

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK KIALAKULÁSA

Doktori értekezés tézisei

Témavezető:

Dr. Vilmányi Márton Gábor
egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem

Készítette:

Farkas Tamás
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar

Szeged, 2025

Tartalomjegyzék

A téma aktualitása, bevezetés	2
Szakirodalmi áttekintés	3
Módszertan	9
Értekezés eredményei	13
<i>Teoretikus eredmények</i>	13
<i>Gyakorlati eredmények</i>	16
Tézisfüzetben felhasznált irodalom	19
Az értekezés témakörében megjelent saját publikációk	25

A téma aktualitása, bevezetés

Szinte már közhely, hogy egy felgyorsult világban élünk. Ez a gyorsulás és a gyorsulás sebességének növekedése viszont az üzleti világban különösen figyelemre méltó. A gazdálkodó szervezetek ebben a felgyorsult környezetben, mint élő szervezetek viselkednek, rá vannak kényszerítve, hogy környezetükhöz megfelelő 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, amelyen nemcsak képesek lekövetni, de akár alakítani is képesek 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, hogy 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 mintázatok, 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).

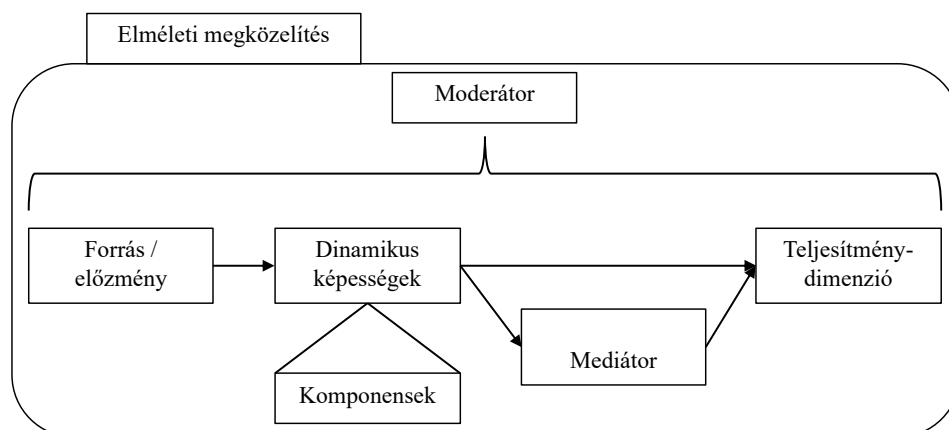
A dinamikus képességeknek, részben említett fontosságuk miatt, számos jellemzőjük már ismert (Schilke et al., 2018), de a kialakulási folyamatokról még mindig nem tudunk eleget (Ruiz-Ortega et al., 2023). Ennek elsődleges oka, hogy a legtöbb, dinamikus képességekkel kapcsolatos vizsgálat nagyvállalati közegben zajlott le. A nagyvállalati közeg alkalmas a dinamikus képesség különféle jellemzőinek feltárására, 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

befolyásolhatta. 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 kialakulása kapcsán (Ruiz-Ortega et al., 2023; Wilden et al., 2016), különösen a start-up szervezetek esetében (Wilden et al., 2016). Ebbe a meglévő kutatási résbe illeszkedik jelen értekezés is: az értekezés célja feltárni a dinamikus képességek kialakulási mintázatait a vizsgálatához választott 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? A kutatási kérdés megválaszolásához így három (valamint egy negyedik, pilot kutatásnak megfeleltethető) hazai start-up szervezetnél felvett esettanulmány szolgál alapul. Az esettanulmányhoz szükséges adatfelvételt a szervezetnél dolgozó kollégákkal zajló interjúk és a szervezet által küldött dokumentumok elemzése adta. A kapott eredményeket vezetőikkel történő workshopok keretében igyekeztünk validálni, de erre csak két esetben volt lehetőségünk.

