

## DINAMIKUS KÉPESSÉGEK – IRODALMI FELDOLGOZÁS

### DYNAMIC CAPABILITIES – LITERATURE REVIEW

A dinamikus képességek irodalma a több mint húsz éves történelme alatt nagy fejlődésen esett át, a menedzsmenttudományok egyik leginkább kutatott területévé vált, ám még mindig nem tekinthető egy egységes koncepciónak. A dinamikus képességekkel kapcsolatos fogalom meghatározásban, a vizsgálat tárgyában, a szerzők feltevéseiben és a kapott eredményekben is számos eltérést azonosíthatunk. A tanulmányban a dinamikus képességekkel kapcsolatos legfőbb megállapításokat, valamint a megfigyelhető ellentmondásokat egy metamodell segítségével mutatja be a szerző. A metamodell tartalmazza a dinamikus képességek elméleti alapjait, előzményeit, komponenseit, kontextusát, teljesítménydimenzióra és mediátorokra való hatását is.

**Kulcsszavak:** dinamikus képesség, környezeti változás, szervezeti teljesítmény, elméleti összefoglaló

The literature on dynamic capabilities has undergone a great development over its more than twenty-year history, and has become one of the most researched fields in the management sciences. Despite this development, it is still not considered a unified concept. A number of differences can be identified in the definition of dynamic capabilities, the study subjects, authorial assumptions and the results obtained. The most important findings and the observable contradictions related to dynamic capabilities are presented in this study with the help of a new, modified metamodel. This metamodel includes the theoretical foundations, antecedents, components, context, mediators and impacts on performance dimensions of dynamic capabilities.

**Keywords:** dynamic capability, environmental change, organizational performance, literature review

#### Finanszírozás/Funding:

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, *Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban* című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

The research was supported by the project EFOP-3.6.2-16-2017-00007, *Aspects of the Development of a Smart, Sustainable and Inclusive Society: Social, Technological, Innovation Networks in Employment and the Digital Economy*.

The project is supported by the European Union, co-financed by the European Social Fund and the Hungarian budget.

#### Köszönetnyilvánítás/Acknowledgement:

A szerző köszönetet mond *Vilmányi Mártonnak* a tanulmányhoz fűzött értékes megjegyzéseiért.

The author thanks to Márton Vilmányi for his valuable comments on the study.

#### Szerző/Author:

Farkas Tamás<sup>a</sup> (farkas.tamas@eco.u-szeged.hu) PhD-hallgató

<sup>a</sup>Szegedi Tudományegyetem (University of Szeged) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 05. 12-én, javítva: 2021. 08. 10-én és 2021. 10. 18-án, elfogadva: 2021. 10. 22-én.

The article was received: 12. 05. 2021, revised: 10. 08. 2021 and 18. 10. 2021, accepted: 22. 10. 2021.

Az elmúlt években számos publikáció született a dinamikus képességek területén, az empirikus kutatások száma is jelentősen megugrott (Danneels, 2016), ugyanakkor a fogalom körüli problémák egy része még megoldatlan. Jelen elméleti összefoglaló megírását három összekapcsolódó tényező indokolta: A dinamikus képességek fontossága, a tudományterület komplexitása és a vonatkozó irodalmak növekvő számossága.

A dinamikus képességek feltárása a stratégiai menedzsment egy ambiciózus kutatási területként indult (Helfat & Peteraf, 2009), melynek célja volt, hogy feltárja, hogy egy szervezet hogyan képes fenntartható versenyelőnyt kiépíteni (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Ambrosini & Bowman, 2009). A dinamikus képességekkel kapcsolatos érdeklődés manapság már szélesebb körben érinti a menedzsmenttudományokat, kapcsolódó kutatásokat lát-

hatunk többek között technológia- és innovációmenedzsment, nemzetközi menedzsment, információs rendszerek, humán erőforrás-menedzsment és számos más területen is (Schilke, Hu & Helfat, 2018).

A dinamikus képességek a nemzetközi szakirodalomban egyre nagyobb figyelmet kapnak. Az elmúlt 20 évben a Scopuson e témakörben jegyzett publikációk száma szinte minden évben felülmúlta az előző évet. A dinamikus képességek szakirodalma a menedzsmenttudomány egyik legfőbb területévé nőtte ki magát (Schilke et al., 2018) és az írások száma csak tovább növekszik. Bár a terület irodalmának alapját már a huszadik század végén lefektették (Iansiti & Clark, 1994; Teece & Pisano, 1994), ám a témában írt tanulmányok harmada az elmúlt három év során jelent meg (a Scopuson jegyzett folyóiratok esetében).

