is elmondhatjuk, hogy azok kialakulása évekkkel, vagy akár évtizedekkel is megelőzhette a szervezet alapítását.

A képességkialakítás szintjeit tekintve ugyanakkor ez azt is üzeni nekünk, hogy egy dinamikus képesség kialakulása Salvato és Vassolo (2018), valamint Helfat és Peteraf (2003) modelljéhez illeszkedően ténylegesen egyéni, személyközi és szervezeti szinteken mehet át (nem feltétlen jut el szervezeti vagy személyközi szintre, de eljuthat), csak a három szint egymásutánisága nem feltétlenül csak három, egyéni – személyközi – szervezeti lépésből áll és a változás egyes lépései nem feltétlenül a szervezeti keretek között zajlanak.

Az egyes szintek esetében azonban további érdemi megállapításokat is tehetünk. Ha a kialakulás lépéseit egy másik lencsén keresztül vizsgáljuk, akkor egy magasabb absztrakciós szinten általános jellemzőket is azonosíthatunk. Ha az értekezésben bemutatott rutinok kialakulási folyamatát nemcsak egyéni, személyközi és szervezeti kategóriákra, hanem két új szakaszra, stabil (a rutinelem viszonylagos változatlansága) és instabil (a rutinelem változása³⁸) szakaszokra is bonjuk, akkor egy érdekes kép rajzolódik ki előttünk. Belátható, hogy ha egy képesség fejlődik egy adott szervezetben, akkor lesznek olyan szakaszok, pont a fejlődésből adódóan, ahol változáson esik át, vagyis a rutinelemet nem lehet teljesen stabil mintázatokkal leírni, legalább részeiben instabil. Az is belátható, hogy egy rutinelem, a rutinfogalomból eredeztetve legalább időnként ismétlődéses, vagy legalább kvázi-ismétlődéses mintázatokat mutat, tehát legalább részeiben stabil. Ebből következik, hogy a rutinok kialakulása / átalakulása inkább stabil és inkább instabil szakaszok egymásutániságával is leírható. Ebből kifolyólag a stabil és instabil szavak itt a képesség kialakulásának folyamatában

³⁸ Fontos megjegyzés, hogy a stabil és instabil jelzők nem a szervezeti képesség két nagy csoportjához: a dinamikus és statikus képességekhez kapcsolódnak. A stabil kifejezés alatt itt nem-változót értünk: egy dinamikus és egy statikus képesség is lehet stabil, ahogy instabil alatt változót értünk: ahogy egy dinamikus úgy egy statikus képesség is változhat, tehát lehet instabil. A két jelzőpár egymástól független.

jelentkező szakaszosságot is tükrözik. Azokban a „szakasz”-okban, ahol a tevékenységsorozat ugyanolyan formában zajlik, ott a szervezeti szereplők képességet illető információgyűjtése és tapasztalathalmazódása zajlik. Változatlan, vagy hasonló módon hajtják végre tevékenységeiket, ezt illetem „stabil” jelzővel. Jöhetnek ugyanakkor olyan időszakok, amikor a képességelem ugyanazt a funkciót tölti be mint korábban, de lefutásában már kismértékű módosulás áll be. Azt az időszakot tekintem „instabil”, vagyis változási szakasznak, amikor a módosulás zajlik. Erre példaként szolgálhat „A” szervezet konferencialátogatási rutinja. A képesség kialakulása és átalakulása során azonosíthatunk olyan szakaszokat, amikor a tevékenységsorozatban beállt valamiféle változás (pl.: már nem adtak elő a konferencián, de ugyanúgy látogatták azokat), de a sensing rutin ugyanazzal a céllal (iparági szereplőktől történő információgyűjtés), sőt, nagyrészt ugyanolyan hatásossággal folytatódott a szervezetben. Ez azt is jelenti, hogy a vizsgálat eredményei alapján érdemes a dinamikus képességek kialakulását nem egyetlen nagy, folyamatos mintázatként értelmezni, hanem inkább több kisebb szakasz egymásra épülő sorozataként felfogni.

Ha az ilyen formában meghatározott stabilitást és a képességszinteket egy közös mátrix két dimenziójaként ragadjuk meg, akkor egy hat cellából álló mátrixot kapunk, amelyet összefoglalóan az 5. táblázat szemléltet.

5. táblázat: A képességkialakulás mátrixa

Stabilitás / Képességszint	Egyéni szint	Személyközi szint	Szervezeti szint
Stabil		-	
Instabil			-

Forrás: saját szerkesztés

Ha a fenti táblázat egyes mezői a dinamikus képesség kialakulás egyes szakaszainak leírására szolgál (pl.: stabil, szervezeti szint), akkor abból a két kihúzott mező (instabil – szervezeti / stabil – személyközi), a definíciók alapján, nem lehetséges kombináció. A kialakulás általános modellje (Helfat & Peteraf, 2003; Salvato & Vassolo, 2018) értelmében a személyközi szint célja, hogy interakciók keretében az egyéneknél (vagy akár más szereplőknél) lévő képességeket szervezeti célok értelmében összekombinálja és ha a kombináció már elfogadható az interakcióban résztvevő egyének számára, akkor a legfőbb stakeholderek döntése eredményeként az a rutinelem szervezeti elterjesztésre kerül. Vagyis, a modell alapján a személyközi szint (legalább részben)

instabilnak tekinthető, hisz itt, ebben a szakaszban alakul át / alakul ki a képesség és ha már megállapodott a szervezet az új képesség mintázatairól (tehát stabilá válna), akkor kerül át szervezeti szintre. Úgy, ahogy az személyközi szint mindig instabil, úgy a szervezeti szint a definíciókból következően mindig stabil. A szervezeti szint definíciójából eredendően az adott rutin ismétlődéses, vagy kvázi-ismétlődéses használatát írja elő, ahol, ha változásra van szükség a rutinban, akkor az a személyközifázisba való (vissza)kerüléssel tud lezajlani.

Lehetséges ugyanakkor, hogy *egyéni* szintű dinamikus képességek stabilak legyenek, de az is lehetséges, hogy instabilak (változóak) legyenek. Stabil egy egyéni szintű dinamikus képesség akkor, ha az egyén a rutint azonos módon hajtja végre. Ugyanezen logika mentén instabil, amikor a rutinban valamiféle változás zajlik, vagy legalábbis az egyén változtatási akciókat hajt végre a meglévő rutinon. Mindkettőre láttunk példát a vizsgálat során.

Több stabil-instabil-stabil-instabil szakaszon is átment „B” szervezet internetes adatbázisból származó információfeldolgozási rutinja. Az alapító kezdetben egy korábban (egyetemi évei alatt) kialakult egyéni rutint alkalmaz, ami összesen 9 fázison keresztül 7 alkalommal (9. melléklet) megy át valamiféle változáson, vagyis azonosítható 7 olyan alkalom, ahol a rutinelem átmegy egy stabil-instabil cikluson anélkül, hogy a rutinelem szervezeti szintűre bővülne. Ennek háttérében az egyén tapasztalatfelhalmozódásán alapuló tanulása áll. „J.” alapítónak határozott elképzelése volt, hogy szükséges a piacról és versenytársakról adatbázisok segítségével is információt gyűjtenie. Ennek elvégzése érdekében egy bizonyos egyéni szintű rutinelemet használt. E rutinelem használata során (stabil szakasz) „J.” alapító tapasztalatot gyűjtött a rutin lefutását illetően és mindaddig, ameddig a rutin által kapott output megfelelt az elvárásainak, nem is változtatott a rutin lefutásán. Abban az esetben viszont, ha olyan új információ (trigger) jutott birtokába, amivel az adott rutinelem valamely dimenziója továbbfejleszhetőnek tűnt, a rutinelem fejlesztésébe kezdett (instabil szakasz). Láthattunk ugyanakkor „makacsul” stabil egyéni dinamikus rutint is. „C” szervezet „S.” alapítójának egyéni (stabil) rutinja a sportipari információk újságokból való beszerzése és feldolgozása. Bár a „C” szervezeti közegben ez a rutin tovább tudott fejlődni, „S.” alapító annyira ragaszkodott saját egyéni rutinjához, hogy bár új rutinelem is megjelent a szervezetben, ő megtartotta saját, jól megszokott, stabil egyéni rutinját is.

Ezt az új, stabil-instabil, dimenziót azért volt érdemes beemelni a diszkusszióba, mert a három esetpéldában látható összes dinamikus rutin kialakulásának folyamata

leképezhető ebben a keretrendszerben. Vagyis a dinamikus képességek kialakulásának általános modelljéhez kapcsolódóan azt mondhatjuk, hogy az összes, jelen értekezés során feltárt dinamikus képesség kialakulásának folyamata:

- stabil és instabil szakaszokra bontható,
- ahol a stabil és instabil szakaszok egymást követve jelennek meg,
- ahol az egyes szakaszok lehetnek:
 - stabil, egyéni képességszintek
 - instabil, egyéni képességszintek
 - instabil, személyközi képességszintek és
 - stabil, szervezeti képességszintek

Ennek van két további hozzáadott értéke a dinamikus képességek irodalmához. Egyrészt ez a modell összekapcsolja, legalábbis a kialakulás tekintetében, a dinamikus *egyéni* és dinamikus *szervezeti* képességeket, valamint kiterjeszti a kialakulás logikáját az átalakulás szakaszára is. A fenti logikából következően ugyanis, ha egy kutató csak a dinamikus *szervezeti szintű* képességeket kutatja, akkor azt tapasztalhatja, hogy mind a kialakulás során, mind az átalakulás során a vizsgált képesség stabil (szervezeti) és instabil (személyközi) szakaszokon keresztül alakul ki / alakul át. Ugyanígy, ha valaki csak a dinamikus *egyéni* képességeket kutatja, ugyanúgy azt tapasztalja, hogy azok stabil (egyéni) és instabil (egyéni) szakaszokon keresztül alakulnak ki / alakulnak át. Ha pedig valaki mindkét szintet vizsgálja, mint ahogy jelen vizsgálat is tette, akkor is hasonló mintázatot: stabil (egyéni vagy szervezeti) és instabil (egyéni vagy személyközi) szakaszok egymásutániségét tapasztalhatja. Ez a megállapítás a kialakulás egyediségét illetően is egy érdekes gondolatot vet fel.

Dinamikus képességek kialakulásának egyedisége

Az előzőekben kifejtett megállapítás kapcsolódik a dinamikus képességek területén tapasztalható egyik jelentős vitához is. Korábban már láthattuk, hogy egy jelentős vita övezi azt a kérdést, hogy a dinamikus képességek mennyire egyediek és mennyire útfüggőek. Ez a vita átgyűrűzött a kialakulást kutatókhoz is, hisz, ha minden képesség teljesen egyedi és teljes mértékben útfüggő, akkor a kialakulásuk útját nehezen lehet általánosítani. Az egyik oldal (Bergman et al., 2004; Gelhardt et al., 2016; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Rothaermel & Hess, 2007; Salvato & Vassolo, 2018; Teece et al., 1997; Teece, 2018; Williamson, 2016; Wilkens & Sprafke, 2019; Zahra & George, 2002; Zahra et al., 2006) álláspontja szerint a dinamikus képességek teljesen egyediek, amiből

az következik, hogy azok kialakítási útja is egyedi lesz. A másik oldal (Eisenhardt és Martin 2000; Helfat & Peteraf, 2003; Jansen et al., 2009; Teece et al., 2016; Wang & Ahmed, 2007; Weerawardena et al., 2007) véleménye szerint a dinamikus képességeknek csak bizonyos részei egyediek, a magjukat legjobb gyakorlatok alkotják, amelyek kialakulásában lehetnek közös elemek.

A vizsgálat során azt láthattuk, hogy a dinamikus képességek kialakulásának mintázatai valóban rengeteg egyedi jellemzőt tartalmaztak, ami csak az adott szervezetnél képzelhető el részben az útfüggőség miatt. Például nem minden szervezet alakul úgy, mint „A” szervezet, hogy az abban dolgozók korábban pont ugyanebben az összetételben egy másik szervezetben is dolgoztak és ottani dinamikus mintázatokat szinte változtatás nélkül tudnak átemelni az új működésbe. Ezek az egyedi jellemzők (akkor is, ha minden rutinelem kialakulása egyedi) önmagukban még nem jelentik azt, hogy ne lehetne egy olyan absztrakciós szint, amely minden rutin kialakulására igaz. A jelen értekezésben vizsgált rutinok mindegyikét tekintve találunk ilyen absztrakciós szintet (ami persze még nem jelenti azt, hogy minden létező dinamikus rutinra igaz lenne). Ez az absztrakciós szint pedig a fentiekben is bemutatott logikát tükrözi: A dinamikus képességek stabil és instabil szakaszok egymásutániségében alakulnak ki, vagy alakulnak át, ahol a képességek lehetnek egyéni, személyközi vagy szervezeti szintűek. Későbbi kutatások során érdemes vizsgálni, hogy ez a mintázat igaz maradhat-e a dinamikus képességek szélesebb körére vonatkozóan is.

Az egyén fontossága

Az elméleti felvezetés során több helyen láthattuk, hogy széleskörű egyetértés van arról, hogy a szervezet érdekében dolgozó egyének kiemelt fontosságúak a szervezetek dinamikus képességei tekintetében. Ha csak abból indulunk ki, hogy a dinamikus menedzseri képességek (Adner & Helfat 2003) és a dinamikus szervezeti képességek leggyakrabban használt (Schilke et al., 2018) definíciója (Teece et al., 1997) között mekkora a hasonlóság, akkor talán nem is olyan meglepő ez a szoros kapcsolat.

A vizsgálat során viszont egy érdekes összefüggést figyelhettünk meg. Azt láthattuk, hogy számos esetben az alapítók saját egyéni képességeiket használják szervezeti célok érdekében és ezzel képesek is helyettesíteni a szervezeti képességeket. Ez a megállapítás teljes összhangban van Adner és Helfat (2003) dinamikus egyéni képességekről alkotott képével. Azt is tapasztaltuk ugyanakkor, hogy szervezeten kívüli, szervezetet támogató egyének is használhatják dinamikus képességeiket szervezeti célok érdekében (mint például „M.” mentor támogatása a „C” szervezet esetében).

A kutatás eredményei alapján felmerül annak lehetősége, hogy kisebb szervezetek, különösen start-upok esetében, az egyéni szinten megjelenő dinamikus képességek képesek lehetnek betölteni azt a szerepet, amelyet nagyobb, komplexebb szervezeteknél tipikusan a szervezeti szintű dinamikus képességek töltenek be. Úgy tűnik, hogy egy bizonyos szervezeti méret alatt előfordulhat, hogy az egyéni képességek – különösen az alapítók, kulcsemberek képességei – elegendő rugalmasságot és adaptivitást biztosítanak a vállalkozás számára.

Ez az észrevétel különösen fontos lehet annak fényében, hogy a dinamikus képességekkel foglalkozó szakirodalom túlnyomórészt szervezeti szinten értelmezi a fogalmat. A start-up környezetben azonban gyakran tapasztalható, hogy a döntések, az alkalmazkodási reakciók, a piaci lehetőségek felismerése és kiaknázása, valamint az erőforrások (újra)konfigurálása – vagyis éppen azok a tevékenységek, amelyek a dinamikus képességek magját adják – szinte kizárólag az egyén szintjén jelennek meg.

Ebből következhet az is, hogy egy adott szervezeti méret alatt, ahol még nincsenek kiépült struktúrák és rendszerek, valójában nincs is szükség szervezeti szintű dinamikus képességekre. Az egyéni képességek ugyanis bizonyos esetekben megfelelően pótolni tudják azokat. Az egyén (legyen az az alapító, vagy egy stratégiai külső szereplő) képes a szervezet érdekében eljárni, dönteni, sőt, alakítani a szervezet alkalmazkodóképességét is. Ezzel összefüggésben fontosnak tartom kiemelni azt is, hogy a dinamikus képességeket nem feltétlenül csak a szervezeten belül kell keresnünk. A kutatás során is kirajzolódott, hogy a szervezeti határokon kívüli szereplők (pl.: mentorok, vagy kockázati tőke-befektetők) szintén rendelkezhetnek olyan dinamikus egyéni képességekkel, amelyek közvetve, de nagyon is érdemben képesek hozzájárulni a szervezet stratégiai alkalmazkodásához. Ez tovább erősíti azt az álláspontomat, hogy a kis méretű szervezetek vizsgálatánál hiba lenne a dinamikus képességeket kizárólag szervezeti szinten értelmezni. Ilyen kontextusban az egyén válik az egyik legfontosabb elemzési egységgé.

Mindemellett, ha elfogadjuk azt a felvetést, hogy a startupok életében az irányváltás (pivotálás) szinte természetes velejárója a növekedésnek és az életben maradásnak, akkor még inkább felértékelődik az alapítók egyéni dinamikus képességeinek jelentősége. Az az alapító, aki képes a gyors környezeti változásokra rugalmasan és előre látóan reagálni, új üzleti lehetőségeket felismerni és kiaknázni, illetve a szervezet belső működését ehhez igazítani, valójában olyan menedzseri képességek birtokában van, amelyek biztosíthatják a szervezet fennmaradását vagy növekedését.

14.2. Triggerek

A vizsgálat során azonosított triggereket 28 kategóriába soroltuk be. Ezeknek a triggereknek összesítésre került az előfordulási gyakorisága is. A vizsgálat módszertana eredendően nem kvantitatív, de értékesnek tűnt a főszövegben is rögzíteni az azonosított triggerek típusait és gyakoriságait, mielőtt megkezdjük az azokkal kapcsolatos – elsősorban kvalitatív jellegű - diszkussziót.

A triggereket és előfordulási gyakoriságukat az alábbi, 6. táblázat tartalmazza. A „Trigger előfordulási gyakorisága – darabszám” oszlop azt mutatja, hogy egy adott trigger hányszor jelent meg egy rutin új szintre való elmozdítása érdekében. Ha ugyanaz a trigger egy rutin során többször is előfordult, akkor minden egyes megjelenés egy további egységgel növeli az oszlop értékét. Ezzel szemben a „Trigger előfordulási gyakorisága – esetszám” oszlop azt jelzi, hogy egy adott trigger hány rutin esetében fordult elő. Itt egy trigger adott rutinban való előfordulását függetlenül attól, hogy hányszor jelent meg, legfeljebb egyszer vesszük figyelembe.

6. táblázat: Triggerek előfordulási gyakorisága

Trigger megnevezése	Trigger előfordulási gyakorisága – darabszám (összesen hányszor jelent meg)	Trigger előfordulási gyakorisága - esetszám (összesen hány rutin esetében jelent meg)
Egyén szociális háttere	1	1
Elégedetlenség a rutinnal szemben	14	6
Elégedettség a rutinnal szemben	3	2
Erőforrásfelesleg	7	2
Erőforráshiány	6	6
Információszerzési igény	8	4
Jelenlegi partnertől érkező elutasítás	2	2
Jogrendszer elvárásaihoz való illeszkedés	1	1
Külső szereplő (befektető) elvárásának megszűnése	1	1
Külső szereplő (befektető) elvárásának változása	4	2
Külső szereplő (inkubátor) erőforrásmegosztása	2	1
Másik projekt végrehajtásához szükséges rutin	2	2
Megváltozott prioritások	1	1
Munkakörülmények változása	1	1
Potenciális vevő együttműködési hajlandósága	1	1
Potenciális vevő elvárásának való megfelelés	2	2
Rutinelem átalakításának sikertelensége	2	1
Rutinelem folyamatos használata	2	1
Start-up verseny elvárásai	1	1
Személyes motiváció, érdeklődés	12	6
Szervezeti tag(ok) kilépése	2	2
Technológiaváltás	4	2
Termékfejlesztési igény	19	7
Új hálózathoz való hozzáférés	2	1
Új információ megjelenése	2	2
Új szereplő becsatlakozása	8	4
Új technológia megjelenése	4	3
Vevői érdeklődés	2	1

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázatból is látható, hogy egy rutin kifejlődése során számos trigger jelentkezhet, ami indukálja a rutinváltozást. Az adatgyűjtés során a cél az volt, hogy a lehető legrészletesebben, akár sok kategóriára bontva jegyezzük fel a triggereket. Ez a megközelítés lehetővé tette, hogy ha indokolt, a vizsgálat után akár összevonhatjuk az egyes kategóriákat. Ezzel szemben, ha már az elején összevont kategóriákat képzünk, akkor az a későbbiekben nehezen lett volna szétbontható.

A triggereket talán legszélesebb körben kutató szerzők (Donada et al., 2015) két kategóriára: belső és külső tényezőkre bontják a triggereket. Ezt a kategorizálást itt is megtehetnénk, de a triggerek másjellegű kategorizálása is értékes eredményeket szolgáltathat.

A leggyakrabban előforduló triggerek besorolhatóak három kategóriába: belső, egyéni akaratból fakadó triggerek (információszerzési igény, személyes motiváció, érdeklődés, termékfejlesztési igény), korlátokból, vagy szűkösségből fakadó triggerek (erőforráshiány, elégedetlenség a rutinnal szemben), új kontextusbeli elem megjelenéséből fakadó triggerek (új szereplő becsatlakozása, új technológia megjelenése).

A vizsgálat során összesen 39 alkalommal azonosítottunk olyan dinamikus rutinfejlődési triggeret (ez az összes azonosított trigger 34%-a), ami valamiféle belső akaratból, vágyakozásból, fejlődési igényből fakadt. A konkrét esetekben is a triggerek mögött egyének vágyai, akaratai húzódtak meg, tehát azt is mondhatjuk, hogy a vizsgált jelenségek körülbelül harmadában a dinamikus rutinok azért fejlődtek, mert a szervezet érdekében dolgozó egyének fejleszteni kívánták egyéni vagy szervezeti rutinkészletüket. Nem talákoztunk korábban olyan kutatással (ami természetesen nem jelenti azt, hogy ilyen ne lehetne), ami a dinamikus képességek kialakulása során jelentkező triggereket nagyobb mintán, kvantitatív szempontból elemezné, így ezt a 34%-ot más kutatáshoz mérni nem lehetséges. Külső mérce nélkül viszont ez egy magas aránynak tűnik, különösen annak fényében, hogy ez nem az összes egyén által indikált változás, ez csak azok az egyén által indikált változások, ahol a változás az egyén fejlődési / fejlesztési *akarataból* származik. 14 alkalommal láthattunk olyat is, ahol az egyén elégedetlen volt a rutin lefutásának vagy eredményének valamely dimenziójával és ez, az elégedetlenség triggerelte a képességváltozást, de ezeket nem ebbe a „belső, egyéni akaratból fakadó” kategóriába soroltuk (azok a szűkösségből, korlátokból fakadó triggerek közé kerültek). Ebbe a kategóriába ki nem kényszerített, csupán belső fejlődési vágyból, akaratból

származó triggererek kerültek. Ez az eredmény viszont még inkább rávilágít az egyének fontosságára a dinamikus képességek kialakulása esetén, ugyanis felhívja a figyelmet arra, hogy az egyén nemcsak egyéni rutinjait hozza be és alkalmazza szervezeti keretek között és nemcsak interakcióba lép másokkal, hanem saját maga, saját indíttatásból kezdeményezheti is a dinamikus képességek szervezeti keretek közötti fejlesztését.