Szakirodalmi áttekintés

A dinamikus képességek vizsgálata a stratégiai menedzsment egy ambiciózus kutatási területként 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 vizsgálatok kezdete óta eltelt több mint 20 év alatt egy nagyon széleskörű, komplex kutatási terület alakult ki. Ennek a kutatási területnek a bemutatását érdemes egy előzetes logika, egy metamodellel mentén megtenni. Ezt a bemutatási logikát összefoglalóan az 1. ábra jeleníti meg.

1. ábra: A dinamikus képességek irodalmának keretrendszere: metamodellel



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

A metamodell alapján 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 magukat a képességek kialakulásának folyamatát a kontextus (pl.: környezeti változás gyorsasága, egyéni képességek) moderálja. Végezetül figyelmet fordítunk az értekezés központi elemére: a dinamikus képességek forrására, előzményére és értelemszerűen arra is, hogy jelenlegi tudásunk szerint hogyan is alakulnak ki e képességek.

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. 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). A dinamikus képességek szakirodalmának 1997-től (egyik cikk alapján 1994-től) kezdődő felfutásának elején a fogalomban ténylegesen jelentős eltérések voltak találhatóak (Ambrosini & Bowman, 2009, Di Stefano, et al., 2010), azonban idővel a fogalmi sokszínűség csökkent, pár fogalom kiemelkedett a többi közül (Schilke et al., 2018). Jelen értekezés Eisenhardt és Martin (2000, 1107. o.) definícióját veszi alapul, mely szerint 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.”*

A menedzsmenttudományok művelőinél egy viszonylag általánosan elfogadott megállapítás, hogy az erőforrások és szervezeti képességek, így a szervezeti dinamikus képességek is, valamiféle hatással vannak a szervezeti teljesítményre (Drnevich & Kriauciunas, 2011). 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.: Schilke, 2014; Wilden et al., 2013) szerint nincs, vagy akár negatív hatású kapcsolat van

a dinamikus képességek és a teljesítmény között. 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).

A dinamikus képességeket leíró irodalom kezdete óta számos moderáló tényező és kontextusbeli elem azonosításra került, amely befolyásolja, hogy a dinamikus képesség hogyan hat a teljesítményre. 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). A legfontosabb befolyásoló tényezőnek, ugyanakkor az egyének tűnnek (Helfat & Peteraf, 2003; Salvato & Vassolo, 2018). 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). A szakirodalomban dinamikus *menedzseri* képességeknek nevezett (de helyesebben talán dinamikus *egyéni*) képességek is a dinamikus *szervezeti* képességek irodalmához kapcsolódnak. 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.

A szervezeti és egyéni képességek egymással kapcsolatban, egymásba fonódva léteznek (Pigola et al., 2023). A szervezetek fejlődése, túlélése nemcsak szervezeti szintű statikus és dinamikus képességektől, de egyéni jellemzőktől is függ (Cristofaro & Lovallo, 2022; 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).

A dinamikus (egyéni és szervezeti) képességek komplex mintázatokat tartalmazó képességek, melyeknek különféle komponensei azonosíthatóak (pl.: Teece, 2007). Először Teece-nél (2007), később szintén Teece-nél (2018) más kontextusban kifejtve jelennek meg a mikroalapok (microfoundations), mint a dinamikus képességek fontos alkotóelemei. 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*¹), 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. Ez a hármas (*sensing, seizing, transforming*) felbontás adja a dinamikus képességek alapját, de ezek önmagában is értelmezhetőek és könnyebben megragadhatóak, ezáltal vizsgálatra is alkalmasabbak.