Az irodalom széles körű növekedése ugyanakkor azt is eredményezte, hogy szerteágazó, a fogalom eltérő elemeire fókuszáló ágak jelentek meg, amely eredménye egy gazdag, de lazán kapcsolódó kutatási területet (Barreto, 2010), melyekben helyenként ellentmondások is megfigyelhetők. A dinamikus képességek szakirodalmát több bíráló is érte, többek között, hogy tautológiai (Williamson, 1999), értelmezése zavaros (Winter, 2003) és empirikus vizsgálata is jelentős akadályokba ütközik (Schilke et al., 2018). A területen, bár szakirodalma már jelentős, még több megválaszolatlan problémát is találunk. Kevésbé világos e képességek kialakulásának folyamata, kevésbé világos, hogy a kisebb szervezeti méret, vagy szélsőséges piaci turbulencia hogyan hat a dinamikus képességek teljesítményre gyakorolt hatására, ahogy Vogus & Rerup (2018) meglátása szerint arról is kevesebb információ van, hogy az alulról (pl.: eladóktól) származó információk hogyan befolyásolják a dinamikus képességekhez kapcsolódó észlelési folyamatokat.

Az ilyen összetett témáknál, mint amilyenek a dinamikus képességek tekinthetők, érdemes lehet a legfontosabb megállapításokat időközönként egy irodalmi feldolgozás keretében összegezni, ugyanakkor Schilke és szerzőtársainak (2018) munkájától eltekintve az elmúlt tíz évben nagyobb hatású összefoglaló nem született nemzetközi szinten sem. (Azelőtt jelentősebb irodalmi összefoglalók például Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006; Wang & Ahmed, 2007; Barreto, 2010; Ambrosini & Bowman, 2009 munkái.) Specifikusan a dinamikus képességekre vonatkozó magyar nyelvű elméleti tanulmány csak egy jelent meg (Czinkóczi, 2014), és a dinamikus képességeket a fókuszba állító további hazai publikációk száma jelenleg még alacsony (Révész & Vilmányi, 2012; Hetesi & Vilmányi 2013; Bohl, 2015; Enriquez de la O, 2015; Kosztyán, Sebrek & Novák, 2018; Sebrek & Váradi, 2019). A fentiek alapján véleményem szerint lényeges lehet a hazai szakirodalomban a menedzsmentterület egyik legfontosabb témájának az analitikus és szisztematikus irodalmi feldolgozása.

A jelen irodalmi összefoglaló célja, hogy az elmúlt több mint húsz évben a dinamikus képességek területén felgyülemlett, legtöbbet idézett megállapításokat rendszerezett módon bemutassa. Bár a téma jelentős érdeklődésre

tart számot, még mindig több olyan kutatási területet is azonosíthatunk, ahol kevés vagy ellentmondásos megállapításokkal találkozhatunk, ezért a cikk során az ezekre a hiányosságokra reflektáló lehetséges kutatási célkitűzéseket is meghatároztam.

## Módszertan

A szisztematikus irodalmi feldolgozás eltér a szokásos irodalmi feldolgozásoktól, az utóbbiak gyakran a szerzők által kiválasztott pár vezércikket és azokat kiegészítő egyéb cikkeket tartalmaznak, ami nem mindig alkalmas egy terület kritikájára és pontos bemutatására (Rousseau, Manning & Denyer, 2008), hiszen a hagyományos irodalmi feldolgozás során több heurisztika is torzítja a kapott eredményeket (Spector & Thompson, 1991). Ezzel szemben a szisztematikus irodalmi feldolgozás csökkentheti a megjelenő heurisztikák hatását (Spector & Thompson, 1991; Tranfield, Denyer & Smart, 2003), ezáltal pontosabban meg tudja jelölni a tudomány aktuális álláspontját (Rousseau et al., 2008). Vezető szaklapok között is megfigyelhető, hogy 2010 után a megjelent elméleti összefoglalók jelentős része szisztematikus, analitikus, de legalábbis a módszertan pontos megjelölésével ellátott munka (Jones & Gatrell, 2014). Jelen tanulmány egy szisztematikus irodalmi feldolgozás, amit az 1. táblázatban látható sorrendiség mutat.