A másik két, a vizsgálat során gyakran megjelenő trigger-kategória (korlátokból, szűkösségből fakadó triggererek, illetve új kontextusbeli elem megjelenéséből fakadó triggererek) a korábbi kutatási eredményekhez szorosan illeszkednek. Láthattuk korábban nagyon részletes irodalmi összefoglalókban is (Schilke et al., 2018), hogy a dinamikus képességeknek szervezeti szinten (pl.: erőforrásszűkösség), de a szervezeten kívüli szinten (pl.: környezeti változások, dinamizmus) is lehetnek „előzményei”, triggererei. A dinamikus képességek ugyanakkor nemcsak szűkösség nyomán, vagy a környezet változása nyomán, de új információ vagy új tudás szervezet számára elérhető formában való megjelenése esetén is bővülni, változni tudnak (Bergman et al., 2004). Ezekkel az eredményekkel egybevágnak jelen értekezés eredményei is. A triggereknél azonban még egy mintázat fedezhető fel, amit érdemesnek tartunk kifejteni.

A triggererek listáját nézve találhatunk olyan elemeket, amelyek nagyon hasonlóak, de egymással ellentétes előjelűek: elégedetlenség a rutinnal szemben – elégedettség a rutinnal szemben. Erőforrásfelesleg – erőforráshiány. Külső partner elvárásának megjelenése / változása – külső partner elvárásának megszűnése. Jelen vizsgálatból nem rajzolódik ki egyértelműen, hogy ezek az ellentétpárok pontosan mit is jelentenek a dinamikus képességek kialakulása esetében, de az eredmények alapján ez a három tényezőpár: az erőforrások, a külső partnerek elvárásai és rutinnal szembeni elégedettség fontosak lehetnek annyira, hogy a jövőben akár csak külön ezekre fókuszáló új kutatásokat folytassunk.

A legérdekesebb eredmény ugyanakkor az, hogy egy rutin kifejlődése során nemcsak egy trigger jelenik meg a rutinkialakulás legelején, hanem minden fázis / szint / lépés között azonosíthatunk valamilyen (akár új) triggeret. Láthattuk az esetek bemutatása során, hogy a dinamikus képességek a kifejlődésük során akár több lépésen mennek keresztül, több fázison keresztül fejlődnek. Ez a megállapítás illeszkedik más kutatásokhoz is. Ezzel együtt viszont azt is láthattuk, hogy a dinamikus képességek fejlődése egyes fázisai között is találhatóak triggererek, amik a további fejlődést okozzák. Korábbi kutatások (Donada et al., 2015; Helfat & Peteraf, 2003; Narayanan et al., 2009a; Salvato & Vassolo, 2018) ezt explicit módon nem cáfolják, de nem is írnak arról, hogy

akár minden lépés között van egy olyan, akár új triggerhatás, ami „továblöki” a képesség fejlődését. Ha viszont azonosíthatóak a dinamikus képességek kialakulásában lépések / szakaszok és az egyes lépések / szakaszok között újabb triggerhatások jelennek meg amik a (tovább)változást támogatják, akkor ezeknek a triggereknek a fontossága felértékelődik.

14.3. Változási mintázatok

A változási mintázatokkal kapcsolatos diszkusszió a triggerekéhez hasonló formában valósul meg. Először röviden, táblázatos formában (7. táblázat) közlésre kerülnek az azonosított változási mintázatok és gyakoriságuk, majd a táblázat után zajlik a kapott eredmények értelmezése.

7. táblázat: Változási mintázatok gyakorisága

Változási mintázat megnevezése	Változási mintázat előfordulási gyakorisága – darabszám (összesen hányszor jelent meg)	Változási mintázat előfordulási gyakorisága - esetszám (összesen hány rutin esetében jelent meg)
Egyén általi kialakítás	7	1
Egyéni rutin külső szereplő (befektető) elvárásaihoz igazítása	3	2
Egyéni rutin szervezeti célok érdekében történő változtatás nélküli használata	10	6
Egyéni rutin szervezeti célokhoz illesztett használata	5	3
Fejlesztési lehetőségek kidolgozása interakció keretében	3	3
Interakció az erőforrásgazdával	1	1
Interakció kezdeményezése magasabb minőségű rutin tulajdonosával	1	1
Korábbi rutin új kontextusba illesztése	7	5
Korábbi rutin új kontextusba illesztése kisebb változtatások mentén	5	3
Korábbi rutin változtatás nélküli használata	2	2
Külső erőforrás (szereplő) implementálása	3	2
Külső szereplő által használt rutin adaptálása	2	2
Külső szereplő erőforrásmegosztása	4	4
Organikusan, kis léptékben fejlődő rutinelem	4	3
Rutin egy része használatának abbahagyása	1	1
Rutin gyakoriságának csökkentése	1	1
Rutin használatának abbahagyása	7	4
Szervezeti egyén alternatívakeresése	1	1
Több egyéni rutin szervezeti célokhoz illesztett használata	1	1
Új technológia egyén általi használatba vétele	1	1
Új technológia szervezet általi használatba vétele	2	1

Forrás: saját szerkesztés

A változtatásokban összesen 21 darab mintázatot azonosítottunk, azok elemzése során talán a legszembetűnőbb jelenség, hogy a megfigyelt dinamikus képességek esetében nagyon ritkán történt meg a képesség szervezeti kontextusban való kifejllesztése, sokkal gyakoribb mintázat volt már meglévő egyéni vagy szervezeti rutinok változtatás nélküli, vagy kis változtatással járó adaptálása. Ez érthetőnek tűnik abból a szempontból, hogy egy már meglévő képesség adaptálása vélhetően kevesebb erőforrást igényel, mint egy teljesen új képesség kialakítása. Összesen 43 olyan lépést azonosítottunk, ahol már meglévő képesség valamely elemének adaptálása valósult meg és 18 olyan lépést, ahol új képességelem kialakulása indult meg, bár utóbbiak esetében olyanra is láthattunk példát, hogy a képességnek csak a fejlődése indult meg, a sikeres képességfejlődés nem ment végbe.

A már meglévő képességek adaptálásánál gyakori mintázat volt, hogy egyéni szinten meglévő rutinok kerültek használatra átalakítva vagy átalakítás nélkül. Ez a korábbi kutatásokhoz szorosan illeszkedő eredmény, ismert, hogy a dinamikus képességek jelentős része függ az egyénektől (El Hanchi & Kerzazi, 2020), a vállalkozók korábbi tapasztalataitól, tudásától és képességeitől (Ma et al., 2015). Az viszont egy érdekesnek tűnő eredmény, hogy a vizsgált szervezetek a kialakítás során gyakran nyúltak már meglévő szervezeti képességeikhez és ezeket a meglévő képességeket igyekeztek az új kontextusnak megfelelően használni, abba beilleszteni módosítás nélkül, vagy apró módosítások segítségével.

Összefoglalóan azt láttuk tehát, hogy a szervezetek előnyben részesítették a már meglévő, más kontextusban működő rutinok használatát újak kiépítésével szemben. Ez a megállapítás önmagában nem meglepő, hisz régóta ismert tény, hogy a szervezetek hajlamosak a meglévő rutinok és képességek további használatára, mert az általában kisebb kockázatú és gyorsabban hoz eredményt, mintha új képességet fejlesztenének (March, 1991). Azok a rutinok, tevékenységsorozatok tehát, amelyek korábban jó eredményt hoztak nagyobb valószínűséggel kerülnek ismétlésre (Levitt & March, 1988; Nelson & Winter, 1982). Jelen értekezés ezzel egyező, mégis valamennyire kiegészítő megállapítása, hogy a szervezetek nemcsak statikus, de dinamikus rutinjaik esetében is szívesebben használnak olyan rutinokat, melyek eredménye és működése a múltból már ismert.

Témánk szempontjából viszont ennek a megállapításnak van egy érdekes vetülete. Ha egy szervezet túl sokáig ragaszkodik egy (korábban számára akár jelentős értéket teremtő) rutinjához, akkor egy idő után előfordulhatnak olyan helyzetek, hogy ezek, a

korábban akár versenyelőny alapját adó rutinok (*core capabilities*), hátrányt (*core rigidity*) fognak jelenteni (Leonard-Barton, 1992). A képességeknek és erőforrásoknak pont ezen jellemzője miatt érvelnek Teece és szerzőtársai (1997) amellett, hogy a szervezeteknek szükségük van olyan rutinokra (amiket ők dinamikus képességeknek neveznek), amelyek az „elhasználódott”, már nem megfelelő eredményt nyújtó, régi statikus rutinokat lecserélik. Ez az a megállapítás, amire a dinamikus képességek irányzata jelentős mértékben épít. Ezzel együtt jelen vizsgálat eredményei felvetik azt az érdekes helyzetet, hogy a szervezet dinamikus képességeinek alapját gyakran akár ilyen, már régóta meglévő rutinelemek adják.

Jelen vizsgálat módszertana nem tette lehetővé, hogy feltárjuk, hogy egy adaptált rutin korábbi szervezeti működés során hogyan alakult ki, de egy arra specializált módszertannal érdemes lehet a jövőben ennek vizsgálata is, vagyis, feltárni, hogy mikor és milyen formában alakultak ki azok a rutinelemek, amiket a szervezetek az aktuális működés során már csak adaptálnak, átvesznek.

15. Összefoglalás

Egy felgyorsult világban élünk, ahol a változások üteme egyre növekszik. Ez a gyorsaság különösen meghatározó az üzleti életben, ahol a szervezeteknek olyan képességekre van szükségük, amelyekkel hatékonyan tudnak reagálni az egyre gyakoribb környezeti kihívásokra. Azokat a változtatási mintázatokat, amelyek ismétlődő módon képesek a szervezeti erőforrásokat a környezeti feltételekhez igazítani, dinamikus képességeknek nevezzük (Teece et al., 1997; Helfat et al., 2007). Tehát a dinamikus képességek a „szervezet erőforráshasználó folyamatai [...], amelyekkel reagál, vagy akár előidézi a piaci változásokat. A dinamikus képességek szervezeti és stratégiai rutinok, melyekkel a szervezetek új erőforráskonfigurációkat érnek el.” (Eisenhardt & Martin, 2000, 1107. o.)

A dinamikus képességek minden szervezet számára kulcsfontosságúak, de különösen a start-up vállalkozások esetében, ahol már az életben maradáshoz is nélkülözhetetlenek (Santos & de Pádua, 2023). A terület, részben a jelentősége miatt, kiterjedten kutatott (Schilke et al., 2018), és a dinamikus képességek számos jellemzője ismertté vált, beleértve kialakulásuk folyamatát is (Bojesson & Fundung, 2021; Khan et al., 2020; Ruiz-Ortega et al., 2023; Tabalkar et al., 2021).

A dinamikus képességek kialakulásával kapcsolatban a legátfogóbb megállapításokat talán Helfat és Peteraf (2003), valamint Salvato és Vassolo (2018) modelljei tartalmazzák. E szerzők szerint a dinamikus szervezeti képességek egy triggerhatás nyomán egyéni szintről indulva (akár dinamikus menedzseri képességek formájában) alakulnak ki. A szervezeti képességek létrejöttéhez azonban elengedhetetlen, hogy a dinamikus képességek kialakulásában szerepet játszó egyének „összegyűljenek” (Helfat & Peteraf, 2003) és interakcióba lépjenek egymással (Salvato & Vassolo, 2018). E folyamat során közösen alakítják ki azokat a dinamikus szervezeti rutinokat, amelyeket később a szervezet szélesebb köre is átvehet és alkalmazhat.

Bár számos jelentős publikáció foglalkozik a dinamikus képességek kiépítésével, a terület még mindig számos nyitott kérdést rejt magában (Cyfert et al., 2021). Az egyik legnagyobb ismerethiány – amely egyben a legjelentősebb kutatási rés is – a dinamikus képességek kialakulásának folyamata és az egyes szintek (egyéni, személyközi, szervezeti) közötti kapcsolat megértése (Dyduch et al., 2021; Kokshagina, 2021; Ruiz-Ortega et al., 2023; Schwartz et al., 2020; Vogus & Rerup, 2018). A dinamikus szervezeti

képességek vizsgálatához elengedhetetlen azok alacsonyabb szintjeinek elemzése is (Dyduch et al., 2021). E képességek ugyanis, mielőtt szervezetivé válnának, több szinten is végigmennek (Eisenhardt & Martin, 2000; Rothaermel & Hess, 2007; Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002), azonban a szintek közötti átmenet még kevésbé feltárt terület (Corte & Del Gaudio, 2012).

Korábban a kutatások elsősorban a szervezeti szintre fókuszáltak (Scheuer & Thaler, 2022), de az utóbbi időben a figyelem egyre inkább az alacsonyabb szintek – az egyének és az egyének közötti interakciók – felé fordul (Wilkens & Sprafke, 2019). Jelen értekezés ehhez az elmozduláshoz és kutatási réshez kapcsolódik, mivel célja a vizsgált start-up szervezetek dinamikus képességeinek kialakulási mintázatainak feltárása, különös figyelmet fordítva az egyéni, személyközi és szervezeti szintek közötti átmenetekre. A vizsgálat négy hazai start-up szervezetenél felvett esettanulmány segítségével került elvégzésre. A vizsgálat fő kutatási kérdését úgy definiáltuk, hogy:

Milyen mintázatok eredményeként alakulnak ki a dinamikus képességek a vizsgált start-up szervezetek körében?

Ezt a fő kutatási kérdés további három alkérdéssel került kiegészítésre:

- Milyen kapcsolatban állnak a dinamikus egyéni képességek és a dinamikus szervezeti képességek a kialakulás folyamatában a vizsgált start-up szervezetek körében?
- Milyen triggererek hatására indul meg a dinamikus képességek egyes szintjein lévő elemek változása a vizsgált start-up szervezetek körében?
- Milyen változási mintázatok mentén alakulnak ki a dinamikus képességek a vizsgált start-up szervezetek körében?

A kutatás során teoretikus és gyakorló szakemberek számára hasznosítható eredmények is születtek, ezeket külön kategóriába rendezve mutatjuk be.

15.1. Teoretikus eredmények

A kapott eredmények közül először a teoretikus eredmények kerülnek rövid bemutatásra.

T1, A dinamikus képesség kialakulásának folyamata stabil-instabil szakaszok váltakozásából áll

A kutatás megerősítette, hogy a dinamikus képességek kialakulása egyes esetekben leírható a Salvato és Vassolo (2018), valamint Helfat és Peteraf (2003) nevével fémjelzett

modellek mentén. Ugyanakkor a kutatás rámutatott arra is, hogy a kialakulás nem mindig az egyéni – személyközi – szervezeti szintek egymásutániségában valósul meg. Bár a vizsgálat alapján a dinamikus képességek kialakulásuk során mindvégig e három szint valamelyikének feleltethetőek meg, a kialakulás lépései ennél kevésbé szabályszerűek, más mintázatok is megjelentek. Azonosítottunk ciklikus modellt (ahol az egyén – személyközi – szervezeti hármas után egy „újabb”, egyéni – személyközi – szervezeti ciklus indult el), de olyan modellt is, ahol a dinamikus képesség kifejlődése során felváltva jelent meg a személyközi és a szervezeti szint. Összességében ugyanakkor minden dinamikus képesség kialakulására igaz, hogy az stabil és instabil szakaszra bontható, ahol a stabil és instabil szakaszok egymást követve jelennek meg, ahol az egyes szakaszok lehetnek:

- stabil, egyéni képességszintek
- instabil, egyéni képességszintek
- instabil, személyközi képességszintek
- stabil, szervezeti képességszintek

T2, A dinamikus képességek kialakulása részleteiket tekintve egyediek, de azokban közös elemek azonosíthatóak

Az értekezés során vizsgált dinamikus képességek kialakulásának elemzése azt mutatta, hogy ezek mindegyike részleteiben egyedi és útfüggő jellemzőkkel bír. Ugyanakkor az egyedi sajátosságok mellett azonosíthatók voltak visszatérő, általános mintázatok is. Bár minden képesség – ha részleteiben vizsgáljuk – sajátos jegyekkel rendelkezik, kialakulási folyamataikban bizonyos hasonlóságok is megfigyelhetők.

T3, A szervezet külső kapcsolatrendszerében fellelhető dinamikus képességek aktív szerepet játszhatnak a dinamikus képességek kialakulásában

A vizsgálat során olyan mintázatot is azonosíthattunk, amely során egy szervezet külső partnerénél rendelkezésre álló dinamikus képességet tudott saját hasznára működtetni. Az egyik vizsgált szervezet a számukra kijelölt mentor egyéni transforming rutinjait tudta használni úgy, hogy a mentor rutinjával a szervezeti kontextust olyan irányba alakíthassa, ami az számukra előnyös. Ebben a működésben egy olyan transforming rutin alakította át a szervezeti működést, amely nem a szervezet hatókörén belül található és azt a szervezet egyáltalán nem, vagy csak nehezen tudná kiépíteni. Ez ugyanakkor azt is jelenti, hogy a szervezet számára rendelkezésre álló dinamikus képességek nem szűkülnek feltétlenül a szervezet keretein belül lévő dinamikus

képességekre és ezáltal az adott szervezet hálózatában, kapcsolataiban levő dinamikus képességek szerepe is felértékelődik.

T4, Dinamikus képességek „kész” történő adaptálása

A vizsgálat során azonosítottunk egy olyan speciális esetet, ahol egy vállalat az alapításkor az alapító csapat korábbi működéséből fakadóan már egy „kész”, működő és szervezeti szintű dinamikus képességet tudott adaptálni és működtetni. Ez azt is jelenti, hogy egyes speciális esetekben nincs szükség szervezeti képesség kialakítására, mert már kész képesség is adaptálható egy korábbi kontextusból.

T5, Dinamikus képességek párhuzamos kiépítésének mintázata

Az egyik vizsgált szervezet esetében több dinamikus képesség párhuzamos kiépítése zajlott olyan formában, hogy a szervezet tagjai nem is tudatosították, hogy több dinamikus képesség fejlődésére van szükség. Maga a képességfejlesztés nem egy tudatos döntés eredménye volt, hanem a fejlődést „csak” a szervezet számára előálló új helyzetben megjelenő lehetőség és (részben) kényszer hívta életre.

T6, Dinamikus képesség önátalakításának lehetősége

Ha elfogadjuk Helfat & Peteraf (2003) azon állítását, hogy a dinamikus képességek képesek (bár csak nagyon ritkán) önmagukat átalakítani, akkor az egyik esetben látható mintázat segített megérteni, hogy milyen helyzetben fordulhat ez elő: a vizsgált eset alapján megvan rá az esély, hogy egy dinamikus képesség önmagát alakítsa át, akkor, ha a dinamikus képesség részét képező transforming rutin pont olyan rutinmintázatok átalakítását végzi, mint amilyenek az adott dinamikus képességben is megtalálhatóak.

T7, A triggererek a rutinkialakulás minden lépésénél megjelennek

A vizsgálat során megállapítottuk, hogy a dinamikus képességek a kifejlődésük során több lépésen mennek keresztül, több fázison keresztül fejlődnek. Ez a megállapítás illeszkedik más kutatásokhoz is. Ezzel együtt viszont azt is láthattuk, hogy a dinamikus képességek fejlődése egyes fázisai között is találhatóak triggererek, amik a további fejlődést okozzák. Azonosíthatóak tehát a dinamikus képességek kialakulásának egyes lépései / szakaszai, amelyek között újabb triggerhatások jelennek meg, amik a képesség változását, fejlődését idézik elő.

T8, Dinamikus képességek kialakulása során elsősorban meglévő rutinok adaptálása zajlik új rutinok kialakítása helyett

A dinamikus képességek kialakulása során ritkán történt meg a képesség szervezeti kontextusban való kifejlesztése, sokkal gyakoribb mintázat volt már meglévő egyéni vagy szervezeti rutinok változtatás nélküli, vagy kis változtatással történő adaptálása.

15.2. Gyakorlati eredmények

A kutatás során olyan eredmények is születtek, amelyek a gyakorló szakemberek, vagy a start-up ökoszisztémában működő szervezetek számára is jelenthetnek értéket.

GY1, Gyakorlati eredmények a vállalkozók és menedzserek számára: az egyén fontosságának felértékelődése

Számos esetben megállapíthattuk, hogy a dinamikus szervezeti képességek egyéni képességekből fejlődtek ki, vagy akár az egyéni képességek vették át a szervezeti képességek szerepét. Bár a korábbi kutatásokban is ismert volt az alapítók és a főbb érintettek szerepe, jelen vizsgálat ezt csak megerősítette és felhívja a figyelmet arra, hogy a sikeresség szempontjából kiemelten fontos lehet egy adott start-up alapítóinak dinamikus egyéni képességekészlete.

GY2, Gyakorlati eredmények a start-up ökoszisztéma tagjai számára: a támogató szereplők fontosságának felértékelődése

A vizsgálat során láthattunk példát arra, amikor egy külső mentor saját transforming rutinjait alkalmazva segítette a szervezet működését. Emellett olyan esetek is előfordultak, amikor potenciális tőkebefektetők konkrét elvárásokat fogalmaztak meg a dinamikus képességekkel kapcsolatban. Mivel a szervezet meg kívánt felelni ezeknek az elvárásoknak, megkezdte az azokhoz illeszkedő dinamikus képességek kiépítését és működtetését. Ezek az eredmények rávilágítanak arra, hogy a start-up ökoszisztémában jelen lévő egyéb szervezetek jelentős hatást gyakorolhatnak a vállalatok dinamikus képességeire.

A kutatás természetesen számos korláttal rendelkezik. Mivel a kutatás három teljesértékű és egy pilot kutatásból származó esettanulmányra épül, az eredmények elsősorban a vizsgált szervezetek és kontextusuk sajátosságait tükrözik (Yin, 1994), általánosításra nem, vagy csak nagyon korlátozottan alkalmasak. Ezen túlmenően az eseményeket szervezeti szereplők narrációján keresztül ismerhettük meg, ami egy jelentős torzító tényező lehet. A vizsgálat nem tekinthető longitudinálisnak, így az elemzés és értelmezés csak az adott időpillanatban elérhető adatokra tud támaszkodni.