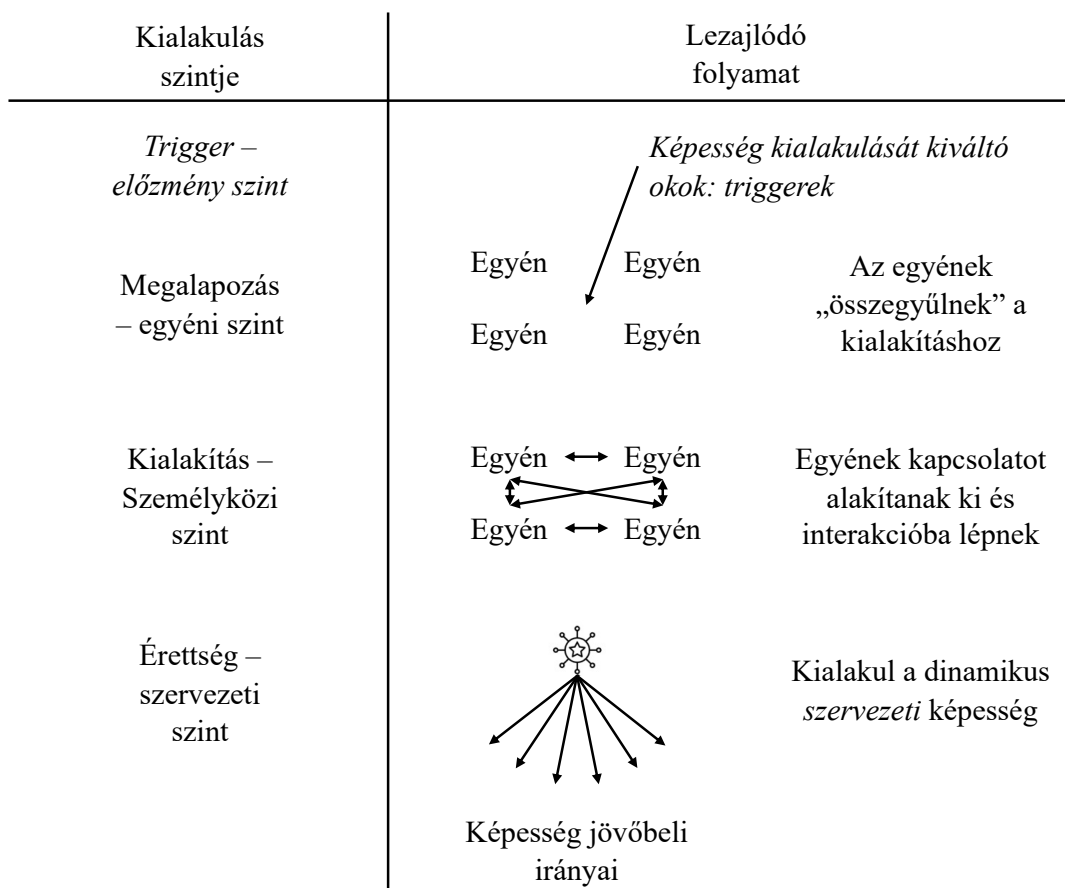
A kutatásokban gyakori előfeltevés, hogy a dinamikus képességek kialakulása szekvenciális, egymást követő lépésekből áll. Ez ugyanakkor nincs mindig így, bizonyos szakaszok ismétlődhetnek, de akár ki is maradhatnak (Cyfert et al., 2021). Maga a pontos kialakulás menete a szervezeti jellemzőktől is függ, 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

¹ 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.

a dinamikus képességek; részleteikben egyediek, de általános jellemzőket mutathatnak (Eisenhardt & Martin, 2000).

A legátfogóbb általános modell 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 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 2. ábra jeleníti meg.

2. ábra: A dinamikus képességek kialakulásának alaplogikája



Forrás: saját szerkesztés

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). Ahhoz, hogy a szervezeti rutinok megváltozzanak, általában valamilyen új stimulusra van szükség (Pablo et al., 2007). 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), 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 (Donada et al., 2016).