1. táblázat

### A szisztematikus irodalmi feldolgozás sorrendisége

Lépés	Lépés megnevezése	Elméleti alapja
1.	Elméleti összefoglalóra való igény felmérése	Tranfield et al. (2003)
2.	Munkaprotokollok meghatározása	Tranfield et al. (2003)
3.	Kutatási kérdés/cél megfogalmazása	Rousseau et al. (2008) Jones & Gatrell (2014)
4.	Releváns irodalmak azonosítása	Rousseau et al. (2008) Jones & Gatrell (2014)
5.	Irodalmak értékelése és kiválasztása	Tranfield et al. (2003) Jones & Gatrell (2014)
6.	Analízis rendszerének felállítása	Tranfield et al. (2003)
7.	Analízis (adatok gyűjtése)	Rousseau et al. (2008) Jones & Gatrell (2014)
8.	Szintézis	Tranfield et al. (2003) Rousseau et al. (2008) Jones & Gatrell (2014)
9.	Eredmények felhasználása	Tranfield et al. (2003) Jones & Gatrell (2014)
10.	Jövőbeli kutatási lehetőségek azonosítása	Rousseau et al. (2008)

Forrás: saját szerkesztés

A menedzsmentjellegű irodalmi feldolgozásoknál érdemes egy flexibilisebb, a feldolgozás során potenciálisan megváltoztatható munkaprotokoll alkalmazása (Tranfield

et al., 2003). A tanulmány megírásához meghatározott munkaprotokoll alapján a feldolgozott irodalmak megállapításait tíz kategóriába soroltam be (ahol ezt a tíz kategóriát a területen szerzett korábbi tapasztalatok alapján határoztam meg). Ennek a kategóriába történő sorolásnak az elsődleges funkciója, hogy a szerzők eredményeit rendszerezett formában lehessen gyűjteni, ugyanakkor Tranfield és szerzőtársai (2003) ajánlása alapján a kategóriák módosítása lehetséges volt azzal a feltétellel, hogy a módosításokat rögzítettem. Az irodalmak olvasása során a kategóriák száma növekedett (amikor olyan információ jelent meg, mely nem volt besorolható korábbi kategóriába, akkor ahhoz új kategória lett létrehozva), a publikációk feldolgozásnak végére összesen 16 kategóriába rendezve álltak össze az eredmények. A 2. táblázatban látható a 16 kategória és az azokhoz tartozó főbb kérdések, melyek az adatgyűjtést strukturálták, csillaggal jelölve a kezdetben kialakított tíz kategóriát.

2. táblázat

Irodalmak feldolgozásához használt kategóriák  
ABC sorrendben

Kategória	Kérdés, melyre a kategóriába gyűjtött információk választ adnak
Egyedisége	A dinamikus képességek között tapasztalható-e hasonlóságok, vagy azok útfüggőek és ezáltal egymástól eltérőek?
Elméleti alapja*	Milyen elméleti megközelítés van hatással a tanulmányra?
Elsődleges funkciója*	Milyen funkciókat töltenek be és milyen specifikus feladatuk van a dinamikus képességeknek?
Emberi/vezetői szerep*	Milyen mértékben és hogyan befolyásolja az egyén (a vezető) a dinamikus képességeket?
Értelmezési tartomány: Környezeti dinamika*	A környezeti dinamizmus mely szintjén milyen formában jelennek meg a dinamikus képességek?
Értelmezési tartomány: Vállalatok köre	Hogyan befolyásolja egy szervezet mérete és kora a dinamikus képességeket?
Jellemzői*	Milyen jellemzőkkel írhatóak le a dinamikus képességek?
Kapcsolata a működési képességekkel*	Milyen kapcsolatban állnak egymással a dinamikus és a működési képességek?
Kapcsolata a szervezeti tanulással	Milyen kapcsolatban áll egymással a szervezeti tanulás (és tudásbázis), valamint a dinamikus képességek?
Kapcsolata a teljesítménnyel*	Milyen kapcsolatban állnak egymással a teljesítmény különböző dimenziói és a dinamikus képességek?
Kifejlődése	Hogyan alakulnak ki a dinamikus képességek?

Komponensei*	Milyen komponensekből állnak a dinamikus képességek?
Piaci változáshoz való viszonya	Milyen kapcsolat figyelhető meg a piac változásai és a dinamikus képességek között?
Természete*	Minek tekinthetők a dinamikus képességek? (pl.: Magasabb rendű szervezeti képesség? Rutin? Folyamat?)
Tudatosságának foka	Milyen a dinamikus képességek használatának tudatossági foka? (Tervezettségének, tudatosságának mértéke)
Egyéb*	-

\* a vizsgálat előtt már kialakított kategória

Forrás: saját szerkesztés

A kategóriákban szereplő eredmények több helyen ellentmondásosnak, míg több helyen hiányosnak bizonyultak, így ez a fajta rendezési logika hasznosnak bizonyult a tudományterület inkonzisztens megállapításainak feltárásában is.