További kutatási korlátként jelentkezik, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek kisméretűek és viszonylag fiatalok, amiből az is következik, hogy kevesebb dinamikus rutinnal rendelkeznek. Az értekezés során minden olyan mintázatot, mely legalább kétszer ismétlődéses vagy kvázi-ismétlődéses módon lefutott, rutinnak tekintettünk. Ez

ugyanakkor belátható, hogy egy jelentős engedmény, a kétszer megvalósuló tevékenységsorozatok nagyvállalati közegben nem lenne érdemes rutinnak tekinteni.

15.3. Lehetséges további kutatási irányok

A lehetséges további kutatási irányok közül többet már a diszkusszió során is megjegyeztünk, itt azokat egy nekik dedikált alfejezetbe kategorizálva is röviden bemutatunk.

Eltérő szervezeti közegben való vizsgálatok

Jelen vizsgálat hazai start-up szervezetek körében zajlott. A start-up szervezetek jó vizsgálati terepet adnak a dinamikus képességek kialakulásának vizsgálatához, de jellegükből fakadóan egyéni jellemzőket is hordoznak. Ebből kiindulva érdemes lehet a jövőben, akár ugyanilyen módszertannal, de más, nem-start-up szervezetek körében is hasonló kutatások lefolytatása.

Ellentétpárok adta triggerek

Az erőforrások, a külső partnerek elvárásai és a rutinnal szembeni elégedettség tekintetében már a három teljesértékű esettanulmány során is találtunk egymással ellentétes előjelű triggereket (pl.: erőforrásfelesleg – erőforráshiány). Ez nem zárja ki, hogy más jellegű, szintén ellentétes előjelű triggerek létezzenek, de azzal, hogy mind pozitív mind negatív előjelükkel e triggerek dinamikus képességek kialakulását tudták módosítani, a téma szempontjából különösen érdekesnek tűnnek, további vizsgálatokhoz alapot szolgáltathatnak.

Kvantitatív vizsgálat triggerek és változási mintázatok esetében

A kialakulás lépéseit tekintve azt láthattuk, hogy részleteikben nagyon egyediek, így azok kvantitatív jellegű kutatása korlátozott lenne. Ezzel szemben a triggerek és változási mintázatok tekintetében azt tapasztaltuk, hogy vannak ismétlődő elemek is. Bár a triggerek és változási mintázatok listája bizonyosan nagyon hosszú lenne, ennek a listának az előállítását és utána a lista elemeire vonatkozó kvantitatív vizsgálatok is jelentős hozzáadott értékkel bírnának a dinamikus képességek irodalma szempontjából.

Dinamikus egyéni képesség jellegzetességei korlátozott és kevésbé korlátozott környezetben

Bizonyos rutinok esetében láthattunk arra példát a vizsgált esetpéldák során, hogy azokban a helyzetekben, ahol az egyént kevesebb kontextusbeli elem (korlát) keretezi és munkáját nagyfokú szabadsággal végezheti, ott nagyobb mértékben tudta használni

dinamikus egyéni képességeit. Ez egy nagyon érdekes helyzetet vet fel, aminek további kutatása jelentős lehet a dinamikus egyéni és dinamikus szervezeti képességek közötti kapcsolat megértésében.

Stabil-instabil szakaszokon átívelő egyéni, személyközi, szervezeti szintű képességkialakulás validálása

Az átfogóan elemzett három esetnél található képességfejlődésekre igaz volt, hogy a képességelemek egyéni, személyközi és szervezeti szinteken jelennek meg úgy, hogy a kialakulás során stabil és instabil szakaszok váltják egymást. Ez az állítás viszont csak arra a néhány rutinra vonatkoztatható, mely jelen disszertáció során elemzésre került. Szélesebb körben, más kontextus esetében szükséges lenne ezt a lehetséges kialakulási mintázatot tovább vizsgálni / tesztelni.

Szakaszok közötti átmenetek jellemzői

A vizsgálat során egy olyan, nem a vizsgálati modellből fakadó mintázat is azonosításra került, ami a változási mintázatok témaköréhez kapcsolódik. A rutinok kialakulása során az egyes lépések között bizonyos esetekben nagy, jelentős, látványos változások voltak, míg egyes esetekben a változást sokkal inkább több, kisebb, gyakrabban felmerülő elemként lehetett azonosítani. Eddig ez nem túl meglepő, nemcsak a dinamikus képességeknél láthatunk olyat, hogy bizonyos változások nagy átalakítások, nagy mérföldkövek mentén zajlanak, míg mások kisebb, organikusabb lépések sorozataként. Érdekes viszont az, hogy milyen helyzetekben jelent meg ez a két forma. A vizsgálat során azt tapasztaltuk, hogy azokban az esetekben, ahol a szervezet tagjait régóta összeszokott, közös rutinokkal rendelkező egyének adják (mint például „A” szervezet esetében), ott sokkal inkább jellemző ez az organikus, kis lépések mentén történő dinamikus képességfejlesztés. Ezzel szemben az olyan szervezeteknél, ahol az egyének között ritkább interakciót érzékeltünk (mint például „B” szervezet esetében), ott sokkal jellemzőbbnek tűntek a nagyobb léptékű, de ritkábban létrejövő képességfejlődések.

Fontos kijelenteni, hogy a vizsgálat módszertana nem úgy lett kialakítva, hogy nagymértékű és kismértékű változások között pontos különbséget tegyen, az interakciók gyakoriságát pontosan mérje és azokban mintázatokat tárjon fel, tehát az itt kifejtett gondolatok leginkább csak megérzésnek tekinthetők, ugyanakkor e „megérzés” megerősítése vagy cáfolása érdekében indokolt lehet egy erre vonatkozó, ehhez a kutatási célhoz illesztett módszertanú kutatás lefolytatása a jövőben.

Start-up ökoszisztéma szereplőinek hatása

A vizsgálat során láthattuk, hogy a start-up ökoszisztéma bizonyos tagjai (pl.: mentorok, tőkebefektetők) hatással vannak a start-up szervezetek dinamikus képességeinek kialakulására. Jelen vizsgálat elsősorban egyéni és szervezeti szinten vizsgálódott, viszont a jövőben érdemesnek mutatkozik a start-up ökoszisztéma tagjainak dinamikus képességek kialakulására gyakorolt hatásának módszeres vizsgálata.

Dinamikus egyéni képességek teljesítménydimenziókra gyakorolt hatása

Bár jelen értekezés elsősorban a dinamikus képességek kialakulására fókuszált, kifejezetten érdekes területként jelentkezik annak vizsgálata, hogy a dinamikus egyéni képességek milyen hatással vannak a szervezetek teljesítménydimenziójára. Különösen érdekesnek mutatkozik a start-upok esetében az alapítók (vagy kulcsfigurák) dinamikus egyéni képességeinek start-up túlélésére vagy növekedésére gyakorolt hatásának vizsgálata.

Akciókutatás: Dinamikus képességek kialakításának facilitálása

Az utolsó, jelen értekezésben megnevezett, további kutatási irány egy jelentősen más jellegű, de ebből fakadóan érdekes és újszerű megközelítése a témának. Több mint egy évtizede készülnek dinamikus képességek kialakulásával kapcsolatos kutatások, amelyek célja elsődlegesen, hogy leírják, vagy feltárják e képességek kialakulási mintázatait. Ezzel együtt ugyanakkor véleményem szerint mind a kutatói szféra mind a gyakorló szakemberek számára értéket hordoznának olyan (akció)kutatások, melyek valós vállalati környezetben történő dinamikus képességkialakítás facilitálásával kapcsolatosak. Szerencsés esetben az ilyen jellegű vizsgálatokból a dinamikus képességek kialakításának valamiféle legjobb gyakorlatai, de legalábbis lehetséges megközelítési lennének megismerhetőek.

16. 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.

Adner, R. & Helfat, C. E. (2003): Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.

Ali, M. A., Hussin, N., Abed, I. A., Nikkeh, N, S. & Mohammed, M. A. (2020): Dynamic Capabilities and Innovation Performance: Systematic Literature Review. *Technology Reports of Kansai University*, 62(10), 5989-6000.

Almási A, Drótos, Gy, Dunavölgyi M., Felsmann B., Hidegh A. L., Kiss Cs., Marciniak R., Móricz P., Szanyi-Gyenes X., Szilas R. & Szukits Á (2022): *A jövő szervezete és vezetése: Kutatási jelentés*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Altintas, G. & Ambrosini, V. (2019): Dynamic Managerial Capabilities. IN: *Oxford Research Encyclopedia, Business and Management*. New York, Oxford University Press

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009): What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.

Aragon-Correa, J. & Sharma, S. (2003): A Contingent Resource-Based View of Proactive Environmental Strategy. *The Academy of Management Review*. 28. 71. IN Argote, L. (2013): *Organizational Learning: A Theoretical Framework*. New York, Springer.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Michigan, Addison-Wesley Publishing

Arndt, F. & Pierce, L. (2018): The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 413-424.

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.

Bağış, M., Kryeziu, L., Akbaba, Y., Ramadani, V., Karagüzel, E.S., & Krasniqi, B.A. (2022): The Micro-Foundations of a Dynamic Technological Capability in the Automotive Industry. *Technology in Society*. 2022, 70, 102060

- Baksa, M. & Drótos, Gy. (2021): A szervezetek hálózattelmélete: gondolati lépések egy új paradigma felé. *Magyar Tudomány*, 182(1), 69-98.
- Balaton, K. (2019): A stratégiai menedzsment fejlődési irányai az ezredfordulót követően. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(12), 90-98.
- Balaton K. & Hortoványi L. (szerk) (2018): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest, Akadémia Kiadó Zrt.
- Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs. R. & Tari, E. (2017): *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Balaton, K. & Tari, E. (szerk.) (2016): *Stratégiai üzleti tervezés*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- 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.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. B. (1995): Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Barney, J. B. (2001): *Gearing and Sustaining Competitive Advantage*. Second edition. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Barney, J. B. & Arian, A. M. (2017): The Resource-based View. IN Hitt, M. A., Barney, J. B. & Felin, T. (2013): What Are Microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 10.5465/amp.2012.0107.
- Barreto, I. (2010): Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Beauchamp, M., & Skala, A. (2017). *Visegrad Startup Report 2016/2017*
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003): Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bergman, J., Jantunen, A., & Saks, J.-M. (2004): Managing knowledge creation and sharing – scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 63-76.
- 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.

- Bingham, C. B., Howell, T., & Ott, T. E. (2019): Capability creation: Heuristics as microfoundations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 121–153.
- Bocardelli, P. & Magnusson, M. (2006): Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 162-174.
- 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.
- Bowen, G. (2009): Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Brock, D. M. & Hitt, M. A. (2024): Making sense of dynamic capabilities in international firms: Review, analysis, integration, and extension. *International Business Review*, 33(3)
- Brown S. L. & Eisenhardt K. M. (1998): *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston, MA, Harvard Business Press.
- Buzzao, G., & Rizzi, F. (2020): On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 135–175.
- Carpenter, M. A., Sanders, Wm. G. & Gregersen, H. B. (2001): Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*. 44(3), 493-511.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge based perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437.
- Chen, M. J., Farh, J. L., & MacMillan, I. C. (1993): An Exploration of the Expertness of outside Informants. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1614–1632.
- Chen, R. S., Sun, C. M., Helms, M. M., & Jih, W. J. (2008): Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: A longitudinal study of a Taiwanese Semiconductor Company. *International Journal of Information Management*, 28(5), 366–378.
- Collis, D. J. (1994): Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: 143–152.

Corner, P. D. & Wu, S. (2011): Dynamic capability emergence in the venture creation process. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(2), 138-160.

Corte, V. Del Gaudio, G. (2012): Dynamic Capabilities: A Still Unexplored Issue with Growing Complexity. *Corporate Ownership and Control*. 9. 10.22495/cocv9i4c3art3.

Cristofaro, M. & Lovullo, D. (2022): From framework to theory: An evolutionary view of dynamic capabilities and their microfoundations. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 429-450.

Curado, C. & Bontis N. (2006): The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367-381.

Cyert, R. M. & March J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Cyfert, Sz., Chwilkowska-Kubala, 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

Csákné Filep, J., Gosztonyi, M., Radácsi, L., Szennay, Á. & Timár, G. (2022): *Vállalkozási környezet és attitűdök Magyarországon: Global Entrepreneurship Monitor Nemzeti Jelentés Magyarország 2021-2022*. Budapest, Magyarország: Budapesti Gazdasági Egyetem

Csákné Filep, J. & Radácsi, L. (2019): Start up, spin-off, freelancer? Ki kicsoda az induló vállalkozások között? In: Kőszegi, I. R. (szerk.) *III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció*. Kecskemét, Magyarország: Neumann János Egyetem. 940-944

Csákné Filep, J., Radácsi, L., & Timár, G. (2020): A magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők. *Vezetéstudomány / Budapest Business Management Review*, 51(01), 16-31.

Csákné Filep, J., Szennay, Á., & Radácsi, L. (2019): A magyar startup vállalkozások nyomában. *BGE Budapest LAB Working Paper Series*, 2.

Dajnoki, K., Pató, B. Sz. G., Kun, A. I., Varga, E., Tóth, A., Kálmán, B. G., Kovács, I. É., Szabó, Sz., Szabó, K., Majó-Petri, Z., Dávid, L. D., Poór, J. (2023): Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations—Experience from an empirical study. *PLOS ONE*, 18 : 6: e0283644.

- Daft, R. (1983): *Organization theory and design*. New York, NY, West.
- Danneels, E. (2002): The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Danneels, E. (2008): Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- Danneels, E. (2010): Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31.
- Deeds, D.L., Decarolis, D. & Coombs, J. (2000): Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. & Verona, G. (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.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. & Verona, G. (2014): The Organizational Drivetrain: A Road To Integration of Dynamic Capabilities Research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327.
- Dobák, M. & Antal, Zs. (2016): *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Akadémia Kiadó.
- Donada, C., Nogatchewsky, G., & Pezet, A. (2016): Understanding the relational dynamic capacity-building process. *Strategic Organization*, 14(2), 3–17.
- Drnevich, P. & Kriauciunas, A. (2011): Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*. 32. 254 - 279.
- Drucker, P. F. (1994): *The theory of business*. Harvard Business Review 75, Sept./Oct., 95–105.
- Drucker, P. F. (1999): *Management Challenges for the 21st Century*. London, Routledge.
- Durán, W.F., Aguado, D. & Perdomo-Ortiz, J. (2022): Relationship between CEO's strategic human capital and dynamic capabilities: a meta-analysis. *Management Review Quarterly*, 73, 1631-1666
- 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.

Dyduch W., Chudziński P., Cyfert S. & Zastempowski M. (2021): Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland. *PLOS ONE* 16(6), e0252423.

Eisenhardt K. M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

El Hanchi, S., & Kerzazi, L. (2020): Startup innovation capability from a dynamic capability-based view: A literature review and conceptual framework. *Journal of Small Business Strategy*, 30(2), 72–92.

Enkel, E., & Sagmeister, V. (2020): External corporate venturing modes as new way to develop dynamic capabilities, *Technovation*, 96–97, 102128.

Eriksson, T. (2014): Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65-82.

Essid, M., & Berland, N. (2018): Adoption of environmental management tools: the dynamic capabilities contributions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(3), 229–252.

Farkas, F. (2013): *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Farkas, T. (2022a): Dinamikus képességek. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53(2), 27-40.

Farkas, T. (2022b): Development of dynamic capabilities. In: Benke, M., Schmuck, R., & Riedelmayer, B. (szerk.): 3. *Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet: Pécs, 130-138.

Farkas, T. (2023a): Dinamikus képességek kialakulásának vizsgálati keretrendszere. In: Révész B., & Gyulai, Zs. (szerk.): *Reziliens Marketing - Válaszok változó kihívásokra*. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar: Szeged, 74–84.

Farkas, T. (2023b): Dynamic capabilities developed by the interaction of individuals. *Marketing & Menedzsment*, 57(2), 17-26.

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.

Felin, T., & Foss, N.J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441-455.

Felin, T., & Foss, N. (2015): The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *Academy of Management Annals*, 9, 575-632.

Friesl, M., & Larty, J. (2012): Replication of Routines in Organizations: Existing Literature and New Perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 106–122.

Fogarassy, Cs., & Bakosné Böröcz, M. (2016): *Tiszta fejlesztések inkubációjának „jó gyakorlata” politikai döntéshozók részére a megfelelő startup környezet kialakításához*. Szent István Egyetem, Gödöllő.

Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2008): Analysing business interaction. *IMP Conference Paper: 24th Annual IMP Conference Proceedings*. Uppsala, 1–37.

Foss, N. J. (2011): Why Micro-Foundations for Resource-Based Theory Are Needed and What They May Look Like. *Journal of Management*, 37(5), 1413-1428.

Freeman, R. E. & Harrison, J. S. (szerk.): *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 123–182. Oxford, Blackwell Publisher.

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. & Sabattin, J. (2020): Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of engineering*, 1, 1-21.

Galunic, D. C. & Eisenhardt, K. M. (2001): Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249.

García-Ochoa, C.P. (2020): How business accelerators foster startups' dynamic capabilities: a case study. *Esic Market Economics and Business Journal*, 51(1), 15-39.

García-Ochoa, C.P., De-Pablos-Heredero, C., Jimenez, F.J.B. (2022): The role of business accelerators in generating dynamic capabilities within startups. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 26(1/2), 25.

Gao, Y. – Liu, J. (2021): The Impact of Leadership on Dynamic Capabilities in Chinese Start- Ups IN *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, Lisbon.

Gelei, A. (2006): *Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóipari ellátási láncban*. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.

Gelei A., Mandják T. (2011): *Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata*. Budapest, Akadémia Kiadó Zrt.

Gelhard, C., von Delft, S. & Gudergan, S. S. (2016): Heterogeneity in dynamic capability configurations: Equifinality and strategic performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5272-5279.

George, N., Karna, A., & Sud, M. (2022): Entrepreneurship through the lens of dynamic managerial capabilities: A review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 605-631.

Gheitarani, F., Nawaser, K., Hanifah, H. & Vafaei-Zadeh, A. (2022): Human-behavioural micro-foundations of dynamic capabilities: a systematic review of the last two decades of research. *International Journal of Management and Decision Making*, 22(1), 1–26.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012): Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.

Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.

Grant, R. M. (2019): *Contemporary Strategy Analysis*. Hoboken, NJ, Wiley & Sons.

Grant, R. M. & Phene, A. (2022): The knowledge based view and global strategy: Past impact and future potential. *Global Strategy Journal*, 12(1), 3-30.

Halmosi, P. (2019): A technológiaorientált start-up cégek lehetőségei és korlátai az ipar 4.0 korszakában – Kérdőíves felmérés alapján. *Vezetéstudomány*, 50(9), 40-48.

Hargadon, A. & Fanelli, A. (2002): Action and possibility: Reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organizational Science*, 13(3), 290-300.

Hart, S.L., & Dowell, G. (2011): A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479.

Hattore, R. J., Junior Damke E., Ferasso M., & Dechechi C. E. (2021): The Contribution of Knowledge Management Practices for Developing Dynamic Capabilities: Exploring Routines in the Services Sector. *Latin American Business Review*, 23(1): 73-91.

Heaton, S., Siegel, D. S. & Teece, D. J. (2019): Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 921-939.

Helfat, C. E. (2018): The Behavior and Capabilities of Firms. In Nelson, R. R., Dosi, G., Helfat, C. E., Pyka, A., Winter, S. G., Saviotti, P.P., Lee, K., Malerba, F & Dopfer K.: *Modern Evolutionary Economics: An Overview*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 85-103.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. & Winter, S. G. (2007): *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, Blackwell Publishing.

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.

Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003): The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS), 997-1010.

Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2009): Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.

Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2015): Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.

Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011): Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.

Hitt, M. A., Arregle, J. L. & Holmes, R. M. (2021): Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. *Journal of Management Studies*, 58(1), 257-262.

Hodgkinson, G. P. & Healey, M. P. (2011): Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516.

Hofstede, G. (2011): Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1)

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.

Iansiti, M. & Clark, K. B. (1994): Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557–605.

Inigo, E. A. & Albareda, L. (2019): Sustainability oriented innovation dynamics: Levels of dynamic capabilities and their path-dependent and self-reinforcing logics. *Technological Forecasting and Social Change*, 139, 334-351.

Inigo, E. A., Albareda, L., & Ritala, P. (2017): Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515–542.

Jakusné Harnos É. (2023): A dokumentumelemzés módszertana a hadtudományi tanulmányok készítéséhez. *Hadtudomány*, 33, 157-172.

Jáki, E., Molnár, E. M., & Kádár, B. (2019): Characteristics and challenges of the Hungarian startup ecosystem. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(5), 2-12.

Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H.W. (2009): Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.

Kale, P. & Singh, H. (2007): Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.

Kay, N. M., Leih, S. & Teece, D. J. (2018): The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Change*, 27(4), 623-638.

Kárpáti, Z. & Drótos, Gy. (2023): Hogyan professzionalizáljuk a családi vállalkozásunkat? – Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 54(2), 53-67.

Keller, A., Konlechner, S., Güttel, W. S. Reischauer, G. (2022): Overcoming path-dependent dynamic capabilities. *Strategic Organization*, csak online elérhető forma

Kevill, A., Trehan, K., Harrington, S. & Kars-Unluoglu, S. (2021): Dynamic managerial capabilities in micro-Enterprises: Stability, Vulnerability and the role of managerial time allocation. *International Small Business Journal*, 39(6), 507-531.

Kézai, P. K., & Konczosné Szombathelyi, M. (2020): Nők a startup-vállalkozások világában Magyarországon. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(10), 51–62.

Khan, O., Daddi, T., Iraldo, F. (2020): Microfoundations of dynamic capabilities: insights from circular economy business cases. *Business Strategy and Environment*, 29(3), 1479-1493.

Kohler, T. (2016): Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59, 347-357

Kokshagina, D. O. (2021): Managing shifts to value-based healthcare and value digitalization as a multi-level dynamic capability development process. *Technological Forecasting and Social Change*, 172(1-2), 121072.

Kontor, E. (2014): *A piacorientáció érvényesülése és hatása a teljesítményre a kis- és középvállalkozások körében*. Doktori értekezés, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola.

Kor, Y. Y. & Mahoney, J. T. (2005): How Dynamics, Management, and Governance of Resource Deployments Influence Firm-Level Performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489-496.

Kurtmollaiev, S. (2020): Dynamic Capabilities and Where to Find Them. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 3-16.

Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.

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.

Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.

Leonard-Barton, D. A. (1995): *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Harvard Business School Press.

Levitt, B. & March, J. G. (1988): Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.