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 (Slaouti, 2021) szereplők eltérő képességekkel (Helfat & Peteraf, 2003) és tapasztalattal (Zollo & Winter, 2002) rendelkeznek, akiket a szervezet akár még tovább is képezhet (Slaouti, 2021).

Az egyéni képességek és a szervezeti képességek idővel elválhatnak egymástól (Newbert, 2005). Az egyéni és szervezeti szint között létezik egy személyközi szint, egy csapat vagy csoport, ahol egy iteratív folyamat, dialógus van a szereplők között (Kokshagina, 2021). 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).

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) és ezzel megjelenik a szervezetben egy új dinamikus szervezeti képesség.

Módszertan

A dinamikus képességek építésére vonatkozó terület, bár már sok ismeretet tartalmaz, 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). Külön igaz ez a start-up szervezetekre, akiknek már az életben maradás érdekében is kell, hogy dinamikus képességeket építsenek (Santos & de Pádua, 2023). Corte és Del Gaudio (2012) a dinamikus képességek területén található kutatási rések szisztematikus rendszerezése során a kialakulást egyértelműen alulkutatott témakörként jellemezték. 11 évvel később Ruiz-Ortega és szerzőtársai (2023) megállapítják, hogy már van a kialakuláshoz kapcsolódó elméleti modellünk és már több esettanulmány is megjelent a témában, de még mindig jelentős bizonytalanság tapasztalható.

A bizonytalanság forrása, ami a legnagyobb kutatási résnek is tekinthető, a kialakulás folyamatában az egyes szintek (egyéni, személyközi, szervezeti) közötti kapcsolat megértése (Dyduch et al., 2021; Kokshagina, 2021, Ruiz-Ortega et al., 2023). 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; 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 csatlakozott be azáltal, hogy kutatási céljául a vizsgált start-up szervezetek dinamikus képességeinek kialakulási mintázatait tűzte ki külön figyelmet fordítva a kialakulás egyéni, személyközi és szervezeti szintjeire és az azok közötti átmenetre.

Jelen értekezés során egy feltáró kutatás (Malhotra, 2017) került lefolytatásra, mely vizsgálatának középpontjába az alábbi kutatási kérdést állította:

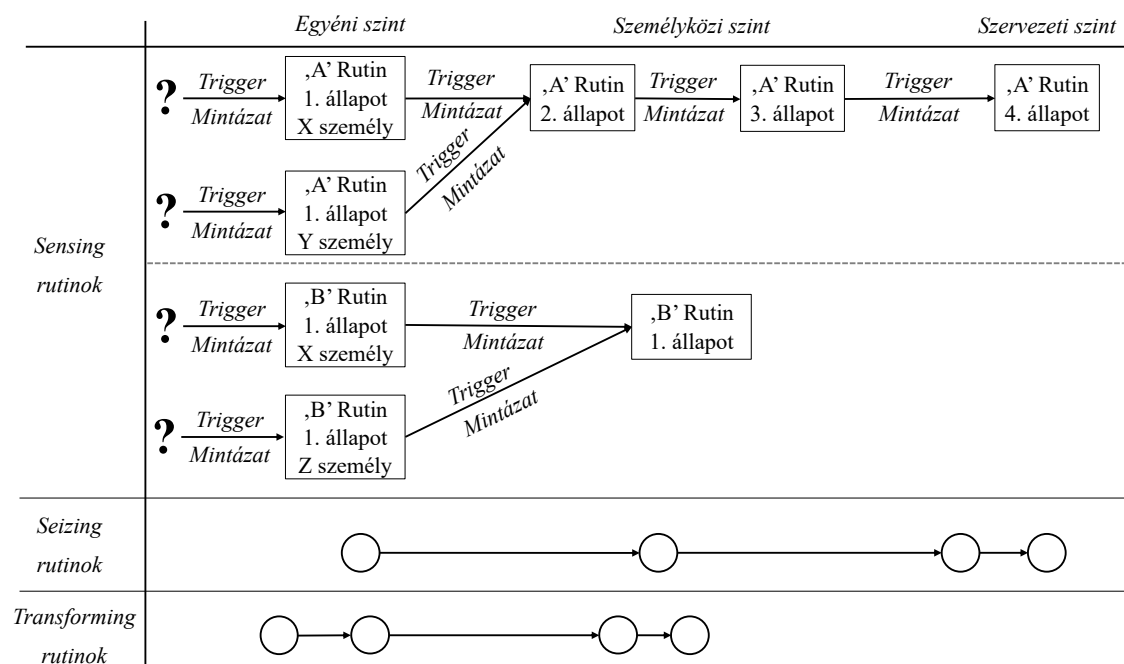
Milyen mintázatok eredményeként alakulnak ki a dinamikus képességek a vizsgált start-up szervezetek körében?