A feldolgozandó irodalmi kör kijelölésének egyik lehetséges útja egyes publikációk minőségének értékelése (Tranfield et al., 2003). Ezen irodalmi áttekintő célja a dinamikus képességek *legtöbbet idézett* publikációinak feldolgozása. A gyakran idézett cikkek jelentősen befolyásolják, hogy az adott tudományterületen a még megoldatlan problémákra milyen megoldás születik (Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010), ezáltal az idézettséget egyfajta minőségi szempontnak is tekinthetjük. A citálási adatok, mint szűrőfeltétel használata nem idegen a dinamikus képességek területén született korábbi elméleti összefoglalóktól sem (pl.: Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010). Az egyes publikációk idézettségét csak a cikkben feldolgozandó irodalmi kör kijelöléséhez használtam fel, az értékelést más formában a citálási adatok nem befolyásolták.

Az ilyen jellegű adatgyűjtéshez olyan adatbázisra van szükség, melyben könnyen elérhetők az idézettségi adatok. A három legfőbb ilyen profilú oldalt (Scopus, Web of Science, Google Scholar) tekintve a Google Scholar nem megfelelő, mert bár a legnagyobb adatbázissal rendelkezik (Falagas, Pitsouni, Malietzis & Pappas, 2007), a keresőmezőjében tudományterületre való szűkítés nem található. Ez azért okoz gondot, mert a „dynamic capability” és hasonló keresőszavakra nemcsak közgazdasági, hanem számos egyéb (pl.: biológiai, informatikai, mérnöki) találat is megjelenik, melyek kiszűrése a Google Scholar felületén nem lehetséges. A másik két felület összehasonlításakor azt látjuk, hogy a Scopuson közel másfélszerannyi újság érhető el, mint a Web of Sciencen (Falagas et al., 2007) így az egyes publikációk átlagos idézettsége is magasabb, vagyis a teljes idézettség tekintetében pontosabb képet mutat.

A fenti okok miatt a keresést a Scopus felületén hajtottam végre, a találatok között csak azon tanulmányok jelentek meg, melyek címe, absztraktja vagy kulcsszavainak valamelyike tartalmazza a „dynamic capability” kifejezést (a \* nyomán a dynamic capability és dynamic

capabilities kifejezések is a keresés részei). Az így kapott 4531 publikáció között azonban több olyan is volt, mely a kifejezést bár tartalmazza, de teljesen eltérő területhez tartozik (pl.: biológia vagy mérnöki tudományok), így kategóriákban további szűkítés történt, csak a „Business, Management and Accounting”, „Social Sciences”, „Decision Sciences” és az „Economics, Econometrics and Finance” kategóriákba tartozó tanulmányokat használtam fel, mely szűrőfeltételekkel együtt összesen 3399 dokumentumot listáztam ki.

A feldolgozandó irodalmak számosságának megállapításakor Barreto (2010) elméleti összefoglalóját vettem alapul, aki az akkori 40 legfontosabb publikációt dolgozta fel tanulmányának megírásához. Barretoval (2010) elméleti összefoglalója óta eltelt idő miatt a feldolgozott irodalmak számát első körben ötvenre emeltem, ugyanakkor az ötven legmagasabb idézettséggel rendelkező publikációk között 2017 utáni tanulmány nem szerepelt. Egy irodalmi összefoglalótól ugyanakkor elvárható, hogy a megjelenése előtti pár év eredményeit is feldolgozza (Jones & Gatrell, 2014), ezért a feldolgozásba beemeltem további 15 db 2016 után megjelent cikket is. Az ötven legmagasabb idézettséggel rendelkező cikk esetében további értékelést nem végeztem, azokat az idézettségük miatt automatikusan az elemzés tárgyává emeltem. A friss források kiválasztásánál és értékelésénél az elsődleges szempont egy szubjektív értékítélet volt: azok újdonságtartalma a korábbi megállapításokhoz képest. Az így beemelt további források teszik lehetővé, hogy az újabb megállapítások is az elemzés tárgyát képezhessék.