Lockett, A. & Thompson, S. (2001): The resource-based view and economics. *Journal of Management*, 27, 723-754.

Lockett, A., Thompson, S. & Morgenstern, U. (2009): The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*. 11(1), 9-28.

Luo, Y. (2000): Dynamic capabilities in international expansion. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.

Ma, H., Lang, C., Sun, Q. & Singh, D. (2021): Capability development in startup and mature enterprises. *Management Decision*, 59(6), 1442-461.

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.

Mahoney, J. T. (1995): The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.

Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), pp. 363-380.

Majó, Z. (2006): Úton az információs társadalom felé: tudjuk-e, hová tartunk? *Információs társadalom: Társadalomtudományi folyóirat*, 6(1), 30-39.

Majó-Petri, Z. & Kürtösi, Zs. (2022): Iroda 4.0: Milyen legyen egy hibrid munkahely? In: Benke, M., Schmuck, R., & Riedelmayer, B. (szerk.): *3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet: Pécs, 289-298.

Majó-Petri, Z., Makra, N., Kürtösi, Zs. (2021): Válságkezelés a Szegedi Közlekedési Társaságnál a pandémia idején: adaptáció a koronavírus-járvány első és második hullámához. In: Kőműves, Zs. S., Szabó, K., Szabó-Szentgróti, G., Poór, J. (szerk.): *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok – hazai és nemzetközi tapasztalatok 2020*. Wolters Kluwer Hungary, Budapest.

Malhotra, N. K. - Simon Judit közreműködésével (2017): *Marketingkutatás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

March, J. G. & Simon, H. A. (1958): *Organizations*. New York, Wiley.

Markovich, A., Raban, D., & Efrat, K. (2022): Tailoring competitive information sources to the sequence of dynamic capabilities. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 480-501.

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.

McGrath, G. R. (2013): Continuous reconfiguration in the transient advantage economy. *Strategy and Leadership*, 41(5), 10.1108/SL-05-2013-0039.

McKelvie, A., & Davidson, P. (2009): From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(s1) 63–80.

Menguc, B., Auh, S. (2006): Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.

Mészáros, T. (2002): *A stratégia jövője – a jövő stratégiája*. Budapest, Aula Kiadó.

Mikalef, P. & Pateli, A. (2017): Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16.

Miller, D. (2019): *The Resource-Based View of the Firm*. Oxford Research Encyclopedias: Business and Management.

Miner, A. S., Raghavan, S. V., & Haunschild, P. S. (1999): Models of imitation and the convergence of routines in a population. In: Baum, J. R., & McKelvey, B. (szerk): *Variations in Organization Science in Honor of Donald T. Campbell*. Newbury Park, CA: Sage.

Mintzberg, H. (1987): Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65, 66-75.

Mintzberg H., Ahlstrand B., & Lampel J. (1998): *The Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York, NY, Free Press.

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.

Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018): Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 203(1), 224-239.

Muneeb, D., Ahmad, S.Z., Abu Bakar, A.R. & Tehseen, S. (2023): Empowering resources recombination through dynamic capabilities of an enterprise, *Journal of Enterprise Information Management*, 36(1), 1-21.

Narayanan, V.K., Colwell, K. & Douglas, F.L. (2009a): Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: a process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(s1), 25-40.

Narayanan, V.K., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009b): Corporate venturing and value creation: a review and proposed framework. *Research Policy*, 38, 58-76.

Nelson, R. R., Dosi, G., Helfat, C. E., Pyka, A., Winter, S. G., Saviotti, P.P., Lee, K., Malerba, F & Dopfer K. (2018): *Modern Evolutionary Economics: An Overview*. Cambridge, Cambridge University Press.

- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Belknap Press.
- Newbert, S. L. (2005): New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 55-77.
- Nieves, J. & Haller, S. (2014): Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995): *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Page, S. E. (2006): Path dependence. *Quarterly Journal of Political Science*, 1, 87-115.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007): Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 607-708.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016): Understanding a new generation incubation model: the accelerator. *Technovation*, 50, 13-24.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2006): From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information Systems Research*, 17(3), 198-227.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2011): Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Penrose, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York, NY, Wiley.
- Pereira, V. & Bamel, U. (2021): Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. *Journal of Business Research*, 132, 557-570.
- Peteraf, M. A., Di Stefano, G. & Verona, G. (2013): The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Pettigrew, A. M. (1997): What is processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.

Pezeshkan, A. & Frazier, M. & Nair, A. & Markowski, E. & Fainshmidt, S. (2016): Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. *Journal of Management Studies*. 53. 10.1111/joms.12213.

Pigola, A., P. Rezende da Costa, van der Poel, N. & Yamaçake, F. T. R. (2023): New perspectives for dynamic capabilities in meeting needs of startups' survival. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(5), 1163-1193.

Pirmajer (2023): *A vállalkozó mint társadalmi-kulturális konstrukció*. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem Demográfia és Szociológia Doktori Iskola, Pécs

Polányi, M. (1967): *The tacit dimension*. Oxfordshire, Routledge & Kegan Paul.

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(3), 107-125.

Polo, C., De Pablos-Heredero, C. & José, F. (2022): The role of business accelerators in generating dynamic capabilities within startups. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 26(1-2), 25-42.

Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.

Posza, A. (2019): Reálopciók az üzleti inkubációs folyamatban. *Marketing & Menedzsment*, 53(3), 45-55.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Preston, B. L. (2013): Local path dependence of U.S. socioeconomic exposure to climate extremes and the vulnerability commitment. *Environmental Science & Policy*, 70, 38-45.

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.

Reisdorfer-Leite, B., Marcos de Oliveira, M., Rudek, M., Szejka, A.L., & Cancigliieri Junior, O. (2020): Startup Definition Proposal Using Product Lifecycle Management. In: Nyffenegger, F., Ríos, J., Rivest, L., Bouras, A. (szerk): *Product Lifecycle Management Enabling Smart Advances in Information and Communication Technology*, 594. Springer, Cham.

Rindova, V. P. & Kotha, S. (2001): Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.

Rindova, V., Smith, R., & Susan, M. (2002): Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution.

Rothaermel, F.T. & Hess, A.M. (2007): Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898-921.

Ruiz Ortega, M., Rodrigo, J. & Requena, G. (2023): New directions to create dynamic capabilities: The role of pioneering orientation and interorganizational relationships. *European Management Journal*. 10.1016/j.emj.2023.01.005.

Salvato, C. & Vassolo, R. (2018): The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752.

Santos, A.A.A.d.S., & de Pádua, S.I.D. (2023): BPM promotion framework for startups: developing dynamic capabilities. *Business Process Management Journal*, 29(1), 140-158.

Scheuer, L. & Thaler, J. (2022): HOW do dynamic capabilities affect performance? A systematic review of mediators. *European Management Journal*. 10.1016/j.emj.2022.12.006.

Schilke, O. (2014): On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203.

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.

Schoemaker, P. J. H., Heaton, S. & Teece, D. J. (2018): Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.

Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y. L. & Gaur, A. (2017): Boundary Spanning in Global Organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403-421.

Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007): How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933

Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle*. Piscataway, Transaction Publishers.

Schwartz, S. H. (1994): Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, S-C. & Yoon, G. (szerk.): *Individualism and collectivism: Theory, method, and application*. Newbury Park, CA: Sage.

Schwarz, J. O., Rohrbeck, R., & Wach, B. (2020): Corporate foresight as a microfoundation of dynamic capabilities. *Futures & Foresight Science*, 2(2), e28.

Shi, Y., & Xu, D. (2013): How Software Startups Survive: a Model based on Resource-based View and Dynamic Capabilities. *ACIS 2013 Proceedings*, 92.

Simon, H. (1955): A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.

Simon, H. (1957): *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. New York, Wiley.

Skala, A. (2019): *The Startup as a Result of Innovative Entrepreneurship*. In: Digital Startups in Transition Economies. Palgrave Pivot, Cham.

Slaouti, A. (2021): Targeted organizational capability development: Comparative analysis of operational and dynamic capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(3), 272-287.

Salvato, C. - Vassolo, P. (2018): The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752.

Sprafke, N., Externbrink, K. & Wilkens, U. (2012): Exploring Micro-Foundations of Dynamic Capabilities: Insights from a Case Study in the Engineering Sector. *Research in Competence-Based Management*, 6, 117-152.

Stadler, C., Helfat, C. E. & Verona, G. (2013): The impact of dynamic capabilities on resource access and developement. *Organization Science*, 26(4) 1782-1804.

Stake, R. (1995). *Case study research*. Cham: Springer.

Steininger, D. M., Mikalef, P., Pateli, A. & de Guinea, A. O. (2022): Dynamic Capabilities in Information Systems Research: A Critical Review, Synthesis of Current Knowledge, and Recommendations for Future Research. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(2), 447-490.

Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C. & Foster, W. (2020): History and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 41, 530–556.

Szatmári, Z. (szerk.) (2009): *Sport, életmód, egészség*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Tabaklar, T., Sorkun, M. F., Yurt, O., & Yu, W. (2021): Exploring the microfoundations of dynamic capabilities for social innovation in a humanitarian aid supply network setting. *Industrial Marketing Management*, 96, 147–162.

Teece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J. (2012): Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.

Teece, D. J. (2014a): The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.

Teece, D. J. (2014b): A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, 8-37.

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.

Teece, D. J. (2018): Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.

Teece, D. J. (2023): Evolutionary Economics, Routines, and Dynamic Capabilities. In: Dopfer, K., Nelson R. R., Potts, J. & Pyka, A. (szerk.): *Routledge Handbook of Evolutionary Economics*. London, Routledge.

Teece, D. J., Peteraf, M. & Leih, S. (2016): Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.

Teece, D. J. & Pisano, G. (1994): The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (2000): Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), 35-54.

Thiele, P. & Fellnhofer, K. (2015): The impact of pre-startup planning on the strength of planning assumptions and the mode of processing. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(2), 173-193.

Tripathi, N., Seppanen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019): Insights into startup ecosystem through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56-77.

Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1, 213-219.

Van Weele, A. J. & Van Raaij, E. M. (2014): The Future of Purchasing and Supply Management Research: About Relevance and Rigor. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 56–72.

Veresné Somosi, M. (2014): A szervezeti kompetencia- és képességépítés mérési problémái. *Collegium Geographicum*, (különszám), 1-19.

Veresné Somosi, M. (2017): A szervezeti képességépítés néhány sajátossága. *Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: A virtuális intézet közép-európa kutatására közleményei*, 9(2), 152-160.

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.

Vilmányi, M. & Hetesi, E. (2016): The Effect of Dynamic Relationship Capabilities on B2B Loyalty. *Theory, Methodology, Practice – Review of Business and Management*, 12(01), 79–88.

Vilmányi, M. & Hetesi, E. (2017): A kapcsolati képességek hatása az üzleti kapcsolatok eredményességére, *Marketing & Menedzsment*, 51(EMOK klsz), 63–74.

Virágh, E. A., & Tímár, G. (2024): What is success? – Concepts and perspectives in the Hungarian startup context. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 55(11), 41–52.

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.

Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007): Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

Warner, K., & Wäger, M. (2018): Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.

Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, P.W. & Knight, G. (2007): Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business* 42(3), 294-306

Wenzel, M., Danner-Schröder, A. & Spee, P. (2021): Dynamic Capabilities? Unleashing Their Dynamics through a Practice Perspective on Organizational Routines. *Journal of Management Inquiry*, 30(4), 395-406.

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5, 171–80.

Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016): The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.

Wilden, R., Gudergan, S. P. Nielsen, B. B. & Lings, I. (2013): Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96.

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 / Gestìon*

Williamson, O. E. (1999): Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1108.

Williamson, P. J. (2016): Building and Leveraging Dynamic Capabilities: Insights from Accelerated Innovation in China. *Global Strategy Journal*, 6(3), 197-210.

Internacional, 23(4), 30–49

Winter, S. G. (2003): Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, E. S. C. & Eisend, M. (2019): Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*, 37(6), 760-771.

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.

Yin, R. K. (1994): *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Második kiadás. Thousand Oaks, CA, Sage Publications Inc.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Hatodik kiadás. Thousand Oaks, CA, Sage Publications Inc.

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.

Zahra, S. A., Petricevic, O. & Luo, Y. (2022): Toward an action-based view of dynamic capabilities for international business. *Journal of International Business Studies*, 53, 583-600.

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.

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.

Zollo, M. & Winter, S. G. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-353.

Zott, C. (2003): Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

17. Mellékletek

1. számú melléklet: Start-up ökoszisztéma

Ha a start-up ökoszisztéma egyes szereplőinek start-upok dinamikus képességeinek kiépítésére gyakorolt hatását szeretnénk megérteni, akkor azt láthatjuk, hogy a vállalkozók, az akcelerátorok, az inkubátorok és a kockázati tőkebefektetők vannak a legnagyobb hatással e képességek kialakulására.

A kockázati tőkebefektetők olyan szereplők, amelyek elsősorban pénzügyi befektetésekkel támogatják a start-upok működését és növekedését. Ezek a tőkebefektetők lehetnek kisebb, lokális befektetők, amelyek általában a korábbi start-up növekedési fázisokban fektetnek be, de lehetnek kifejezetten nagy nemzetközi szereplők is, akik a start-upok későbbi fázisaiban fektetnek be a szervezetbe (Tripathi et al., 2019). A kockázati tőkebefektetők elsődleges feladata, hogy segítsék a start-up szervezeteket erőforrásokhoz jutni, de ezen túlmenően támogathatják a start-upok dinamikus képességeinek kialakulását a döntéshozatal javítása vagy a környezeti jellemzők ismertetése által (Arthurs & Busenitz, 2006), illetve javíthatják az általuk támogatott start-upok piac általi megítélését (Kor & Mahoney, 2005). Minél több tapasztalata van egy kockázati tőkebefektetőnek, annál nagyobb a pozitív hatása a képességek kialakulására. Ez a pozitív hatás ugyanakkor nem teljeskörű, míg a termékekkel vagy irányítással kapcsolatos kockázatokhoz kapcsolódó képességek kialakulását érdemben tudják támogatni, addig a jogrendszerrel vagy kormányzattal kapcsolatos kockázatoknál nem tudnak érdemi segítséget nyújtani (Arthurs & Busenitz, 2006).

A fent említett stakeholderek közül az akcelerátorokat és az inkubátorokat külön is érdemes definiálni. Bár a két csoport (akcelerátorok, inkubátorok) között egyes szerzők nem tesznek érdemi különbséget, a két szereplő célja és időtávja eltér (Pauwels et al., 2016). Mindkét szereplő egy általában mentoráláson, tudásátadáson alapuló, a start-up növekedése érdekében működő szereplő (Tripathi et al., 2019), de míg az akcelerátorok céljaikat rövid távon (általában éven belül) szeretnék elérni, az inkubátorok sokkal inkább hosszabb távú, tizenkét hónapos, vagy annál is hosszabb szolgáltatást nyújtanak (Pauwels et al., 2016). Egyes esetekben a két támogató szereplő időben eltolva jelenik meg a start-up életében. Az alapításkor az inkubátorok célja lehet támogatni, hogy a vállalkozó ötletéből egy valódi vállalkozás jöhessen létre, míg az akcelerátorok később, egy már meglévő vállalat növekedésének támogatása során kapcsolódhatnak be (Tripathi et al., 2019).

Számos tanulmány (Arthurs & Busenitz, 2006; Polo et al., 2022; Kohler, 2016; Pauwels et al., 2016; Polo et al., 2020; Posza, 2019) született arról, hogy az akceleratorok és inkubátorok érdemben tudják támogatni a start-up szervezetek piacralépését, teljesítményét és azok dinamikus képességeinek kialakulását. Az akceleratorok mentorálás és oktatás révén támogatják a start-up szervezetek prototípuskészítését és annak tesztelését, vagyis elősegítik a szervezet észlelési és megragadási képességeinek fejlődését (Polo et al., 2020; Kohler, 2016; Pauwels et al., 2016). Az akceleratorokon keresztül a start-upok új tacit tudást képesek a szervezetbe áramoltatni, ha hozzáférnek ezen akceleratorok által új hálózatokhoz, akár tudáshálózatokhoz (Polo et al., 2020), vagy részt vehetnek valamiféle tapasztalatmegosztásban (Polo et al., 2020). Az akceleratorok nemcsak új rutinok elsajátítását vagy tacit tudás megszerzését támogathatják, de a működést is kontrollálhatják, amelyek segítenek a start-upok integrációs képességeinek kiépítésében is (Polo et al., 2020). Azzal, ha az akceleratorok több erőforrást és figyelmet áldoznak a start-upra nemcsak képességet tudnak építeni, de a start-up által felhasznált erőforrások mennyiségét is csökkenthetik. Ha a nagy tapasztalatú akceleratorok segítik a start-upok piaccal vagy termékkel kapcsolatos tesztjeit, akkor hamarabb eredményre juthat a szervezet azt illetően, hogy melyek azok a termékek és piacok, melyek jó üzleti lehetőségeket nyújtanak – vagyis kevesebb erőforrást kell elhasználnia a termék-piac kombináció megtalálásához (Polo et al., 2020). Ez a nagyobb, sokszor mentoroktól kapott figyelem tűnik az egyik legfontosabb tényezőnek abban, hogy mekkora lesz a szervezet teljesítménye és mennyire képes dinamikus képességeket kiépíteni (Polo et al., 2020).

A főszövegben már nagy hangsúly került az egyénre, akár külön az alapítókra és felsővezetőkre. Ez részben azért is történt, mert az egyének nagyon fontos, egyesek szerint (pl.: Lee et al., 2015) a legfontosabb szerepet töltik be a dinamikus képességek kialakulásánál szinte minden szervezet esetében (Helfat & Peteraf, 2003). Külön igaz ez a start-upokra is, a start-up ökoszisztéma talán legfontosabb szereplői, mert ahogy már korábban is láttuk, a start-upok esetében a dinamikus képességek sokkal inkább nyugszanak a vállalkozók képességein (Teece, 2012).

2. számú melléklet: Interjúvázlat

1. Általános kérdések az interjúalanyról

- a. Mi az Ön neve?
- b. Mióta dolgozik a szervezetnél?
- c. Milyen munkakörben dolgozik jelenleg?
- d. Ha korábban dolgozott más munkakörben, akkor az milyen munkakör volt?

2. Vállalkozás életének, fejlődésének, változásainak áttekintése

- a. Milyen termékekkel foglalkozik a szervezet?
 - i. Változott ez a múltban?
 - ii. Hogyan észlelték hogy változásra van szükség? (sensing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanígy észlelték? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - iii. Hogyan találták meg az új megoldást? (seizing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
 - iv. Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba? (transforming)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
- b. Milyen piacokra értékesít a szervezet?
 - i. Változott ez a múltban?
 - ii. Hogyan észlelték hogy változásra van szükség? (sensing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanígy észlelték? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - iii. Hogyan találták meg az új megoldást? (seizing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
 - iv. Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba? (transforming)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
- c. Mit tart Ön a szervezetének főbb tevékenységi területeinek?

- i. Változott ez a múltban?
- ii. Hogyan észlelték hogy változásra van szükség? (sensing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanígy észleltek? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
- iii. Hogyan találták meg az új megoldást? (seizing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
- iv. Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba? (transforming)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
- d. Milyen főbb munkakörökkel dolgozik a szervezet?
 - i. Változott ez a múltban?
 - ii. Hogyan észlelték hogy változásra van szükség? (sensing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanígy észleltek? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - iii. Hogyan találták meg az új megoldást? (seizing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
 - iv. Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba? (transforming)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
- e. Milyen irányítási folyamatban / struktúrában működik a szervezet?
 - i. Változott ez a múltban?
 - ii. Hogyan észlelték hogy változásra van szükség? (sensing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanígy észleltek? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - iii. Hogyan találták meg az új megoldást? (seizing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)

2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte?
(kronológia)
3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
- iv. Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba? (transforming)
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
- f. Hogyan történik a szervezet működésének finanszírozása?
 - i. Változott ez a múltban?
 - ii. Hogyan észlelték hogy változásra van szükség? (sensing)
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanígy észleltek?
(ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - iii. Hogyan találták meg az új megoldást? (seizing)
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
 - iv. Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba? (transforming)
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
- g. Milyen főbb partnerekkel és beszállítókkal működik együtt a szervezet?
 - i. Változott ez a múltban?
 - ii. Hogyan észlelték hogy változásra van szükség? (sensing)
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanígy észleltek?
(ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - iii. Hogyan találták meg az új megoldást? (seizing)
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
 - iv. Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba? (transforming)
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
- h. Vezettek be mostanában ... új stratégiát, vagy üzleti modellt?

- i. Hogyan észlelték hogy változásra van szükség? (sensing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanígy észlelte? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
- ii. Hogyan találták meg az új megoldást? (seizing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
- iii. Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba? (transforming)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
- i. Vezettek be mostanában ... új menedzsment rendszert?
 - i. Hogyan észlelték hogy változásra van szükség? (sensing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanígy észlelte? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - ii. Hogyan találták meg az új megoldást? (seizing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
 - iii. Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba? (transforming)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
- j. Változtattak mostanában ... új folyamatot?
 - i. Hogyan észlelték hogy változásra van szükség? (sensing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanígy észlelte? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - ii. Hogyan találták meg az új megoldást? (seizing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?

- iii. Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba? (transforming)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
 - 3. Korábban (más interjúk vagy dokumentumelemzés során) azonosított és az előzőekben nem említett változások lekövetése
 - a. Megnevezett változás feltárása (ismétlődés több változással)
 - i. Hogyan észlelték hogy változásra van szükség? (sensing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanígy észleltek? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - ii. Hogyan találták meg az új megoldást? (seizing)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
 - iii. Hogyan vezették be a szervezeti gyakorlatba? (transforming)
 - 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
 - 4. További rutinelemek feltárása
 - a. Sensing
 - i. Hogyan történik a reportálás? Hogyan kerülnek a reportokba a vezetőség számára fontos információk?
 - 1. Van másik alkalom, amikor ugyanígy észlelnek? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - ii. Hogyan tárják fel a vevői igényeket?
 - 1. Van másik alkalom, amikor ugyanígy észlelnek? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - iii. Hogyan elemzik a teljesítményt?
 - 1. Van másik alkalom, amikor ugyanígy észlelnek? (ismétlődésesség)
 - 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte? (kronológia)
 - 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
 - iv. Hogyan maradnak “up-to-date”-ek az iparágban?