A vizsgálat egésze e kérdés megválaszolására törekszik, azonban a kapott mintázatok várhatóan komplexek, nehezen megragadhatóak lesznek (Di Stefano et al., 2010), így a fő kutatási kérdésből eredő további három alkérdés segít a téma jobb behatárolásában és a kapott eredmények rendszerezésében.

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

A kutatási kérdések megválaszolásához egy olyan vizsgálati modellre volt szükség, ami képes kezelni az egyéni – személyközi – szervezeti szinteket, valamint a kialakulás során azonosított eltérő rutinelemeket, triggerereket és változási mintázatokat. Az ezt tartalmazó vizsgálati modellt a 3. ábrán láthatjuk.

3. ábra: Vizsgálat során használt kutatási modell



Forrás: Saját szerkesztés

A dinamikus képességek kialakulását érdemes folyamatiságában megragadni és úgy vizsgálni (Wenzel et al., 2021). A legtöbb szerző a dinamikus képességekhez kapcsolódó folyamati vizsgálatok során esettanulmányos módszertannal dolgozik (pl.: Bingham et al., 2015; Hattore et al., 2021; Santos & de Pádua, 2023;). Számos szerző (pl.: Donada et al., 2016) 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). Ennek megfelelően jelen vizsgálat négy hazai start-up szervezetenél felvett esettanulmányon alapul.

Különösen fontos, hogy milyen szervezeteket vonunk vizsgálat alá (Eisenhardt, 1989). A kutatási cél kapcsán három érv is szólt a hazai start-up szervezetek vizsgálata mellett. (1) A dinamikus képességek kialakulásának vizsgálatát könnyebben el tudjuk végezni fiatalabb szervezeteknél, főként akkor, ha az alapító is még elérhető (Ma et al., 2015; Zahra et al., 2006). (2) A dinamikus képességekkel kapcsolatos irodalom még viszonylag szűk a start-upok esetében (Ma et al., 2015), pedig fontosságuk nem elhanyagolható (Gao & Liu, 2021; Santos & de Pádua, 2023). (3) A hazai start-upok és az őket körülvevő ökoszisztéma eltér nemcsak az amerikaitól, de még a V4 országokétól is (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), így külön is érdemes lehet e szervezeteket vizsgálni.

Jelen kutatás módszertana az esettanulmány, melynek választott adatgyűjtési módszerei a félig strukturált mélyinterjú és a dokumentumelemzés. A fő adatgyűjtési módszer vezetőikkel (Teece, 2012) és főbb szereplőkkel (Kokshagina, 2021) történő félig strukturált mélyinterjú volt. A mélyinterjúk a szervezet vezetőivel vagy főbb munkatársaival zajlottak és három fő szakaszból álltak: (1) általános kérdések az interjúalanyról, (2) a vállalkozás életének, fejlődésének, változásainak áttekintése, (3) szakirodalomból eredő vagy a vizsgálat korábbi részeiben azonosított rutinelemek mélyebb feltárása. 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 alapítókön és a vezetőkön túlmenően is a lehető legtöbb egyénnel interjút készíteni.