A megtalált forrásokban fellelhető információkat szöveges formában először kategóriába regisztráltam, úgy, hogy azok minden esetben tartalmazzák az adott szövegrészlet kontextusát is. Az értékelés folyamán a fentebb jelzett 16 kategória mentén számbavettem a regisztrált szövegrészleteket és az azok között található hasonlóságokat és eltéréseket. Eltérések (ellentétes megállapítások) esetén az eredeti cikkeket újra átolvastam, hogy az ellentétes megállapítások lehetséges okait feltárjam.

## A dinamikus képességek elméleti gyökerei

A dinamikus képességek eltérő aspektusainak megértéséhez különféle megközelítésekre van szükség (Mahoney, 1995), a leginkább domináns elméleti alapnak az erőforrás-alapú nézőpontot, az evolúciós közgazdaságtant, a behaviorizmust és a schumpeteri piacátalakítás irodalmát tekinthetjük. A dinamikus képességek irodalma abban múlta felül elődeit, hogy mélyebbre ásott a szervezetek „fekete dobozában” és az elemzésbe bevonta a dinamizmust, valamint annak menedzserekkel (vezetőkkel) való kapcsolatát is (Kay, Leih & Teece, 2018).

A dinamikus képesség egyik elméleti gyökerének, az erőforrás-alapú nézőpontnak egyik kiinduló pontja, hogy azok az erőforrások, melyek értékesek, ritkák, nehezen másolhatók és tökéletlenül helyettesíthetők (VRIN) a versenyelőny forrásai tudnak lenni. A mögöttes feltételezés az, hogy a szervezeti erőforrások heterogének és ez részben magyarázza, hogy lassan változó piacokon bizonyos

cégek miért tudnak jelentős profitot generálni (Barney, 1991). Ez a nézőpont ugyanakkor statikus, a változó piacokon az erőforrások változásaira és az abból következő előnyökre nem képes rámutatni, ezért van szükség ennek a nézőpontnak a dinamizálására: a dinamikus képességek irodalmának megállapításaira (Ambrosini & Bowman, 2009). Penrose már az ötvenes években hangsúlyozta, hogy az értékteremtés nem egy erőforrás birtoklásából, hanem azok használatából ered (Lockett, 2005), az erőforrás megszerzésében és kiépítésében pedig a dinamikus képességek hatással vannak a teljesítményre (Stadler, Helfat & Verona, 2013). Makadok (2001) különbséget tesz a szervezet erőforrás-választó és képességépítő mechanizmusai között. Az erőforrás-választás megelőzi a képességépítést, a szervezetnek először rendelkeznie kell azokkal az erőforrásokkal, melyek használatához képességeket fejleszt (Makadok, 2001) és a képesség építéséhez vagy erőforrás fejlesztéséhez pedig előzetes tudást is szereznie kell a szervezetnek (Stadler, Helfat & Verona, 2013).

A szervezet ugyanakkor nem képes bármiféle erőforrást megszerezni és bármilyen jellegű képességet kiépíteni. Az, hogy a szervezet mit tehet meg, az függ a jelenlegi pozíciójától és az úttól, amelyet korábban megtett. A szervezetek korábbi befektetései és rutinjainak halmaza (a „történelme”) jelentősen befolyásolják annak jövőbeli viselkedését (Teece et al., 1997; Rothaermel & Hess, 2007; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Huy & Zott, 2019). Bizonyos technológiákhoz vagy vevőcsoportokhoz kapcsolódó már meglévő képességek arra ösztönzik a vállalatot, hogy ezekre a meglévő képességekre építkezve hozzon létre új innovációkat (Danneels, 2002).

## A dinamikus képességek definiálásában található eltérő megközelítések

Kezdetben a dinamikus képességek fogalmi meghatározása szerteágazó volt, azokat számos kritika érte (Ambrosini & Bowman, 2009; Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010), bár az elmúlt években a gyakran használt fogalmak sokszínűsége csökkent (Schilke et al., 2018), azok között még mindig alapvető különbségek fedezhetők fel (Ambrosini & Bowman 2009; Arndt, Pierce & Teece, 2018; Kay et al., 2018), melyek tisztázása nélkül nehéz empirikus előrelépést elérni (Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010). A területtel foglalkozó irodalmat tekintve a leggyakrabban használt definíciók Teece és szerzőtársaihoz (1997), Eisenhart & Martinhoz (2000), Zollo & Winterhez (2002) és Helfat és szerzőtársaihoz (2007) kapcsolódnak (Schilke et al., 2018), ezeket összefoglalóan a 3. táblázat jeleníti meg.