1. Van másik alkalom, amikor ugyanígy észlelnek?
(ismétlődésesség)
2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte?
(kronológia)
3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
- v. Hogyan elemzik a versenytársakat?
 1. Van másik alkalom, amikor ugyanígy észlelnek?
(ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
- vi. Hogyan ismerik fel az új üzleti lehetőségeket és veszélyeket?
 1. Van másik alkalom, amikor ugyanígy észlelnek?
(ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
- vii. Részt vesznek-e bármilyen szakmai szervezet munkájában?
 1. Van másik alkalom, amikor ugyanígy észlelnek?
(ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
- viii. Volt olyan, hogy a kollégák fejlesztési javaslattal álltak elő?
 1. Van másik alkalom, amikor ugyanígy észlelnek?
(ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez az észlelés? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben az észlelési folyamatban?
- b. Seizing
 - i. Hogyan kísérlik meg új ötletek kialakítását?
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
 - ii. Volt már olyan, hogy egy versenytárs megoldását adaptálták?
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
 - iii. Volt már olyan, hogy valamely kolléga megoldását adaptálták?
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte?
(kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
 - iv. Volt már olyan, hogy valamely vevő megoldását adaptálták?

1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
- v. Hogyan történik a szervezetet illető döntéshozatal?
1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon találták meg az új megoldást? (ismétlődésesség)
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 3. Kik vesznek részt ebben a megoldáskeresési módban?
- c. Transforming
- i. Milyen jellegű ellenállásba szokott ütközni egy változtatás? Hogyan tudják feloldani ezeket az ellenállásokat?
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
 - ii. Amennyiben a legutóbb bevezetett megoldásokat fel tudták skálázni, az hogyan történt?
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon skáláztak fel valamit a szervezeti gyakorlatban?
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?
 - iii. Hogyan valósítanak meg egy szervezeti változást a szervezetben?
 1. Volt másik alkalom, amikor ugyanilyen módon vezettek be valamit a szervezeti gyakorlatba?
 2. (Ha igen) Hogy alakult ki ez a mód? Mi volt előtte? (kronológia)
 3. Kik vesznek részt / kiket érint ez a bevezetési mód?

„A” szervezet rutinjainak változása

3. számú melléklet: „A” szervezet versenytárselemzés rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Egyéni - személyközi- szervezeti	Google keresések a versenytársakról	(1) Információszerzési igény (2) Termékfejlesztési igény	Egyéni rutin szervezeti célok érdekében történő változtatás nélküli használata	Hát az elején úgy kezdődött, hogy nyilván rá Google- ztunk ezekre a dolgokra meg a problémára, amit mi kerestünk, amit akarunk megoldani és akkor jöttek föl cégek. Nyilván mi is folyamatosan tanultunk, tehát rengeteg dolgot máshogy keresünk. Most meg tudjuk, hogymi a probléma. Az elején még nem nagyon tudtuk, hogymi a probléma. Mármint tudtuk a problémát, amit meg akarunk oldani, csak hogy az így hova helyezhető a nagyvilágban. Most már azért látjuk, meg vannak erre kialakult sztünderdek.
Személyközi	Google keresés fejlődése	Rutinelem folyamatos használata	Organikusan, kis léptékben fejlődő rutinelem	Nyilván mi is folyamatosan tanultunk, tehát rengeteg dolgot máshogy keresünk. Most meg tudjuk, hogy mi a probléma. Az elején még nem nagyon tudtuk, hogy mi a probléma. Mármint tudtuk a problémát, amit meg akarunk oldani, csak hogy az így hova helyezhető a nagyvilágban. Most már azért látjuk, meg vannak erre kialakult sztünderdek.
Személyközi	Versenytárs lista építése és versenytárselemzés intézményesülése	Új szereplő becsatlakozása	Egyéni rutin szervezeti célokhoz illesztett használata	A versenytársak, meg hát nem is tudom, G.-vel leültünk és akkor mondta, hogy szedjük össze. Nyilván volt egy ilyen nagyon hablaty listánk, így párral és utána meg összeszedtük /// Van egy (nem értettem a szót,

			valamilyen „lista” lehet) és akkor abba össze van szedve a befektetés nagysága szerint, befektetési összegekre lebontva. /// Van egy hatalmas mátrixunk versenytársakról, 25-30 cég legalább. nem mindenki ugyanazt csinálja, de nagyon sok versenytárs van, nem akarom őket promozni, nagyon sok ilyen continous delivery platform van, akik próbálják ezt a sfitelést, ezt a delivery részt megoldani, hogy ne a devopsos, vagy cloud engineer foglalkozzon ezekkel a dolgokkal. Nagyon sok amerikai van, akikhez hozzádobtak 1-2 millió dollárt ami játékpénz kategória ott és látszik a marketingjükön, látszik a cégen is. Lehet hogy csak fel van fújva /// nekik ennyi pénzzel könnyebb konferenciákra járni, bemutatókat csinálni stb. /// Mivel említettem is hogy rengeteg van ezért nem tudom mi az a belefeccölt energia ami sok vagy kevés. Úgy rendszereztük őket hogy befektetések alapján, akik bootstrappelnak akik preseed, seed B, asszem volt seed D is és akkor nyilván ezen belül egy teljesen lebutított verzióban nézzük őket. Hányan vannak, hol vannak, mit csinálnak, mi az ő selling pointjuk, vagy UVP-jük. És akkor azon belül pro és kontra, mi az amit ők jól csinálnak, milyen usereik vannak, mi az amit esetleg nem csinálnak jól, más oldalakról innen onnan feedbackek, igyekeztük őket lecsekkolni, a userek visszajelzését az adott céggel kapcsolatban és akkor ezt rendszereztük. Nem mondom hogy olyan sűrűn de félévente próbáljuk frissíteni a cégeket, meg amikor eszünkbe jut, akkor rájuk nézünk.
--	--	--	---

Szervezeti	Versenytárs figyelés fejlődése	Rutinelem folyamatos használata	Organikusan, kis léptékben fejlődő rutinelem	Hát ebben nem változott semmi. Általában úgy szokott lenni, hogy mondjuk eltelik 2-3 hónap és akkor valamiért ránézek a versenytársakra. Most a legutóbbi, hogy példát tudjak mondani és akkor így talán így kicsit egyértelműbb lesz. Van egy felület, amit szeretnénk kicsit átalakítani, és akkor azt csináltam, hogy a legnagyobb versenytársakat meg néhány kisebbet így elkezdtem, így átnyálaztam, megnéztem, hogy hogyan csinálják ugyanazt, és így „inspirálódtam”. De ez úgy néz ki konkrétan, hogy van egy nagy boardunk, egy 'fitch and fight' és akkor abba vezetem ezeket a projekteket. Meg, hogyha valami kommentet látok, akkor általában szoktam frissíteni. Ha leírják, hogy ez nagyon király, vagy ez annyira nem tetszik tehát, hogy a user feedback az, amire én inkább ki vagyok hegyezve, mert abból lehet a legjobban tanulni szerintem, hogy mi az amit a felhasználók elmondanak a versenytársainkról.
Szervezeti (előző lépések során is folyamatosan jelen)	Versenytárs termékének kipróbálása	(1) Információszerzési igény (2) Termékfejlesztési igény	Egyéni rutin szervezeti célokhoz illesztett használata	Tehát ki szoktuk próbálni amúgy az ő termékeiket, meg szoktuk nézni. Amúgy nagyon nevetséges, hogy mennyi tele van buggal, meg rossz. Tehát elég sok olyan szinten rossz, hogy jót szoktunk itt nevetni házon belül. Például, nem tudom, kaptak kétfélmillió dollárt, azt nem is lehet elindítani. Na mindegy tehát, hogy nagyon sok ilyen belső geg szokott lenni, meg így néha meg szoktuk nézegetni, de szerintem sokkal jobban ki lehetne deríteni (nem fejezte be a mondatot, valószínűleg ilyesmit szeretett volna mondani). Rá lehetne sokkal több energiát burnolni arra, hogy akkor csináljuk, meg nézze meg mindenki. Ugyanis előírja a taskunk valahol a legalján, hogy competitor day vagy valami ilyen taskkal. Akkor

				már beszéltünk róla, hogy akkor szánjunk rá 1-2 napot, hogy mindenki kap egyet és akkor végignézzük, az mit tud, hogy tudja, mi a jó benne, mi a rossz benne stb, de nem jutottunk el még odáig. // Az volt, hogy tök bonyolult, tök szívás, nem értem, hogy mi történik. Ilyen random dolgokkal dobálóznak és úgymond az ilyen info gyűjtés, hogy jó, akkor mi ne így csináljuk, mert ez nem érthető.
--	--	--	--	---

4. számú melléklet: „A” szervezet szakértői információfeldolgozási rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Egyéni - Személyközi-szervezeti	Mentorációból származó információk feldolgozása	Új hálózathoz való hozzáférés	Egyéni rutin szervezeti célokhoz illesztett használhata	És ugye nagyon nagy szerencsénk volt, ugye benne voltunk a [inkubátorprogram] ebbe a [program neve] programjába, vagy mi a tökömnek hívjam és ott volt egy mentor srác, akivel mi voltunk meg ott összekötöttek minket 1-2 emberrel, magyar arcokkal. Magyar arcok voltak, akikkel beszélgettünk és akkor igazából akkor így szép lassan már itt kezdett megfogalmazódni bennünk, hogy na, lehet hogy open source kéne.
Szervezeti	Feldolgozott információk forrásául szolgáló szakértői kör kiszélesedése	(1) Új hálózathoz való hozzáférés (2) Technológiaváltás	Külső támogató szereplő (inkubátor) erőforrásmegosztásából	Nyilván mikor elkezdtünk gitlabról átállni githubra azt pont tavaly nyáron csináltuk, az egy hatalmas meló volt - innen is a csapatnak gratula - mindenfeél gitlab CI valamiket megírtunk és mindent át kellett

			eredő új erőforrás használatba vétele	portolni githubra - de az a baj, vagy nem baj, ez nézőpont kérdése, hogy az opensource community az githubon van és nyilván ezt ki tudtuk volna publikálni gitlabon is, de hát nem lett volna akkor traction. Most sincs nagy, de akkor még ekkora sem lett volna biztos. /// Ekkor nagyon féltünk, de szakemberekkel vagy más hasonló cipőben járó emberekkel is beszélgettünk és próbáltuk pro és kontra mellett megvitatni hogy mi lenne a legjobb.
Szervezeti	Konferenciárésztvételek előadáslátogatással és kiállítással	(1) Információszerzési igény (2) Rutin teljesítményével kapcsolatos elégedetlenség	Egyéni rutin szervezeti célokhoz illesztett használhata	A disztribúció, tehát maga az a tény, hogy akkor oké, most már így van valamink, de hogy ezzel valamit... tehát hogy elkezdtek azt látni nyilván hogy az, hogy kiraktuk az internetre, meg LinkedIn-en posztolgatunk dolgokat, az nem elég. És akkor ennek egy ilyen igazából hozadéka lett az, hogy akkor kezdjünk el konferenciákra járni, meg nézzük meg, hogy annak van e értelme.
Szervezeti	Konferenciárésztvételek előadáslátogatással	Információszerzési igény	Rutin használatának abbahagyása	Hát azért minél több konferenciát néz ember, azért megtanulja, hogy mit meg hogy meg merre. A legjobb szerintem ilyen szempontból és a legviccesebb vagy érdekesebb az, hogy az elején elég sok előadásra is beültem meg minden.
Szervezeti	Konferenciárésztvételek előadáslátogatás nélkül	Rutin teljesítményével kapcsolatos elégedetlenség	Rutin használatának abbahagyása	Na most már egyre se. Tehát nulla előadás. Elmegyek, amikor voltam 'Cubeconon' Amszterdamban, egy százötvenezer forintos belépős konferencián, ahol egy előadás van, nem voltam bent. És nagyon vicces volt, mert csináltunk egy magyar vacsorát az utolsó nap. Tök jól összegyűltünk, nem is tudom tizenketten kábé így magyarok így random,

			mármint nyilván megbeszéltük, de hogy sokan nem ismertük egymást és akkor volt 2 család is, annyira jót nevettem magamban, meg egy másik sráccal, aki szintén hasonló cipőben jár, mint mi vagy én, hogy mondták, hogy hát ez a konferencia az nem volt annyira jó, hát tök szar előadások voltak meg minden és akkor így magamba: egy előadáson nem voltam, mert nyilván tudod networking, emberek, az összes ilyen side eventre elmentünk meg minden tehát, hogy most már inkább így. /// Utólag azt mondom, hogy azért el kell tennie valamennyi időnek, hogy azt tudjam mondani, hogy ennek volt vagy nem, és akkor se biztos, mert utólag még lehetnek olyan kis extra izék, ami miatt azt mondom, hogy azért megérte. De voltam konferencián, "N."-elvoltunk Prágában például, ahol tök véletlen egy izraeli magyar srác mellé leültünk, elkezdtünk angolul beszélgetni, és akkor bemutatkoztam neki 2 perc után, mondom, hogy „L.” és akkor mondta, hogy ja, akkor inkább beszéljünk így, és akkor megszólalt magyarul. A cloud-os világból egy izraeli cégnél dolgozik és ilyen 2-3 milliós befektetési körön vannak túl és a rohadatul mennek meg minden és kibaszott sok mindent mondott meg beszélgettünk meg minden. Meghívott utána este minket egy sörre ott is dumáltunk, meg mondta, hogy beszéljünk meg minden. E a konferencia 1. napján, az 1. előadás előtt, amire nem mentünk be "N."-el, mert valamit meg kellett csinálni a gépen és leültünk egy helyre és a wifi-t kértük el a sráctól és innen indult az egész, és
--	--	--	--

				beszélgettünk másfél órát. Főelőadó volt ráadásul és mondtam neki, hogy figyu haza is mehetünk kábé. Nyilván van ilyen is. ///
--	--	--	--	---

5. számú melléklet: „A” szervezet felhasználói információfeldolgozási rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Szervezeti	Információk gyűjtése és feldolgozása kapcsolt vállalkozásból	(1) Másik projekt végrehajtásához szükséges rutin (2) Termékfejlesztési igény (3) Technológiaváltás	Korábbi rutin új kontextusba illesztése	Elkezdünk egy proof of conceptet csinálni a probléma köré és az jó működött és utána azt éreztük, hogy ez tök jó, ez mást is érdekelhet, ekkor kezdtünk komolyabban foglalkozni a témával, jobban belemenni a dolgokba. Elkezdünk egy kicsit komolyabb terméket készíteni itt még zárt kódban és kaptunk közben feedbacket hogy ez tök jó meg minden de igazából ez annyira niche hogy 1000ból 1 cégnek van ilyen problémája kb és ezután kezdtünk el - ekkor a terméket még release menedzsment toolnak hívtuk /// Utána vannak itt a srácok, mert ők is használják már és akkor tőlük is jönnek dolgok.
Egyéni - személyközi	Információk gyűjtése online közösség tagjaitól	(1) Vevői érdeklődés (2) Technológiaváltás	Több egyéni rutin szervezeti célokhoz illesztett használata	Hát ez viszonylag az elején kezdődött, amikor így néztük, hogy ilyen mindenféle technikai emberek, akik tudnák használni a platformot, azok ott megtalálhatóak. Mindenféle subreddit létezik már, eléggé sokan vannak az olyan subredditekben, amik nekünk is érdekesek, úgyhogy így az elején. Na ennek viszont volt tényleg egy evolúciója, mert úgy kezdődött, hogy én csak így redditenszétnéztem, kerestem mindenféle ilyen kulcsszavak alapján, hogy ez jó lehet és akkor küldtem

				nap végén L.-nek mondjuk 5 posztot. Akkor ő vagy mondta azt, hogy hát ez faszság vagy mondta, hogy ja, ez tök király, majd ő ír rá valamit. /// Startup vagyunk, pivotálunk kb félévente, ezt neked nem kell bemutatni, keressük az utat még - és utána kezdtünk el jobban foglalkozni a container menedzsemnttel és láttuk hogy ebben talán nagyobb - ha nem is hiány van - de több value tudunk adni a usereknek és az embereknek és utána elkezdtük open source-cá tenni a terméket és akkor dolgoztunk azon, hogy kapjunk feedbacket, legyenek userünk. Ezen goldozunk a mai napig, hogy feedbacket gyűjtsünk, mondják meg tök őszintén hogy mekkora marhaság amit csinálunk vagy tényleg jó nekik. ///
Személyközi-szervezeti	Információk gyűjtése online közösség tagjaitól	(1) Erőforráshiány	Rutin gyakoriságának csökkentése	De ezt nem lehetett így fenntartani. Úgyhogy most már általában az szokott lenni, hogy én valamit próbálok rá válaszolni vagy megkérdezem a többiekkel, hogy ez érdekes lehet-e nekünk erre válaszolni és akkor valami történik.
Személyközi-szervezeti	Információk gyűjtése online közösség tagjaitól - termék közzétételével	(1) Technológiaváltás (2) Termékfejlesztési igény (3) Információszerzési igény	Fejlesztési lehetőségek kidolgozása interakció keretében	A legnagyobb hiba az az volt, hogy nem voltunk sajnos elég alaposak és nem volt elérhető maga a szoftver. Tehát, hogy kitettük, ők próbálják ki és nem bírták kipróbálni, az kicsit gáz volt. De egyébként tök jó fejek voltak az emberek, mert írták, hogy semmi baj, oldjátok meg, utána majd szóljatok. Tök pozitív volt ez az élmény, ez az egyik, a másik pedig, hogy mi nem hasonlítottuk versenytársakhoz, de az ottani emberek már hasonlították kapásból, ezért érdekes volt nekem. Akkor ahhoz hasonlították, hogy hogyan lehetne még annál is jobb, leírták, hogy mi az, amiben jobban teljesít a versenytárs,

				mint amit mi csináltunk. Igazából így funkciókkal kapcsolatban, hogy lehetne még jobbra tenni. // Pont most kezdtünk el githubos roadmapet, ott is vannak fent issuek, meg feature ötletek - bárki vehet fel ide igényt, ötletet, javaslatot, ezeket megpróbáljuk kiértékelni és ha úgy látjuk hogy a communitynek vagy valakinek erre nagy szüksége van akkor azzal foglalkozunk [...] és utána elkezdjük open source-cá tenni a terméket és akkor dolgoztunk azon, hogy kapjunk feedbacket, legyenek usereink. Ezen goldozunk a mai napig, hogy feedbacket gyjtsünk, mondják meg tők őszintén hogy mekkora marhaság amit csinálunk vagy tényleg jó nekik. /// Another way to support us is by checking out the GitHub repository and looking for an issue you can contribute to. Check out our contribution guidelines to find out how to start. Even better, you can give the platform a test run, and if you encounter any problems, please contact us on Discord so we can discuss the issue. /// Sometimes, the user reports the problem to us, and we either provide a quick fix or help troubleshoot the issue, or the user opens an issue and resolves the problem. We're always grateful for this approach, and we reward major contributions with swag.
Személyközi- egyéni	Információk gyűjtése online közösség tagjaitól - termék közzétételével - érdeklődők direkt megkeresésével	(1) Új információ megjelenése	Külső szereplő által használt rutin adaptálása	Voltam a télen egy meetupon Londonban és beszéltem egy sráccal és akkor ő mondta, hogy mindenkire ráér, vagy szoktak nekik írni ha becsillagoznak egy repót és akkor azt egy kicsit pushynak meg nem tudom fura. aztán úgy voltam vele, hogy oké, üsse kő, akinek a github profilján az email címe publikus arra rá szoktam írni egy

				emailt, hogy hello, cofounder vagyok, hogy találtál meg minket, tetszik-e a termék, blablabla
-	Információk gyűjtése online közösség tagjaitól - termék közzétételével - érdeklődők direkt megkeresésének abbamaradása	(1) Elégedetlenség a rutinnal szemben (2) Személyes motiváció, érdeklődés	Rutin egy része használatának abbahagyása	[Az emberekre való ráírás abbamaradása]
Személyközi-szervezeti	Információk gyűjtése online közösség tagjaitól - termék közzétételével - hozzájárulók direkt megkeresésével	(1) Elégedetlenség a rutinnal szemben (2) Termékfejlesztési igény (3) Információszerzési igény	Korábbi rutin új kontextusba illesztése kisebb változtatások mentén	[...] de alapvetően mivel a termék az nagyon bonyolult, ezért nálunk extrémén igaz az, hogy kevesen csinálnak olyan nagyon nagy dolgokat, de amúgy az meg látszik, hogy itt alul meg lehet nézni, hogy harminchárom ember van, aki belenyúlt a kód bázisba. /// Volt egy srác, egy német srác például ő 3 izé commit-ja is volt az izébe és akkor ő például tesztekkel segített és akkor írt egy csomó tesztet különböző perekre meg apira meg mindenféle ízére és így meg is lehet nézni. Tehát például ez, amit itt látsz, ez egy per egy, ezt ő tolt be ezeket tesztnek. Igazából nem funkció, hanem funkciókat tesztelt le. Ő például tök jó volt, ő neki azt hiszem küldtünk is pólót utána. Próbáltuk, hogy aki segít, annak küldünk cuccokat, de a legtöbb ember az ilyen alap, ilyen nagyon kis izéket tolt be, tehát ilyen apróságokat. Én azt hiszem ez is olyan kis. Ja tehát, általában ilyen nagyon picik szoktak lenni, tehát az, hogy valaki egy ilyen teljes feature szettet vagy valamit hozzáadjon, az nagyon ritka. /// Elégé fontos volt, mert bár kicsit másabbak voltak az elvárásaink, ha jól emlékszem rá, mert abban bizakodunk, hogy kitesszük és

				majd lesznek emberek, akik jönnek és majd segítenek, meg tök sok ötlet lesz meg ilyesmi. Hát ez nem egészen így van, kicsit kell aktivizálni embereket hozzá, ez magától nem jön. Az látszódik egyébként, hogy a nagyon nagy projekteken, azokban vannak nagyon értelmes kontibúciók.
Személyközi - szervezeti	Információk gyűjtése online közösség tagjaitól - termék közzétételével - hozzájárulást keresők direkt megkeresésével	(1) Elégedetlenség a rutinnal szemben (2) Termékfejlesztési igény (3) Információszerzési igény	Korábbi rutin új kontextusba illesztése kisebb változtatások mentén	Tehát amikor például valaki mondjuk egy programnyelvvvel kapcsolatos subredditbe posztolt be, hogy keres egy új projektet, amihez tudna mondjuk kontibúciót beküldeni vagy ilyesmi, akkor azt csak beküldöm, mert igazából neki nem fontos az, hogy mi csináltuk-e vagy nem.
Szervezeti	Információk gyűjtése potenciális vevők fejlesztőitől	Vevői érdeklődés	Korábbi rutin új kontextusba illesztése kisebb változtatások mentén	Tehát most van egy magyar [cégnév]-eknek hívják, ők is használják. Tehát mondhatnám, hogy ők is ügyfelek. Velük a [inkubátorházban] ismerkedtünk meg és most ők is elkezdtek használni, de startup, tehát, hogy nekik nyilván odaadtuk ingyen, volt funkció, amit úúú mondtam, hogy ezt meg kéne csinálni és akkor jó, akkor nézzük meg, foglalkozzunk azokkal, de ez a jófejség kategória meg nyilván az, hogy most még van energiánk meg időnk arra, hogy így úgymond olyan ügyfelekkel is foglalkozzunk, akik nem fizetnek, csak használják terméket.
Szervezeti (végig a többi információ-	Visszajelzések heti feldolgozása	-	Korábbi rutin új kontextusba illesztése	Nincs kidolgozott út egy ilyen feedback-re, hogy mit csinálunk vele. Vannak heti meeting-jeink, amikor van egy-egy feedback, mindegyiket mindenki elolvassa, mert ott van, és hogyha valami egyértelműen fájdalmas vagy

szerzés mögött lévő rutin)				olyan, akkor az feljebb kerül a prioritási listán, hogyha meg nem, akkor lejjebb.
-------------------------------	--	--	--	--