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 a dinamikus képességek vizsgálata szempontjából egy értékes módszertan (Bingham et al., 2015), 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 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.

Értekezés eredményei

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

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 képesség kialakulása részleteit tekintve egyedi, de azokban közös elemek azonosíthatóak

A dinamikus képességek egyediségével és útfüggőségével kapcsolatos vita jelentős figyelmet kapott a szakirodalomban. Ennek a kérdésnek a megítélése kihatással van a dinamikus képességek kialakulásának kutatására is: ha ezek a képességek teljes mértékben egyediek és útfüggőek, akkor nehezen általánosítható a fejlődési folyamatuk. A szakirodalomban két markáns álláspont rajzolódik ki. Az egyik irányzat (Teece et al.,

1997 és követői) szerint a dinamikus képességek teljes mértékben egyediek, így kialakulásuk folyamata is sajátos, az adott szervezetre jellemző mintázatokat követ. Ezzel szemben a másik megközelítés (Eisenhardt & Martin, 2000 és követői) azt hangsúlyozza, hogy bár a dinamikus képességek bizonyos elemei valóban egyediek, létezik egy közös magjuk, amelyet legjobb gyakorlatok és ismétlődő mintázatok alkotnak, így fejlődésükben is találhatók általánosítható elemek. A vizsgálat eredményei inkább Eisenhardt & Martin (2000) és követőik álláspontját erősítették meg. Az értekezés során vizsgált kialakulások jellemzőit vizsgálva azt láttuk, hogy mindegyik egyedi és útfüggő jellemzőket mutat, ugyanakkor azokban gyakrabban felmerülő, általános jellemzőket is találhattunk. Bár minden képesség (ha részleteit vizsgáljuk) egyedi, és kialakulásuk mintázatai is egyediek, azokban hasonlóságok is azonosíthatók.

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, 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 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 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 „készen” történő adaptálása

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). A vizsgálat során ugyanakkor azonosítottuk ennek egy speciális esetét is: Az egyik vizsgált szervezet az alapításkor az alapító csapat korábbi működéséből „készen”, egy már 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 adaptálható egy korábbi működésből.

T5, Dinamikus képességek párhuzamos kiépítésének mintázata

Bingham és szerzőtársai (2015) azt vizsgálták, hogy egy szervezet hogyan alakíthat ki párhuzamosan, azaz egyszerre több dinamikus képességet. Vizsgálatukban megállapítják, hogy ez a folyamat egy struktúra létrehozásával kezdődik, mégpedig egy olyan struktúrával, amelyben megkezdődik a tudás kodifikálása. Bingham és szerzőtársai (2015) tehát tudatosságot feltételeznek a szervezet részéről: a szervezet tisztában van azzal, milyen struktúrát hoz létre, és azzal is, hogy ennek célja a dinamikus képességek fejlődésének elősegítése.

Az egyik vizsgált szervezet esetében viszont úgy zajlott több dinamikus képesség párhuzamos kiépítése, hogy közben nem történt tudatos szervezeti struktúramódosítás, és nem jött létre olyan szervezeti egység sem, amelynek dedikált feladata lett volna a tudás kodifikálása és későbbi elterjesztése. Ebből az következik, hogy Bingham és szerzőtársai (2015) megállapításán túlmenően létezhetnek olyan fontos döntések (triggererek) is, amelyek eredményeként párhuzamosan több dinamikus képesség is kialakulhat vagy módosulhat anélkül, hogy a szervezet erre külön struktúrát hozna létre, vagy tudatosítaná a képesség kialakításának szükségességét.

Ezt úgy is értelmezhetjük, hogy létezhetnek olyan esetek, amikor párhuzamos dinamikus képességfejlesztés valósul meg úgy, hogy maga a képességfejlesztés nem egy tudatos döntés eredménye, hanem a fejlődést „csak” az új helyzetben megjelenő lehetőség és (részben) kényszer hívja 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 segít 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. 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.