6. számú melléklet: „A” szervezet döntéshozatali rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Szervezeti	Alapítói döntéshozatal	-	Korábbi rutin új kontextusba illesztése	Ez tök jó, hogy ez így van és így volt. Akkor elkezdtük ugye B-vel csinálni és hát igazából az, hogy akkor mi volt az a sorsdöntő, mi volt az a breaking point, ami miatt csináltuk, azt így nem tudom kimondottan megmondani. Sokat volt az, hogy így ketten aszombatonként ettünk, sokat dolgoztunk és ezen gondolkoztunk, /// The other reason is that the founders of the project, L. and B. worked for a different client back then. They needed a way for salespeople to self-service deployments to redistribute their software. They couldn't find a solution, so they decided to make one for this use case. /// While Portainer and Yacht are amazing projects, we just couldn't find one serving our exact needs, so we decided to make our platform. /// On top of these, we decided to make it open source so users can take a better look at the project before introducing it into their infrastructure. /// „A.” became open source in Summer 2022. It changed everything. Closed source allows projects to front. You never know who pays attention to your open-source project, so putting dyrector.io out there took us a lot of

				work. Making the project accessible and helping the community to understand the project took a lot of effort.
Szervezeti	Aszinkron döntéshozatal a kollégák bevonásával	(1) Új szereplő becsatlakozása	Korábbi rutin új kontextusba illesztése kisebb változtatások mentén	Kicsit tudod ez a beszélgetés és akkor utána gyakorlatilag hát most így, hogy arra nem emlékszem, hogy leültünk volna négyen B.-vel meg a többiekkel, de gyakorlatilag így aszinkron mód megbeszéltük. Általában szerintem én voltam mindig az, aki így összefogta, de megbeszéltem N-el meg M-el, akkor B-vel is és akkor ők is közösen, ja, ja, ja csináljuk, csináljuk oké, csináljuk. Tehát nem az volt, nincs ilyen a szó szoros értelmében vett ilyen board meeting, hogy akkor most ezek a döntések lesznek, hanem így tényleg így kávé, ebéd. Hétvégente este hazafelé: szerintem csináljuk. Oké, csináljuk. Jó, akkor holnap beszélek B-vel. Oké, N beszél M-el vagy mit tudom én és akkor így csináljuk. /// Hát igen, ja valahogy így mondanám. Nyilván mindenkinek van beleszólása, hogyha van egy taszk a legalján és valaki azt mondja, hogy ezt kurvára meg akarja csinálni, akkor jó, tessék, csináld. Hacsak nyilván nincs nagyon nagyon fontos dolog ahelyett. Tehát hogy van egy ilyen, azt mondanám tényleg egy kicsit 60-70 %-ban én határozom meg és akkor a maradék ilyen 30 az meg ilyen jön, ami jön kategória.
Szervezeti	Ügyvezetők + kollégák közös döntéshozatala	(1) Új szereplő becsatlakozása (2) Elégedettség a rutinnal szemben	Organikusan, kis léptékben fejlődő rutinelem	Be, persze. De általában mergelni én szoktam vagy M, semmilyen hátsó izé nincs, így alakult ki kábé, de nyilván, hogyha valami olyan kontribúció, meg szoktuk a csapaton belül beszélni azért általában. Az a mondas, hogy ha vannak nyitott pull requestek, amiket nem néztél meg, akkor légyszi, azokat nézd meg, tehát ez egy ilyen le nem

				írt örök feladat mindenki számára. Nyilván hogyha nagyobb, tehát hogy mi úgy a csapaton belül azért ennél nagyobb dolgokat szoktunk csinálni, mert azt hiszem most nincs nyitva semmi ilyen nagyobb taszk /// Nyilván akkor már jött M. meg N. is. N-nek is elég sok ilyen cloud-os devopsos tapasztalata volt. /// Persze, tudok. Egy nagyon jó példa, ami nagyon tetszett, egy ilyen meghatározó része az, hogy a cég életének és a mindenünknek, amit csinálunk az, hogy akkor, hogy legyenek a nyelvek, hogy milyen nyelvekkel építjük föl az egész alkalmazást. Amikor erre a kérdésre kerestük a válaszokat, akkor azt hárman hoztuk meg, M., L. és én. Több komponens volt alapból már kirajzolódó félben akkor és az összesre konszenzusos megoldást sikerült szerintem választanunk. Ez azt jelenti, hogy próbálta mindenki a legjobb tudása szerint a legtöbb információt bedobni a közösbe és aztán mindenki a saját egóját és preferenciáit kicsit félretolva próbálta meg a rendelkezésünkre álló információkból a leoptimálisabbat kihozni. Nyilván most már tudjuk, hogy nem biztos, hogy feltétlenül jól döntöttünk, de nem tudjuk azt mondani, hogy rosszul választottunk volna a nyelveket illetően, amiket napi szinten használunk a platformon belül. Van egyértelműen jó, amit tudjuk, hogy jó. Most épp a backend, amiről szó van, hogy nem tudjuk. Az szerintem mindenkinek egy kicsit olyan, hogy nem biztos, hogy jól döntöttünk ott. /// Most nyíltan majdnem azt mondtam, hogyha valakitől elbúcsúznak vagy bármi ilyesmi jellegű, de nem, mert ott is általában azért ki szoktunk így a
--	--	--	--	--

				többiek véleményét is kérni, nem mindig mindenkiét abba, de azért úgy nagyjából ja.
Szervezeti	Ügyvezetők + kollégák közös döntéshozatala online felületen	Munkakörülmények változása	Korábbi rutin új kontextusba illesztése	Kommunikáció amúgy szerintem. Mármost hogy igyekezzünk beszélni, igyekezzünk tükröt tartani magunk elé, próbálunk nem hazudni magunknak dolgokról, hogy mi működik, mi nem. Szerintem ezzel így vagyunk, remélem mindannyian, hogy én próbálom, ahogy tudom. Meg nyilván most én vagyok az egyetlen remote munkavállaló, tehát ez is változott sokat.

„B” szervezet rutinjainak változása

7. számú melléklet: „B” szervezet szakirodalom feldolgozási rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Szervezet előtt meglévő, más szervezet céljához kapcsolódó egyéni rutin	A két alapító szakirodalomfeldolgozási egyéni képessége	(1) Másik projekt végrehajtásához szükséges rutin (2) Személyes motiváció, érdeklődés	-	"Nekem meg szerintem ez az egyetemről jött, az egyetem végén. Végeztem az egyetemen és utána elmentem dolgozni egy [inkubátorhoz]. De az csak ilyen részmunkaidős volt és akkor mindig volt egy fél napom kb. és olyankor sokszor azt csináltam, hogy ugye még megvolt ez az egyetemi hú milyen kód is, az a Neptun-os kód, tudod amire rá tudsz csatlakozni és akkor mindig bementem a könyvtárba és akkor elkezdtem leszedni azokat a cikkeket, amik ugye nem érhetők el, csak ilyen előfizetős cikkek, és akkor az egyetemről leszedtem." /// Sokszor nem is lát számokat se, csak ki x-szelve, de egyébként az egy tök jó kiinduló állapot vagy kiinduló anyag. Bár akkor probléma van, hogyha talál ugye az ember ötöt és mind az öt teljesen más nagyságrendekkel, különböző piaci méreteket, meg előrejelzéseket lát, de utána mondjuk ott listázva vannak ezek a key market players meg ilyenek és akkor az alapján rá lehet keresni a cégre. Vagyis én azt szoktam, hogy az alapján rákeresek a cégre. Weboldalukon keresek konkrét olyan felületet, ahol mondjuk a tenyésztett hússal foglalkoznak, és akkor az tudható, hogy akkor tényleg komolyan gondolják /// Tehát A.-nak ez gyakorlatilag egy rutin egyébként, mert ugye, hogy folyamatosan ő is fejleszt különböző projekteket is, így mindig képből kell lennie az új dolgokkal és

				gyakorlatilag tényleg neki egy ilyen heti rutin, hogy mindig olvassa, meg nézi az új dolgokat, nyilván ugye ez főleg az ilyen szoftveres és elektronikai fejlesztős rész."
Egyéni - személyközi- szervezeti	Szakirodalomfeldolgozás folytatása szervezeti keretek között	-	Egyéni rutin szervezeti célok érdekében történő változtatás nélküli használata	-
Személyközi	Szakirodalom- feldolgozás fejlesztése iránti interakció szervezeti tagok között	(1) Elégedetlenség a rutinnal szemben (2) Új technológia megjelenése	(1) Szervezeti egyén alternatívakeresése (2) Interakció kezdeményezése magasabb minőségű rutin tulajdonosával	"Csak ugye ez is borzasztóan sok munka és ezzel most nagyon lassan haladunk, mert, hogy nem ez a prioritás, de így jött igazából az, hogy tényleg csökkentsük már le, hogy ne kelljen mondjuk 3 napot fordítani egy 10 oldalas tanulmányra. Mint ahogy így nekem is, hogy átmenjek rajta részletesen, és akkor meg is értem még közben, mert ez a legnagyobb probléma amúgy nekem tanulmányokkal, hogy nagyon sok idő végig menni rajta és így megérteni is." /// "A. egyik ilyen hobbi projektje, mert, hogy neki sok ilyen hobbi projektje van és akkor ő csinált egy olyan szoftvert, ami lerövidíti a könyveket és akkor mit tudom én most ezt úgy képzeld el, hogy egy ilyen 1 000 oldalas könyvet akkor összefoglal mondjuk 50 oldalba. /// Egyébként A.-nak erre van egy szoftvere, viszont nincs arra időnk, hogy ezt még rendesen kidolgozzuk. Ez egy olyan szoftver, ami gyakorlatilag lerövidíti a könyveket. Gondoltunk arra, hogy ezt megcsináljuk úgy, hogy ezekből a hosszú cikkekből csak az adatokat szedje ki ez a szoftver és akkor így gyakorlatilag helyettesítjük, minimálisra csökkentjük az emberi munkát. " /// Most akkor így megkérdeztem tőle,

				hog ez nem tudnánk-e használni a tanulmányokra, meg azoknak a lerövidítésére, és akkor ugye az adatokat nekünk nem kéne excelezni, hanem ezt a szoftver csinálná, és akkor utána ugye betáplálná az irányító szoftverbe ezeket az adatokat és végül is megoldható.
Egyéni - személyközi	Szoftveres működés tesztelése	Új technológia megjelenése	Új technológia egyén általi használatba vétele	"[...] de így jött igazából az, hogy tényleg csökkentjük már le, hogy ne kelljen mondjuk 3 napot fordítani egy 10 oldalas tanulmányra. Mint ahogy így nekem is, hogy átmenjek rajta részletesen, és akkor meg is értem még közben, mert ez a legnagyobb probléma amúgy nekem tanulmányokkal, hogy nagyon sok idő végig menni rajta és így megérteni is." /// "A. egyik ilyen hobbi projektje, mert, hogy neki sok ilyen hobbi projektje van és akkor ő csinált egy olyan szoftvert, ami lerövidíti a könyveket és akkor mit tudom én most ezt úgy képzeld el, hogy egy ilyen 1 000 oldalas könyvet akkor összefoglal mondjuk 50 oldalba. /// Egyébként A.-nak erre van egy szoftvere, viszont nincs arra időnk, hogy ezt még rendesen kidolgozzuk. Ez egy olyan szoftver, ami gyakorlatilag lerövidíti a könyveket. Gondoltunk arra, hogy ezt megcsináljuk úgy, hogy ezekből a hosszú cikkekből csak az adatokat szedje ki ez a szoftver és akkor így gyakorlatilag helyettesítjük, minimálisra csökkentjük az emberi munkát. " /// Most akkor így megkérdeztem tőle, hogy ezt nem tudnánk-e használni a tanulmányokra, meg azoknak a lerövidítésére, és akkor ugye az adatokat nekünk nem kéne excelezni, hanem ezt a szoftver csinálná, és akkor utána ugye betáplálná az irányító szoftverbe ezeket az adatokat és végül is megoldható.

Személyközi	Szoftver javítása	Elégedetlenség a rutinnal szemben	Fejlesztési lehetőségek kidolgozása interakció keretében	"Viszont a probléma az, hogy minden tanulmánynál teljesen más értékek vagy másként van megadva az adott értékben más dolgokat mértek, és így a szoftver bezáródik és teljesen irreális eredményeket ad gyakorlatilag. Ez az erre mindenképpen rá kell feküdnünk"
-	Rutin használatának szüneteltetése	(1) Elégedetlenség a rutinnal szemben (2) Erőforráshiány (3) Megváltozott prioritások	Rutin használatának abbahagyása	"Csak ugye ez is borzasztóan sok munka és ezzel most nagyon lassan haladunk, mert, hogy nem ez a prioritás, "

8. számú melléklet: „B” szervezet szakértői információfeldolgozás rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Szervezet előtt meglévő, más szervezet céljához kapcsolódó egyéni rutin	Laborműveletek	Külső szereplő (befektető) elvárása	-	"Hát igen ugye mi, tehát a cég az amúgy 2022. februárja óta működik, viszont ugye előtte már jó pár éve ezelőtt, így csináltam, meg csináltuk különböző csapatokkal és sokszor belefutottunk abba a befektetőknek, hogy jó, de ez egy koncepció. Ez egy feltételezés, tehát hogy nem volt adatunk, amivel alátámasztjuk." /// "Hát ez igazából a befektetőktől jött, hogy ugye én magam meg akkor még szerintem más csapattal is voltam, de hogy így nagyon fiatalok voltunk és így senki nem hitt nekünk semmit el, akármit mondtunk mert, hogy jaj, hát még egyetemista vagy, meg így úgy amúgy. "
Egyéni	Laborműveletek a technológia kialakítása érdekében	Termékfejlesztési igény	Egyéni rutin szervezeti célok érdekében történő	"Hát igen ugye kicsiben csináltuk, labor méretben, 3 literben, hogy is mondjam ezt a fundamentális alapjait, ugye bebizonyítsuk, hogy igen, ezzel a technológiával a

			változtatás nélküli használata	sejtek anyagcseréjét gyorsítani lehet, meg érzékelni lehet őket."
Személyközi	Laborműveletek a befektetői elvárások kielégítése érdekében	Külső szereplő (befektető) elvárása	Egyéni rutin külső szereplő (befektető) elvárásaihoz igazítása	„Egészen hát tavaly nyárig egyébként tényleg mi csak azt néztük, amit a befektetők mondanak meg kérnek. Nyilván a laborra azért is volt szükség, hogy adatokkal alátámasztjuk a dolgokat, hogy ez működik meg, hogy mi is jártasságot szerezzünk kimondottan ebben a technológiában, de igen az első és legfontosabb dolog az volt, hogy így olyan adatot szerezzünk, amivel meggyőzhetjük a befektetőket, /// " szóval igen befektetők miatt is csináltuk." ///
Személyközi	Képzésrésztétel a befektetői elvárások kielégítése érdekében		Egyéni rutin külső szereplő (befektető) elvárásaihoz igazítása	„De igen, sok ilyen képzésen részt is vettünk, aztán kimondottan a befektetők ajánlására, hogy ismerkedjünk meg ugye üzletre fejlesztéssel, meg a pénzügyi tervezéssel, meg sales-sel, meg ilyenekkel. Főleg magyar képzések voltak, még akkor ilyen 2019-20 között, tehát így a covid előtt, covid közben, az már így online volt főleg.”
-	Laborműveletek szüneteltetése	(1) Külső szereplő (befektető) elvárásának változása (2) Erőforráshiány	Rutin használatának abbahagyása	"[...] de aztán kiderült, hogy nem számít tehát, hogy mond valamit a befektető, még ha meg is csinálod, utána úgymond még 2 másik dolgot, ha azt megcsinálod, utána 3 másik dolgot mond még mielőtt befektetne. Így akkor tavaly nyár óta már annyira nem izgat minket, hogy ők mit mondanak, hanem tényleg ilyen piac specifikusan néztük. Inkább azt kell nézni, hogy mit mond a vevő és akkor igen, majd utána lesz akkor pár vevő vagy partner. Akkor nem kell utána túlmagyarázni a befektetőnek, hogy ez miért jó." ///

				elhasználódtak az eszközeink is, prototípus is tönkrement kb. 10 hónap után. / 2021 vagy 2022, inkább 22 ott ugye az végig kitartott a labor teszteknek, az megfelelő volt és utána az elfogyott, így nagyjából 10-12 hónapban alatt. /// Ott hónapokig nem is nagyon beszélünk meg, nem is nagyon vontuk be, mert mi is így a túlélésért küzdöttünk úgymond és akkor építettük le mi is a szinte az összes a labort is például 2023 év elején”
-	Képzésrésztétel szüneteltetése	Rutin teljesítményével kapcsolatos elégedetlenség	Rutin használatának abbahagyása	"Mondjuk a [tőkebefektetők] kerestük meg legutóbb és akkor ők mondták, hogy egymillió dollár alatt nem fektetnek be, és meg különben is vegyünk részt valami amerikai városban. Van ilyen nagy algás inkubátor program algás cégeknek és akkor majd utána menjünk vissza, ami nyilván manapság már így nem hat meg minket, mert nem fogunk részt venni még a 101. ugyanolyan képzésen is. [...] Aztán pár ilyen képzés után így egyértelművé vált nekem például, mert főleg én vettem részt rajtuk, ugye 80 százalékan, hogy nincs értelme még egynek mert, hogy ugyanazt mondják el, és hogy sokszor nem tudom ilyen vállalatok dolgozói odajönnek nulla vállalkozói tapasztalattal, és akkor így kioktatnak minket arról, amit olvastak egy könyvben, vagy nem tudom, vagy amit nekik is oktattak házon belülre, és így, hogy teljesen nevetséges. "
-	Szakértői kapcsolatok szüneteltetése	Rutin teljesítményével kapcsolatos elégedetlenség	Rutin használatának abbahagyása	„Nem igazán kerestük már az úgymond iparági szakértőket sem, hogy akkor most validáltatjuk technológiánkat, mert, hogy nem tudják. Egy olyat, amiről sose hallottak nem tudják validálni, vagy nem lesz igaz amit mondanak. Egyáltalán nem keresünk már olyan

				szakértőt, hogy légszi próbáld meg hype-olni a technológiánkat, vagy legalább véleményezd. Hiszen ettől nem lesz jobb vagy rosszabb, hogy egy random ember véleményezi, főleg úgy, hogy igazából ebből a szenzoros érzékelőkről nem is nagyon hallott senki. 1-2 próbálkozás van nagy cégektől, akik ilyen prototípus szenzorokat biztosítanak erre, de az is nagyon gyerekcipőben vannak még. Szóval ezt nem keresünk. Egyetemről se nagyon kerestünk már ilyen szakértőket, hogy társuljanak be mellénk, mint a mentorunk.”
-	/Esemény: Piac felé fordulás/			„Így akkor tavaly nyár óta már annyira nem izgat minket, hogy ők mit mondanak, hanem tényleg ilyen piac specifikusan néztük. Inkább azt kell nézni, hogy mit mond a vevő és akkor igen, majd utána lesz akkor pár vevő vagy partner.”
Szervezeti	Laborműveletek új megjelenése	Termékfejlesztési igény	Korábbi rutin új kontextusba illesztése	"Vagy ami most van, hogy [egy hazai egyetemen] azt mondták, hogy együtt dolgozhatunk, de akkor legyen egy féléves munka, hogy mi ott tesztelünk mindent és ez nekik is egy kiszámítható stabil bevételi forrás. Tudják a cikkekben mondani és a vezetőségnek is, hogy innovatívak vagyunk, mármint, hogy ők, és ilyen projekteken dolgoznak. /// Jó rendben, lehet egyébként az, hogy nem egy helyen van minden, mert ez nekünk nem probléma. [hazai egyetemen] is most kaptunk egy felajánlást, de egyrészt ott maximum 50 literes tartályokat tudjuk tesztelni a reaktorokat, amit még csak most fejlesztünk, de van ami jóval nagyobb is és ott emiatt nem tudjuk például a különböző sterilizációkat kipróbálni rajta. /// . Itt egyébként több egyetemmel is kapcsolatban állunk,

				van egy: a szingapúri nemzeti egyetem, ők elég komoly kutatást végeztek ezzel kapcsolatban. Tartjuk a kapcsolatot velük, viszont pont most 4.-én jelent meg egy szabadalmuk ezzel kapcsolatban, és eléggé zárkóztak emiatt. "
Egyéni	Képzésrészvétel új megjelenése	Személyes motiváció, érdeklődés	Korábbi rutin változtatás nélküli használata	"Aztán már csak így saját érdeklődésből vettem részt még pár ilyen kicsit nemzetközibb képzést, ami ugye a szófiai is volt, például meg ilyenek "
Szervezeti	Szakértői kapcsolatok új megjelenése	Termékfejlesztési igény	-	"Ha ilyen problémánk van akkor van 1-2 kontakt, akit adott pillanatban felkeresünk. Azt mondjuk, hogy ez a problémánk mit javasolsz és akkor elmondja, hogy akkor ez az órabérem és mi kifizetjük neki. "

9. számú melléklet: „B” szervezet internetes adatbázisból származó információfeldolgozási rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Szervezet előtt meglévő, de szervezet céljához kapcsolódó egyéni rutin	VIPO felületén technológiára vonatkozó potenciális megoldások keresése	(1) Belső motiváció, érdeklődés (2) Erőforrásfelesleg	Egyén általi kialakítás	„Ekkor, amikor kijönnek a szabadalmak, azokat régen nagyon sokat ki is írtam magamnak az ilyen (fű nagyon meg is utáltam) full tömény szakszöveg /// Hát igazából minden ilyen dolog, ami például a versenytárs figyelés, a szabadalmak nézése, a piackutatás, meg piacelemzés meg ilyenek tehát minden ilyen, ami ilyen klasszikus online kutatás vagy nem tudom ezt, hogy hívjam meg ilyen pepecselős dolog, hogy csak az agyat kell hozzá ilyen, hogy ülnöd kell. Az igazából akkor jött mielőtt még elindult a cég ugye, mint mondtam, és akkor volt időm, egy csomó időm, hogy valamit csináljak. Meg miután elindult a cég, ugye akkor is volt egy pár, pl. az első pár

				hónap, hogy mit tudom én gyárthatjuk a prototípus meg ilyenek, szóval nem sok mindent kellett csinálnunk még akkor. Akkor ezek így ez az összes ilyen dolog ekkor jött, hogy jó van egy csomó időnk, csináljunk már akkor valamit, és akkor igen, akkor jöttek ezek pl. a versenytárs elemzés is,”
Egyéni	Téma szempontjából releváns cikkekben felismert versenytársazonosítás és értékelés	(1) Belső motiváció, érdeklődés (2) Erőforrásfelesleg	Egyén általi kialakítás	„Nyilván rengeteg híreket is olvasok ezzel kapcsolatban főleg úgy, hogy gondoltam beírom egy cég nevét. Például pont ma néztem az egyik ilyen német céget, akiről eddig nem is tudtam. Valami In family foods és ők Németország második legnagyobb kolbász gyártója azt hiszem és ők most létrehoztak két cég egyesülésével egy olyan céget, ami startup cég gyakorlatilag ugye a leányvállalatuk és tenyésztett húsipar próbálja meg kiszolgáltatni, de a sejtektől kezdve a táp közegen keresztül a bioreaktorig mindent fejlesztenek. Akkor eddig nem tudtam róluk, de így, hogy ott keresgél az ember és random talál olyanokat, amikre azt mondja, hogy hú, ez tők komoly cég és eddig nem is tudtam, hogy ez is egész jó.”
Személyközi	Adatbázishoz való hozzáférés, amelyben versenytársak listázása vált lehetővé	Külső szereplő (inkubátor) erőforrásmegosztása	Külső szereplő erőforrásmegosztása	„Nekik rengeteg ilyen adatbázisuk van, ami mondjuk listázza a tenyésztett húsipari cégeket, a fehérjét élesztőből előállító cégeket, meg hasonló cégeket és akkor sokszor meg is adnak ilyen személyes email címeket, így ezeken keresztül random megkerestük.”
Egyéni	Adatbázisban való versenytársak keresése	Külső szereplő (inkubátor) erőforrásmegosztása	Külső támogató szereplő (inkubátor) erőforrásmegosztásából eredő új erőforrás használatba vétele	„Nekik rengeteg ilyen adatbázisuk van, ami mondjuk listázza a tenyésztett húsipari cégeket, a fehérjét élesztőből előállító cégeket, meg hasonló cégeket és akkor sokszor meg is adnak ilyen személyes email címeket, így ezeken keresztül random megkerestük.”