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

A változtatási mintázatok esetében összesen 21 fajtát azonosítottunk, amelyek esetében megállapíthatjuk, hogy nagyon 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. 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) és a szervezetek előnyben részesítik a már meglévő képességeiket szemben új képességek kiépítésével (March, 1991).

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 témakör irodalmából ismert, hogy a start-up ökoszisztémában jelen lévő külső szereplők, mint az accelerátorok, inkubátorok vagy kockázati tőkebefektetők támogathatják a dinamikus képességek kialakulását (Arthurs & Busenitz, 2006; Polo et al., 2020). Az is tudható, hogy minél nagyobb tapasztalatuk van ezeknek a külső szereplőknek, annál inkább tudnak segíteni a szervezet bizonyos dinamikus képességeinek kialakításában (Arthurs & Busenitz, 2006). A vizsgálat során láthattunk példát arra, amikor egy külső mentor egyéni transforming rutinjait használva járt el a szervezet érdekében, de olyan példát is láthattunk, ahol potenciális tőkebefektetők dinamikus képességekre vonatkozó elvárásokat határoztak meg. Ezeknek az elvárásoknak a szervezet meg kívánt felelni, ezért az elvárásokhoz illeszkedő dinamikus képességek működtetése kezdődött meg a szervezetnél. Ezek az eredmények felhívják a figyelmet arra, hogy a start-up ökoszisztémában található további szervezetek dinamikus képességekre gyakorolt hatása jelentős.

A kutatás természetesen korlátokkal is rendelkezik. Mivel a kutatás három esettanulmányra (és egy azt megelőző pilot kutatásra) épül, az eredmények elsősorban a vizsgált szervezetek és kontextusok 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.

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.

Tézisfüzetben felhasznált irodalom

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

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.

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.

Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs. R. & Tari, E. (2017): *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Barney, J. B. & Arian, A. M. (2017): The Resource-based View. IN Hitt, M. A.,

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.

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

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

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.

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.

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

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.

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.

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

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

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.

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

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

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. & 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.

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.

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

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.

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

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

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.

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.

- 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.
- 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.
- 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.
- Slaouti, A. (2021): Targeted organizational capability development: Comparative analysis of operational and dynamic capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(3), 272-287.
- Stadler, C., Helfat, C. E. & Verona, G. (2013): The impact of dynamic capabilities on resource access and development. *Organization Science*, 26(4) 1782-1804.
- 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. (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., Pisano, G., & Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

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.

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.

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 / Gestión Internacional*, 23(4), 30–49

Williamson, P. J. (2016): Building and Leveraging Dynamic Capabilities: Insights from Accelerated Innovation in China. *Global Strategy Journal*, 6(3), 197-210.

Yin, R. K. (1994): *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Második kiadás. Thousand Oaks, CA, Sage Publications Inc.

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.

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.

Az értekezés témakörében megjelent saját publikációk

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

Farkas Tamás (2022): Human resource selection in terms of dynamic capability development. In: Veresné, Somosi Mariann; Lipták, Katalin; Harangozó, Zsolt (szerk.) *"Mérleg és Kihívások - Fenntarthatóság" XII. Nemzetközi Tudományos Konferencia: Konferenciakötet*, 650-655

Farkas, T. (2022): Dynamic Capabilities of Start-Ups. *Köz-gazdaság*, 17(3), 83-94.

Farkas, T. (2022): 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. (2023): Dynamic capabilities developed by the interaction of individuals. *Marketing & Menedzsment*, 57(2), 17-26.

Farkas Tamás (2023): Dinamikus képességek kialakulásának vizsgálati keretrendszere. In: Révész Balázs – Gyulai Zsófia (szerk.): *Reziliens Marketing - Válaszok változó kihívásokra*. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar: Szeged. ISBN: 978-963-306-960-8, 74–84