Egyéni	Crunchbase felületén befektetések keresése és az általi versenytárs azonosítása	(1) Belső motiváció, érdeklődés (2) Erőforrásfelesleg	Egyén általi kialakítás	„Sokszor keresem a crunchbase-en is. Például főleg az, hogy milyen, mekkora mennyiségű tőkét vontak be eddig, mikor jött létre a cég és hogy milyen nagy tehát, hogy hány ember van benne, ugye az is elég jó ilyen paraméter vagy, hogy számoljon az ember.”
Egyéni	Versenytársakból saját lista építése	(1) Belső motiváció, érdeklődés (2) Erőforrásfelesleg	Egyén általi kialakítás	„Hogyha megvannak ezek a versenytársak van egy elég hosszú listánk egy ilyen 40 oldalas a közvetett és közvetlen versenytársakról és konkrétan itt pontokba szedve, hogy akkor mit csinálnak, milyen reaktoruk van, milyen technológiával működik és mit állítanak magukról, mert ugye mindenki a weboldalunkon csak azt állítja, hogy a legjobb és hogy mindenre is jó. De sose jó igazából és nem úgy van az, de azért kiírjuk, hogy meglegyen. Nyilván ez a befektetőknek is amúgy sokszor kell”
Egyéni	Versenytársak technológiájának értékelése	(1) Belső motiváció, érdeklődés (2) Erőforrásfelesleg	Egyén általi kialakítás	„Régebben nem nagyon. Most már azért egyre többször előjön. Már nem azért, hogy ellopd, hanem azért, mert sokszor ezek a versenytársak egyébként, amit használnak és amire azt mondják, hogy az nagyon egyedi az igazából általánosan elérhető dolog. Most mondjuk a mai cég, akit lekutattam, ő azt mondja, hogy egyébként már ránézésre is megmondom a reaktorokról, hogy valami iszonyatosan drága. Ezt már a tudjátok van ez az elektronikai vezérlő rész, ami mondjuk akkora, mint egy ilyen asztali számítógépnek a doboza és hogy az olyan ilyen nagyon fancy mintha egy ilyen iPhone látnál csak a bioreaktorok világában. Tehát az alapján meg lehet mondani ez az iszonyat nagy pénzbe van, de ők úgy definiálják a versenylőny őket, hogy easy to use és hogy bárki

				használhatja és nem kell hozzá nagy PHD-snak lenni meg ilyenek. Ez egyébként nem egy nagy versenyelőny, de például elég jó dolgot használnak a kevergetésnél például a bioreaktor belsejében egy ilyen egyedi formájú keverő lapátot.”
Egyéni	VIPO felületén konkrét problémára vonatkozó megoldás keresése	(1) Belső motiváció, érdeklődés (2) Erőforrásfelesleg	Egyén általi kialakítás	„Például most mi is nagy problémába, meg gondban vagyunk a keverő lapáttal pont azért, hogy a nyíróerő ugye az károsítja a sejteket, és itt nagyon gyakran előfordul az is, hogy felmegyek a Vipo-nak az oldalára, ez a globális patenteknek a keresőmotorja és akkor ott vagy beírom a cég nevét, vagy célzottan ilyen szavakat beírok mondjuk micro algae and agitation vagy micro algae and magnetic treatment meg ilyenek.”
Egyéni	VIPO felületén lévő szabadalmak értelmezésének könnyítése ChatGPT segítségével	Új technológia megjelenése	Egyén általi kialakítás	„Ekkor, amik kijönnek a szabadalmak, azokat régen nagyon sokat ki is írtam magamnak az ilyen (fű nagyon meg is utáltam) full tömény szakszöveg. És még Google fordítóval is nagyon nehéz volt, de most már könnyebb a Chat GPT-vel és jobban fordít néha. /// Na mindegy és de az egyébként nagyon jó volt szakmailag. És sokszor az van, hogy ott nézegettem, hogy milyen új szabadalmak vannak, milyen megoldások és gyorsan le is tudja az ember vonni a következtetést, hogy ez működik-e vagy csak azért védték le, hogy a weboldalukon tudják azt mondani, hogy van egy védett technológiánk, de ugye látod rajta, mert ugye ott meg kell adni az ilyen drawings-okat, azaz ott vannak ezek a műszaki rajzok, meg minden és akkor azt szépen leírod, hogy működik és ahogy elolvasod, úgy látod, hogy ez nagy méretben meg iparilag nem fog működni. Ezt csak azért védték le, hogy csak

				legyen valami. De sok jó ötletet lehet egyébként ott is találni.”
-	-	-	-	-
Más célra történő használat	Pénzügyi adatok potenciális vevőkkel való tárgyalás során való használat	-	-	„Hogyha már a pénzügyekhez eljutottunk akkor már csak nem akarták, mert tudom, hogy volt pénzük, hiszen láttam, hogy milyen pályázatokat nyertek, és aztán mit fejlesztettek ki belőle és mi azon elborzadtunk. Kilencszázmillió nem kell egy 100 literes reaktorhoz, ami egy darab vas és semmit nem tud”

10. számú melléklet: „B” szervezet termékfejlesztési rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Szervezet előtt meglévő, más szervezet céljához kapcsolódó egyéni rutin	Laborműveletek	Termékfejlesztési igény	-	"Persze abszolút tehát a legeslegelején, amikor még csak így csináltunk a kisméretű prototípusokat, nem nagyon jött szóba az, hogy akkor ez milyen termékből ez meg mi ez. Ez A.-nak főleg csak egy ilyen, de akkor még nekem is, még én is egy másik cégnél dolgoztam bioreaktor technikusként, szóval mindkettőnek ilyen hobbiszerűség volt, attól függetlenül, hogy én nagyon akartam, hogy legyen belőle valami, de ugye először kellett valami prototípust csinálni és úgy voltam vele, hogy na legyenek meg az első teszt eredményeink meg valamiféle deszka modell prototípus és akkor léptünk tovább" /// "Hát igen ugye kicsiben csináltuk, labor méretben, 3 literben, hogy is mondjam ezt a fundamentális alapjait, ugye

				bebizonyítsuk, hogy igen, ezzel a technológiával a sejtek anyagszerkeztét gyorsítani lehet, meg érzékelni lehet őket." /// "Ebből az első évünk az a labor méretű fejlesztéssel telt el és ott még 100 % fókuszban az volt, hogy mi egy anyagszerkeztét gyorsító és szenzor technológiát adunk a mikroalgás cégeknek. Mert, hogy úgy gondoltuk, hogy erre van igény és gyakorlatilag a művelet teljesen elmaradott. "
Egyéni	Laborműveletek a technológia kialakítása érdekében	(1) Külső szereplő (befektető) elvárása (2) Termékfejlesztési igény	Egyéni rutin külső szereplő (befektető) elvárásaihoz igazítása	"Hát igen ugye mi, tehát a cég az amúgy 2022. februárja óta működik, viszont ugye előtte már jó pár éve ezelőtt, így csináltam, meg csináltuk különböző csapatokkal és sokszor belefutottunk abba a befektetőknek, hogy jó, de ez egy koncepció. Ez egy feltételezés, tehát hogy nem volt adatunk, amivel alátámasztjuk." /// "Hát ez igazából a befektetőktől jött, hogy ugye én magam meg akkor még szerintem más csapattal is voltam, de hogy így nagyon fiatalok voltunk és így senki nem hitt nekünk semmit el, akármit mondtunk mert, hogy jaj, hát még egyetemista vagy, meg így úgy amúgy. "
Személyközi-Szervezeti	Laborműveletek a technológia kialakítása érdekében	(1) Termékfejlesztési igény (2) Új információ megjelenése (3) Külső szereplő (befektető) elvárásának megszűnése	Organikusan, kis léptékben fejlődő rutinelem	"Ezt így szépen fejlesztettük, és nyilván ahogy fejlesztet ezt a rendszert, így rájössz, hogy tök hülyeséget csináltunk fél évig, mert először ehhez a technológiához meg kell teremteni a megfelelő feltételeket a bioreaktorba. Gyakorlatilag most mi úgy látjuk, hogy a 2022-es év az arra ment el, hogy rájöttünk, hogy mik azok a paraméterek, amiket mondjuk ki kell zárunk, mik azok a stressz faktorok, amiket valahogy nekünk ki kell zárni a rendszerből. Ahogy fejlesztet a technológiát, rájössz, hogy még nem is tudod, mert előtte csak a megfelelő

				körülményt kell kifejlesztened és igazából ahogy én néztem a patenteket is, meg a kutatásokat, hogy ennek nincsenek tudatában se. Például, hogy. ha ilyen elektromágneses kezelést adsz a sejtnak, akkor próbálj már meg minden más elektromágneses jelet kizárni a rendszerből. Ugye nem a konnektor mellé teszed azt a tenyészetet, nem csak úgy odaadod neki a világítást annak a tenyészetnek meg ilyenek. Vagy levéded a keverő lapátokat, van egy ilyen motor része az valami iszonyatos jel generálást végez és azt csak úgy felét eszi, és hogy ebből adódóan ez az egész teszt irrelevánssá válik. " / "Mert, hogy úgy gondoltuk, hogy erre van igény és gyakorlatilag a művelet teljesen elmaradott. Tényleg az egész mikroalgás iparág is aztán szépen lassan kiderült, ahogy egyre több szakértővel, céggel kerültünk kapcsolatban, hogy nem"
Szervezeti	Laborműveletek a technológia kialakítása érdekében csoportdöntésekkel	Potenciális vevő elvárásának való megfelelés	-	"Először nyilván csapaton belül volt egy meetingünk, ahol mondtam srácok légszi beszéljünk, mert akkor updatelek mindenkit és ti is a technikai részletekről. Beszéltem ennyi céggel, ezeket érdekelte és ez a komoly, tehát jó lenne, ha ebbe az irányba váltanánk. Nyilván az üzleti és bemutató anyagokat úgyis nekem kell átírni, és akkor mondták, hogy jó oké. " /// Ez is egy ilyen kétheti vagy havi updatetel vagy összeültünk személyesen. Pedig megvannak úgy a feladatok, hogy aki benne van, mondjuk a piac kutatásban nyilván az én vagyok.
Szervezet előtt meglévő,	Szoftveres alapú technológiai tesztelés	Új szereplő becsatlakozása	Egyéni rutin szervezeti célokhoz illesztett használata	"Viszont tesztelni kellene a különböző reaktorokat, hogy minél több adatot kapjunk, tehát A. főleg ezzel foglalkozik. "

más szervezet céljához kapcsolódó egyéni rutin - személyközi-Szervezeti				
Személyközi-Szervezeti	Partnereken keresztüli tesztelés	(1) Erőforráshiány (2) Termékfejlesztési igény (3) Potenciális vevő együttműködési hajlandósága	Korábbi rutin új kontextusba illesztése	"Tegyük fel van 10 tenyészet és mindegyikben 10 különböző faj és tesztelni kell egyesével az összesen, merthogy ezt teljesen fajspecifikus. Van az a konkrét dolog az adott ügyféllel és nekik kell 3 fajta faj, mi most csak erre fókuszáljuk ezt az egész technológiát is és együtt fogjuk fejleszteni. Amikor ők is folyamatosan tesztelik, majd mondjuk nekik, hogy ezt a szoftvert állítsátok már be ezekre a paramétereket. Így nekik nem kell tudni pontosan mindent, hogy mi miért történik és ez a mi IP-nk lesz. De velük közösen fogjuk tesztelni, és ami a kiinduló technológia volt, hosszútávon pozitív és nagy előny lesz. De jelen pillanatban teljesen irreleváns minden ügyfélnek."

11. számú melléklet: „B” szervezet döntéshozatali rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Szervezet előtt meglévő, de szervezet céljához kapcsolódó egyéni rutin	Döntéshozatal és feladatosztás a szervezeti működés előtt	-	-	Az interjúalany konkrétumot nem tudott felidézni a szervezet előtti döntéshozatali rutinokról, de mivel korábbi cégekben másokkal egy csapatban már működött, vélhetően valamiféle döntéshozatali rutinnal már rendelkezett
Szervezeti	Befektetői meetingek előtti csapatmegbeszélés és döntés - alapítói feladatosztás	-	-	"Most nagyon konkrétan nem emlékszek rá, de ezek általában úgy néznek ki legalábbis még most a mostani befektetőkkel, aztán később nyilván ez már sokkal ilyen hivatalosabb fog válni és hosszabb procedúrává. Először nyilván csapaton belül volt egy meetingünk, ahol modtam srácok légy-szi beszéljünk, mert akkor updatelek mindenkit és ti is a technikai részletekről." /// "De ha volt ellenvetés, azt még megbeszéltük, utána én ezt vittem az [potenciális befektetőhöz], hogy így döntöttünk, ezt csináltuk. Ez is egy ilyen kétheti vagy havi updatetel vagy összeültünk személyesen. Pedig megvannak úgy a feladatok, hogy aki benne van, mondjuk a piac kutatásban nyilván az én vagyok. " // / Általában listákat szoktam csinálni és akkor leírom, hogy én kitől várom el azt, hogy akkor így kész megoldásokkal álljon elő, vagy legalábbis javaslatokkal.
Egyéni – személyközi- Szervezeti	Feladatosztás online térbe kerülése	Új szereplő becsatlakozása	Új technológia szervezet általi használatba vétele	Nyilván így azért folyamatosan megy nekünk is a messengeren és a githubon a kommunikáció. Különböző feladatok kiosztásában, mert azt vettük észre, hogy ott

				lehet a legjobban ezeket kategorizálni meg számontartani. A, a github felületen egyaz egyben a szoftveres részével foglalkozik. Ez ugye magában foglalja, hogy a teljes platformot ő tervezi. /// Most például úgy van, hogy van egy céges, azaz email-es felületünk és van a gmail amin tárgyalunk. A cégesest főleg partnereknél használjuk, de hogy nem szeretjük magát a platformot, mert nem felhasználóbarát. Sokáig emailen beszéltük és így drive-on osztottuk ki a feladatokat, de aztán így áttértünk a githubra. A vagy tizen akárhány éve használja és ott egyébként nagyon jó feladat rendszerező van, meg egy projekteknek tök jó és most nekünk ott van, hogy tegyük fel, mondjuk fel van írva, hogy oké keverő lapát sterilizálás. Tehát hogy oldjuk meg a reaktor meg a tenger kapcsolódásának és akkor oda van írva, hogy A és akkor ő meg ott jelzi mellette, hogy ez folyamatban van, vagy hogy ehhez segítség kell neki. Mert, hogy lehet ilyen kis ikonokkal jelezni. Plusz akkor ő odaküldi be folyamatosan, mert mindenki oda írja be az ilyen megjegyzését, hogy oké, én most ezzel foglalkoztam, itt járok, eddig jutottam és akkor mi ezt ne csekkoljuk, vagy szólunk egymásnak, hogy figyu, most ebbe nagyon sok haladás van, néz már rá és akkor beszéljük meg ilyenek.
Szervezeti	Vevőktől érkező kérések online meetingen történő feldolgozása, döntéshozatal és feladatosztás	Potenciális vevő elvárásának való megfelelés	Korábbi rutin új kontextusba illesztése kisebb változtatások mentén	"Úgy szokott lenni, hogy ezek az igények főleg az online meetingeken fogalmazódnak meg, miközben mi egyeztetünk és leírni nem nagyon szoktak semmit, majd az online meeting vége. Tegyük fel hétfő 3 óra után A, M és én bent maradunk chat-ben és még 2 órát igénybe vesz, hogy akkor frissen megbeszéljük a dolgokat. Ez alapján többnyire készítek egy listát felteszem a közös mappába,

				és onnantól kezdve mindenkinek megvan a feladata. Tehát figyelj neked most mechanic education, a mechanikus neveltetést tehát van az a kerék lapát és ez reaktoron belül, így M keres egy olyan céget, aki kimondottan mondjuk összejtekre fejleszti, mert annak kicsi a nyíró feszültsége és a csehek azt mondták, hogy nagy probléma a nyíró feszültség. A pedig ráfekszik arra, hogy a szoftvernek hogyan kéne összehangolni a gerjesztő technológiákat és az érzékelő technológiát, mert oda például külön nyákokat kell nyomtatni. Én pedig minden mást csinálok, szóval ez így szokott kinézni."
Szervezeti	Saját vállalásból történő feladatválasztás és alapítónak való visszajelzés	(1) Új szereplő becsatlakozása (2) Új technológia megjelenése	(1) Új technológia szervezet általi használatba vétele (2) Korábbi rutin új kontextusba illesztése kisebb változtatások mentén	De hogy ezeket a listákat általánosságban én állítom össze, de a szoftveres önmagával delegálja ki. Mondjuk azt mondom, hogy figyelj, most meg kéne csinálni azt, hogy a Hamilton szenzorok azoknak az adatai, a mi platformunkon is jók legyenek, akkor azt mondja, hogy oké, akkor megcsinálok magamnak a feladatot, összeállítom és írok, hogy mizu. /// "M. pedig általában a bio folyamatok, tehát ez a process optimization-nel foglalkozik, hogy egy igény és ehhez így kéne megcsinálnunk a bioreaktor és akkor ő azt mondja, hogy erre ilyen olyan meg amolyan módszer van és megmondja, hogy figyelj, J. úgy kéne beszélni a gyártóval, hogy ezeket tudja ez a tartály ő pedig ezzel foglalkozik."

12. számú melléklet: „B” szervezet szervezeti határok alakítási rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Egyéni	Szervezeti határok alapító általi módosításai	(1) Erőforráshiány (2) Rutin teljesítményével kapcsolatos elégedetlenség (3) Jogrendszer elvárásaihoz való illeszkedés		Hát nem, egyébként főleg ezek a hardveres technikai problémák, mert igen főleg ez van, hogy sajnos az esetek többségében külön kell gyártani dolgokat, pont úgy működjön, hogy nekünk kellene vagy ahogy az elvárható. Mert mindezt úgy képzeljétek el, hogy mivel ez az iparág nem is nagyon létezik, nincsenek is ilyen kulcsra kész megoldások ebben és hogy nem tudsz megvenni. mondjuk egy például azt a sterilizáló eszközt, nem tudod megvenni készen ez probléma. Pedig a gyógyszeriparban ezerféle ilyen eszközt megvehetsz. Szóval igen a bérlés az, ami nagyon ritkán jön egyébként nekünk szóba, mert eddig mindig a gyártatás volt a legmegfelelőbb, de így, hogy most már kezdünk tényleg elmenni, hogy akkor nyomásálló tartály kéne, ugye itt sokszor nem is dolgozhat mondjuk az ember ilyennel, csak olyan ember mondjuk. Úgy képzeljétek el, hogy egy mondjuk van egy ötezer literes tartályod, és ha azt belülről kell szerelni, akkor csak olyan ember mehet bele, akinek erre van egy ilyen vizsga papírja, hogy ő akkor ilyen nyomásálló tartályokban dolgozhat. És na itt már ez problémát jelent nekünk, mert itt már mindenképpen valamilyen szakmai embereket, hogy meg emberkéket, meg cégeket kell bevonni, és ami ugye magával hordozza azt a megkötést, hogy mi nem módosíthatjuk úgy a dolgokat, ahogy akarjuk. /// Itt mi most dolgozunk azon, hogy csináljunk

			egy olyan PVDF tartályt, ami különböző acél vázzal van megerősítve. Van is egy gyártó, akivel ezen tudunk dolgozni és már elkezdtek, viszont itt nekünk megint ki kell kísérletezni, akkor a hőtágulást például, mert nagyon nem ugyanaz lesz a két anyagnak. A csatlakozásokkal nagy probléma van. A szelepekhez rozsdamentes acél szelepeket használunk, tehát rozsdamentes acél foglalatok vannak ezek a szelepek ott hosszútávon is ezt akarjuk igazából használni /// A labor eszközökkel kapcsolatban még nagyon gondolkozunk azon is, hogy még most a legelején csak bérelni szeretnénk. Mert hogyha nem sikerült pont olyan labor találnunk, ami nekünk kell. Nyilván nem fogunk száz, meg milliókat kifizetni, hanem bérelnünk, akkor különböző labor eszközöket. Például itt most az ügyfelünk a leges legdrágább szenzorokat használja a hamiltontól. Így mondtuk neki, hogy biztos, hogy nem fogjuk megvenni, mikor egy TO szenzor kerül ott 800.000 plusz áfabá. Tehát valamilyen módon akkor igényelnének 1-2 hónapra ezeket a szenzorokat, de itt egy csomó labor eszközt is szeretnénk így bérbe, igénybe venni (például bizonyos mikroszkópokat). Nekem le van írva különböző mappákba, hogy milyen laborra van szükségünk, milyen a specifikációnk stb. és ezeket át tudom küldeni. /// Ez alapján akkor mi váltottunk, hogy ezt a technológiát mindenképpen meghagytuk és a mai napig megvan. Viszont most már ott vagyunk, hogy szeretnénk inkább kiszervezni, mert már nincs időnk arra, hogy mi egy komoly labort fenntartsuk és csak ezeket a labor méretű tesztekét csináljuk, és akkor érzékeljük és most akkor gerjesszünk /// Nem, de ez nem így, de ez nem
--	--	--	---

				úgy és akkor most már mi úgy vagyunk vele, hogy jó fogunk egyet venni. Nyilván most azért nem akarjuk megvenni, mert baromi drága annyi lesz, mint a reaktorunk önmaga gyakorlatilag és ezért akartunk bérelni. De ha bérled, akkor nem alakíthatod át úgy, ahogy neked kell és csak úgy használhatod, ahogy az meg van írva. Most ez a problémánk, úgyhogy valószínűleg meg kell ezt az egyet vennünk és nekünk átalakítani, ami tényleg annyi, hogy arra a csövet bevisszük egy másik csőbe és aztán valahogy kezelni kell a gázt. Szerencsére nem olyan mérgező, mint mondjuk egy etilén gáz, amit szintén használnak, mert hogyha ez kiszabadul a légkörbe, akkor nagyon hamar elbomlik oxigénre, egyébként meg hidrogénre, úgyhogy nem fog meghalni az ember tőle, de mégiscsak ugye figyelni kéne erre. Az akkor megint szenzorokat jelent, külön embert. Éppen ezért kéne mindenképpen egy szakmai partner, aki tudja adni nekünk ezt a qualivitást, meg a különböző ilyen certification-eket, hogy ő ezt csinálhatja.
--	--	--	--	--

13. számú melléklet: „B” szervezet csapatösszetétel alakítási rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
- Nem képesség -	Véletlenszerű csapatátrendeződés	Start-up verseny elvárásai	-	Nem is tudom már mikor kezdődött, 2019-20 körül. Na mindegy, igazából a csapat az nagyon sokat változott meg az első egy évben volt kb. 5 különböző csapat, hogy teljesen random más emberekkel volt, hogy mondjuk

				ketten voltunk, de volt, hogy így hatan. Nyilván ezek ilyen versenyekre álltak össze, meg tudjátok ilyen képzések során és aztán nyilván szét is ment egyből.
- Nem képesség -	"J." alapító egyedül maradt a szervezet megalakítása előtt	Szervezeti tag(ok) kilépése	-	Akkor megtörtént a cég alapításnál korábban, de február környékén kezdtem el itt folyamatosan ezen dolgozni és azelőtt nekem volt egy ilyen más típusú csapattag, meg ahogy mondtam, így folyamatosan cserélődtek azért a csapatok sokszor. Akkor az a másik csapattag kiesett szerencsére egyébként most azt mondom, hogy nagy szerencse, hogy az összes csapattag kiesett, akik korábban voltak.
Egyéni	Adott tudásterületekhez szükséges kompetenciák bevonása és leépítése: (1) Szoftverképesség kiépítése új alapító bevonásával, (2) Laborképesség fejlesztéséhez új tudás bevonása, (3) Laborképességkhez már nem szükséges erőforrás leépítése	(1) Termékfejlesztési igény (2) Erőforráshiány (3) Erőforrásfelesleg		Akkor azért kellett behozni A.-t, mert egyrészt egy szakmai segítséggel mindenképpen szükség volt. Meg ő is látta, hogy oké, ebből már cég van és befektetés is van ebből, prototípusok is vannak ebből akkor jó lenne jobban bevonódni. /// Igazából még 2022 évvégén volt, amikor még ilyen japán befektetőkkel tárgyaltunk. Négyszáznyolcvanezer eurós befektetésről viszont ott abból se lett semmi mert, hogy a feltételek sosem voltak jók, hogy azt mi el tudjuk fogadni és akkor meg is kerestem M.-t már konkrétan, úgyhogy akkor már ebből lesz valami, ami most rövid időn belül kiderül, számítanánk rád a csapatban hivatalosan is és neki ugye pont akkor ment tönkre a cége. Így szóval neki is tök jól jött, mondta, hogy persze, mert nincs munkahelyem se, és aztán ez elment, ő is elment a témához dolgozni. /// Ott hónapokig nem is nagyon beszéltünk meg, nem is nagyon vontuk be, mert mi is így a túlélésért küzdöttünk úgymond és akkor építettük le mi is a szinte az összes a

				labort is például 2023 év elején, és aztán mikor nyáron újra elkezdtek építeni a nyereség alapján, amit valamilyen versenyt nyertünk a pilot reaktort, na akkor újra be kellett vonni. Mert kellett ugye a szakmai segítsége, és akkor ő így bevonódást, hogy igen, hogy továbbra is érdekel meg minden. Szeretne segíteni viszont azt, hogy akkor most fizetést is kapsz, akkor később csatlakozhatsz, ez csak így év végén jött elő megint, amikor újabb befektetések a terítékre kerültek. Szóval igazából neki az a lenne az igazi motiváció, hogyha versenyképes fizetéssel jöhetne dolgozni, de az meg olyan fizetés, hogy nem biztos, hogy meg tudunk felelni neki
--	--	--	--	---

„C” szervezet rutinjainak változása

14. számú melléklet: „C” szervezet szakértői információfeldolgozási rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Egyéni	"S." alapító információszerzés célzatú olvasása	(1) Információszerzési igény (2) Személyes motiváció, érdeklődés (3) Egyén szociális háttéré	-	Hát nálam mindig erőltették. Elég nehezen kezdtem, az összes kötelezőt elolvastam, de sokszor ilyen nyögve-nyelős volt. Szenvedtem vele. Nem tudom van-e köze jobb lábas balkezes vagyok vagy mit tudom én, nem tudom, hogy mitől függ. Nyilván a női környezetet, hogy erőltették, hogy tanuljak. ///
Személyközi- Szervezeti	Külső szakértőkeresés technológiához	(1) Termékfejlesztési igény (2) Elégedetlenség a rutinnal szemben	Egyéni rutin szervezeti célok érdekében történő változtatás nélküli használata	Nem senki és folyamatosan közösségi tereken szakmai oldalakat olvasgatok és stb., de rájöttem, hogy egy ponton túl nem én leszek ebben a legokosabb. Eddig úgy gondoltam, hogy igen, nagyon sokáig úgy gondoltam, hogy igen. Aztán rájöttem, hogy ez hiba is lenne, hogyha én lennék sport szakmailag a legokosabb. Azért is kerestem komoly embereket és számítok rájuk meg az észrevételeikre. A [családtagom] mondta, hogy ott van a szuper lézer tudod. Akkor elkezdtem, utána "Á." mondta, hogy keressünk már egy céget, aki ért a lézerekhez, de nem nagyon találtunk, meg most ilyen lézershow vagy mit tudom én. Nem az értelmi szint közeg volt, ahol úgy asszimilálódhatnánk, vagy nem tudom. Nem tetszettek azok a beszélgetések és betelefonáltam az "X." egyetemen az optikai és kvantum elektronikai tanszékre

				és mondtam, hogy próbáltam nem elárulni, hogy konkrétan miről van szó, de hogy szeretnék egy lézer fizikussal beszélni, és akkor valahogy így kezdődött. Először. talán "T."-vel beszéltem. /// "Á." ezt a mai napig tartja, de hát hogyha sürgős, mondtam, hogy látja, hogy hívott, majd alkalmas neki visszahív, de nekem általában fel is veszi. Nagyon kedves, tök jókat dumálunk akár semleges témákról is, jól elvagyunk, de általában "Á."-val valahogy jobban egy korosztály, velük ő beszél. "T."-el beszéltem egyszer-kétszer. "M."-el telefonon szoktuk, meg én most leveleztem "M."-el.
Szervezeti (szervezetközi)	Külső szakértő általi tesztelés	(1) Termékfejlesztési igény	Külső szereplő által használt rutin adaptálása	Külön dolgoztak először az informatikusok, ők ilyen lézereket is, tehát videókat is küldtek, hogy a falon, hogy mozgatják, hány felé tudják osztani, folyamatosan tesztelték meg fejlesztették hetekig, hónapokig. Professzor úrék ugye összeszerelték a berendezést, aztán össze kellett kötniük az egészet, meg a vezérlést megnézni, hogy mit tud, milyen fényerővel, hogy dolgozik, milyen a jel veszteség, tehát ők sokáig hónapokig dolgoztak ezen. /// "Á." meg egyeztetett, például statikusan meg rengeteg emberrel és akkor segített, ugye ez nagyon jól jött, hogy ki tudtuk helyezni meg "Á."-nak a vállalkozói tapasztalata, meg hát én is dolgoztam már vele együtt, hogy különböző munkafolyamatokat összeszervezni egyáltalán egy ilyen tesztet összehozni. /// Ezeket levideózták és akkor nagyon intenzíven kommunikáltunk a műszaki részről professzor úrékkal és ők megbízhatóak. Akkor volt először egy ilyen egy csarnok, egy tornateremben zárt helyen teszt. Tehát ott nagyon sokáig kalibrálták, elutaztunk [hazai városba],

				azt ugye nem lehet otthagyni azt a berendezést, tornacsarnokot is, ha úgy lefoglalták abban is végül csúszás lett, kevesebb időnk volt, de a lényegét láttuk. Na az is nagyon macerás volt.
Személyközi	Elégedetlenség külső technológiai szakértővel	(1) Elégedetlenség a rutinnal szemben	(1) Külső erőforrás (mentor) implementálása (2) Külső erőforrás (családtag) implementálása	Olyan volt, és próbáltam, igen és közben ez még meg volt spékelve azzal ugye, hogy azóta már el lett távolítva a projektből mindkét egyetemről egy-egy ember, aki középvezető volt, tehát konkrétan rosszindulattal állt, nem tudjuk megmondani miért. /// utána most "M." [mentor] itt volt egy "Y." egyetemen, találkoztunk kancellár úrral. Mondtuk, hogy nélküle nem folytatjuk, úgyhogy "M." [mentor] jött. /// akkor "Á." beszél vagy én beszélek, de mondom mindannyiunk érdekében én úgy gondolom, hogy "M." [mentor] kellene, mert nem "Á." meg én üjtük meg azt a színvonalat, ahogy ezt össze kell foglalni és "M." [mentor] látja át mindent meg benne megbízunk. /// Amikor beleástam a jogi részben magamat [családtag] segítségével, meg úgy körbejártam meg vagy a pénzügyi részt vagy ilyen előrehaladási dolgokat, amit kitaláltak, hogy ezt az "X." egyetemen ezt így kell, tudod és akkor így beleástam magam, hogy akkor összegezve több napunk volt, hogy ennek mi értelme van, hogy hol mennyit és ellépett rá. /// Most ilyenre a műszaki részt az "Á." fiaival is szoktunk beszélni, professzor úrékkal is és "Á." fiai mérnökök, de hát Svájcban, meg Németországban.
Személyközi	Elégedetlenség külső technológiai szakértővel	(1) Elégedetlenség a rutinnal szemben (2) Jelenlegi	Egyéni rutin szervezeti célok érdekében	Professzor úrék javasolták őket. Szerettünk volna szintet lépni és akkor mondták, hogy kapacitás, eszköz hiány is van nekik. Kapacitásbeli meg tudásbeli hiány, hogy ez

		partnertől érkező elutasítás	történő változtatás nélküli használata	nem a területük értsük meg. Ezek voltak azok, amikor úgy leültünk megint és kimondták, hogy hogy ezt a másikat, meg ezt a led lézer projektoros technológiát ők annyira nem ismerik, és eleve furcsa volt, hogy kevés az ipari kapcsolatuk. De, aki van egyébként az profi, de nagyon furcsa, hogy kevés ipari kapcsolattal rendelkeznek, nem professzor úrék, hanem az egyetem egyáltalán. /// Nem volt opció, amit nem is bánunk, végül a kecskemétiék így nagyon kellemes csalódás. Meg hát ők nem vicceltek két tulajdonossal ültünk le, amit megbeszéltünk egy hét múlva mindennek utánanézték, azonnal értették a szellemi tulajdonjogi részét, mindent. Mondjuk azt az ügyvezetőjük intézte főleg, de hogy mindenkinél több kör, több egyeztetés és ott is nagyon fontos volt, hogy milyen emberek.
Egyéni - személyközi-szervezeti	Külső szakértőkeresés sportszakmai szempontból	(1) Termékfejlesztési igény (2) Információszerzési igény (3) Személyes motiváció, érdeklődés (4) Elégedetlenség a rutinnal szemben	Egyéni rutin szervezeti célok érdekében történő változtatás nélküli használata	Kb. ugyanígy. [szakértőnek] van egy hivatalos oldala, ott van egy hivatalos email cím és bíztam benne, hogy reagálni fog, mert ő láttam, hogy azért jobban az online térben él. Sajnos nyilván lebombázzák. Nem akartam, hogy valami ismerős mondja el neki, hogy miről van szó. Nyilván telefonon nem tudom csak úgy felhívni, meg nem is biztos, hogy olyan és akkor írtam egy ilyen háromnegyed oldalas bemutatkozó emailt, amire aznap válaszolt. /// Nekem csak a telefonszáma kell, ha megbíznak bennem ennyire akkor megköszönöm, és akkor aznap megszerezte és megcsörgettem, egyből fel is vette, bemutatkoztam elmondtam neki egy pár dolgot / De nekem az a feladatom, hogy hogy az ő tudásukat integráljam ebbe a rendszerbe és ugye "Á." meg mérnök, aki tudott benne van velünk együtt.

15. számú melléklet: „C” szervezet szervezeti döntéshozatali rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Szervezeti	Két alapító közös döntéshozatali rutinja	-	-	Mindent megbeszélünk. Majdnem minden nap beszélünk, hogy mi a cél, honnan szerzünk adatokat, hogy látjuk ezt a problémát stb /// Ügyvezetőként önálló cégbejegyzésre jogosult vagyok én is, és Á is egymástól függetlenül. Viszont ugye azért akartuk a céget, mert ez törvényileg szabályozott keret.
Személyközi	Egyetemek ügynökei jelentős szerepet kívánnak betölteni a döntéshozatalban	Új szereplő becsatlakozása	Korábbi rutin változtatás nélküli használata (sikertelen)	Itt nem kellett további, mert amikor nekiálltunk ennek a projektnek mindenki jött a remek ötletével ilyenkor, hogy mit hogy kellene, mindenről szavazni kellett volna, mindenre jött egy plusz ötlet.
Szervezeti	Új Kft. létrehozatala szabályozott döntési mechanizmusok érdekében	(1) Új szereplő becsatlakozása (2) Elégedettség a rutinnal szemben		Ezt így nem lehet, és ezért egy hasznosító vállalkozást hoztunk létre. [másik Kft.] /// Egy komoly, tehát most eladásról lenne szó, vagy valami komolyabb, ilyen tulajdonjogokat érintő kérdést, na ahhoz taggyűlést kell összehívni. Tehát arról egyedül "Á." meg én nem dönthetünk és nem is akarunk, így meg főleg, hogy az egyetem fektetne be. /// Itt a döntéshez ez nagyon fontos, mert konszenzus kell, hogyha visszalépek, kilépek a cégből, mert a tulajdonosok adják a pénzt, úgymond bele a cégbe, ugye a két egyetem, "Á." meg én a munkát, a tudást, a know how-t, a kapcsolatot. Mi ingyen dolgoztunk a [kft.-ben] idáig. Tehát ehhez mindenképpen konszenzus kell, ott nincsen ilyen szintű jogi szabályozás,

				ott jogilag csak arra vagy kötelezve, hogy együttműködési kötelezettséged van, tehát nem tarthatod föl. Ezt írtam is a [egyetemi képviselőnek] akkor nem lehet ilyen szinten fenntartani/feltartani a projektet, nem is érdekük meg nem többségi tulajdonosok, tehát hogy ezzel tudod visszaélni, hogy most itt konszenzus kell ezekhez a nagyobb döntésekhez és emiatt hónapokig állni.
Személyközi-szervezeti	Döntéshozatali tér kibővítése új szereplőkkel			"M."-el [mentor] is szoktunk beszélni. /// A [családtag] jogász, már mondtam [...] Vele szoktam még beszélni, [...]
Személyközi-szervezeti	Döntéshozatal részterületeinek felosztása			Sport jellegű kérdésekben, ezekben én döntök. Általában mindig próbálom közérthetően elmagyarázni, hogy miért döntök úgy és alátámasztani "Á"-nak is.

16. számú melléklet: „C” szervezet csapatalakítási rutinjának változása

Szint	Folyamatlépés	Trigger	Változás mintázata	Kontextus
Szervezeti	Ismeretségi körben történő direkt csapatkeresés	(1) Termékfejlesztési igény	Egyéni rutin szervezeti célok érdekében történő változtatás nélküli használata	A [családtagom] mondta, hogy ott van a szuper lézer tudod. Akkor elkezdtem, utána "Á." mondta, hogy keressünk már egy céget, aki ért a lézerekhez, de nem nagyon találtunk, meg most ilyen lézershow vagy mit tudom én. Nem az értelmi szint közeg volt, ahol úgy asszimilálódhatnánk, vagy nem tudom.
Szervezeti	Egyetemi közegben történő direkt csapatkeresés	(1) Elégedetlenség a rutinnal szemben	Egyéni rutin szervezeti célok érdekében történő	Nem tetszettek azok a beszélgetések és betelefonáltam az "X." egyetemen az optikai és kvantum elektronikai tanszékre és mondtam, hogy próbáltam nem elárulni,

		(2) Termékfejlesztési igény	változtatás nélküli használata	hogyan konkrétan miről van szó, de hogy szeretnék egy lézer fizikussal beszélni, és akkor valahogy így kezdődött. Először. talán "T."-vel beszéltem.
Személyközi	Egyetemi csapat átalakítása	(1) Elégedetlenség a rutinnal szemben	Interakció az erőforrásgazdával	"igen és közben ez még meg volt spékelve azzal ugye, hogy azóta már el lett távolítva a projektből mindkét egyetemről egy-egy ember, aki középvezető volt" /// rájöttünk, hogy most hiába beszélünk vele, nekünk is mond valamit odamegy a vezetői megbeszélésről nem fogja képviselni sem a projekt érdekeit, sem az egyetem érdekeit igazából. Nem fogja úgy átlátni, mint "M." [mentor], nem fog döntés születni, és mi ezt meguntuk és ezért mentünk úgymond az [egyetemi vezető]-höz, kisebb ügyekben kicsit változott, nem tudom mi mik ezek a bizonyos sémák, amikben esetleg lehet gondolkodni, és akkor én is jobban meg tudom fogalmazni.
Személyközi	Egyetemi csapat átalakítása	(1) Elégedetlenség a rutinnal szemben (2) Rutinelem átalakításának sikertelensége	(1) Külső erőforrás (szereplő) implementálása (2) Külső szereplő erőforrásmegosztása	Hozzánk "M." [mentor] jelölték ki és volt egy ilyen csoportos megbeszélés és ott a [szervezeti egységnél] éppen azt hallgattam, amíg el se indult fejlesztésnél, hogy mi most ezt, hogy fogjuk marketingelni, [én viszont] mondtam, hogy figyeljete már most ezt így egyrészt nagyon odébb van még, másrészt ez egy zárt szakmai közeg. Mindenki ismer mindenkit megvannak a megfelelő csatornák. Bemutatod egyik helyen beszámol róla egy hírportál vagy egy szakmai oldal, akkor utána tudni fogja mindenki, hogy ...-re kiteszi valaki, azaz vannak ilyenek, de nem itt most meg kell határozni. [...] egyszer csak megszólalt "M." [mentor] és akkor elmondta, hogy ő úgy gondolja, hogy nem kell ezt a direkt marketinget itt ezen a ponton meghatározni, meg lehet határozni ez az egyik

				kimenet vagy a másik kimenet. Nem kell egy letenni az esküt mellette és tudod ahogy ő megszólal, és akkor emlékszem, hogy ő már nem látszott a képen, mert egy csomóan voltak a megbeszélésen és "Á."-val így egymásra néztük és így ki ez az ember, tudod, hogy hallottad, így megszólal, hogy tök más tudod, hogy megfogalmaz dolgokat, hogy érthetően, de azért érzed, hogy érti meg, hogy olyan lényeglátó meg minden"
Személyközi	Egyetemi csapat leépítése	(1) Elégedetlenség a rutinnal szemben (2) Rutinelem átalakításának sikertelensége	Rutin használatának abbahagyása	"Szerettünk volna szintet lépni és akkor mondták, hogy kapacitás, eszköz hiány is van nekik. Kapacitásbeli meg tudásbeli hiány, hogy ez nem a területük értsük meg. Ezek voltak azok, amikor úgy leültünk megint és kimondták, hogy hogy ezt a másikat, meg ezt a led lézer projektoros technológiát ők annyira nem ismerik, és eleve furcsa volt, hogy kevés az ipari kapcsolatuk. De, aki van egyébként az profi, de nagyon furcsa, hogy kevés ipari kapcsolattal rendelkeznek, nem professzor úrék, hanem az egyetem egyáltalán."
Személyközi	Egyetemen kívüli csapat beépítése	(1) Rutin teljesítményével kapcsolatos elégedetlenség (2) Szervezeti tag(ok) kilépése (3) Jelenlegi partnertől érkező elutasítás	Egyéni rutin szervezeti célok érdekében történő változtatás nélküli használata	"Nem volt opció, amit nem is bánunk, végül a kecskemétiiek így nagyon kellemes csalódás. Meg hát ők nem vicceltek két tulajdonossal ültünk le, amit megbeszéltünk egy hét múlva mindennek utánanézték, azonnal értették a szellemi tulajdonjogi részét, mindent."