A Teece és szerzőtársai (1997), valamint az Eisenhardt és Martin (2000) nevéhez fűződő definíciók talán a mai napig a legnagyobb hatásúak (Schilke et al., 2018), ám a fogalomhasználatukban és a mögöttes meghúzó elméleti háttérükben jelentős eltérések azonosíthatók, Peteraf és szerzőtársai (2013) értelmezésében két egymást kölcsönösen kizáró megközelítésről van szó. A fenti két mű eltérő konklúziókra jut a dinamikus képességek mibenlétére vonatkozóan (Peteraf, Di Stefano & Verona, 2013), de talán ennél is jelentősebb kockázat, hogy az ezekre a művekre

építő empirikus munkák eredményei nem összehasonlíthatók egymással (Kay et al., 2018).

3. táblázat

**A legnagyobb hatású definíciók**

Definíció	Forrás és idézettség
„Egy szervezet képessége, amellyel belső és külső kompetenciákat integrál, épít és újrakonfigurál, hogy megfeleljen a gyorsan változó környezetnek.”	Teece et al. (1997, p. 516) Scopus hivatkozások száma: 14.259
„A szervezet erőforráshasználó folyamatai [...], amelyekkel reagál, vagy akár előidézi piaci változásokat. A dinamikus képességek szervezeti és stratégiai rutinok, melyekkel a szervezetek új erőforráskonfigurációkat érnek el.”	Eisenhardt & Martin (2000, p. 1107) Scopus hivatkozások száma: 7.058
„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, p. 340) Scopus hivatkozások száma: 3.364
„A dinamikus képesség egy szervezet képessége, mellyel tudatosan hozza létre, növeli vagy módosítja erőforrásbázisát.”	Helfat et al. (2007, p. 1) Google Scholar* hivatkozások száma: 4.908

\*Scopus adat nem elérhető

Forrás: saját szerkesztés

Mind Teece és szerzőtársai (1997; valamint később kibővítve Teece, 2007; Teece, 2012), mind Eisenhardt és Martin (2000) számára jelentős elméleti alpnak tekinthető a behaviorizmus, ugyanakkor Nelson és Winter (1982) evolúciós elmélete elsősorban csak a teece-i dinamikus képességek konceptualizálásában fejt ki hatását (Arndt et al., 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 et al., 2018). A teece-i (inkább evolúciós közgazdaság által dominált) és eisenhardti (inkább behaviorista) iskola közötti különbségre egy jó példa a turbulens piaci környezet szervezetre gyakorolt hatásának értelmezése. Eisenhardt és Martin (2000) véleményében a turbulens piaci környezet olyan káoszt tud teremteni, melyben a szervezetek nem képesek megfelelően előrelátni, a kreatív rombolást sem előidézni, sem kihasználni nem tudják. Ezzel szemben a teece-i iskola követői (többek között Adner & Helfat, 2003; Teece 2009; Helfat & Peteraf, 2015) hangsúlyozzák a felső vezetés szerepét és piacalakító képességét ezekben a gyorsan változó környezetekben is (Arndt et al., 2018).

A dinamikus képességek fogalmát később Zollo & Winter (2002) alakították át részben elszakadva a korábbi

ellentététől, értelmezésükben a dinamikus képességek olyan mintázott szervezeti viselkedések, melyek nem feltétlenül növelik a szervezeti teljesítményt. A szerzőpáros jelentős hozzájárulása a területhez, hogy világosan megkülönböztetik egymástól a szervezeti képességek két csoportját: a működési képességeket és a dinamikus képességeket. A működési képességek (*operating routines*, később más szerzőknél *ordinary capabilities* vagy *organizational capabilities*) azok a szervezeti képességek, amelyeken keresztül a szervezet a bevételszerzését biztosítja, olyan statikus képességek, melyek használatával a szervezet ugyanazokat a vevőket, ugyanolyan termékkel, ugyanakkora mértékben tudja kielégíteni. Ezek nélkül a képességek nélkül a szervezet nem lenne képes jövedelmet termelni, ugyanakkor ezek a működési képességek nem okoznak változtatást sem vevőkörben, sem termékben, a (tudatos) változás végrehajtásához magasabb szintű (dinamikus) képességek szükségesek (Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002).

A 3. táblázatban látható definíciók közül Helfat és szerzőtársai (2007) megfogalmazása egyre nagyobb figyelmet kap (Schilke et al., 2018). Ez a definíció három fő részben tér el a korábbiaktól: (1) Nem foglalja magába a teljesítményre gyakorolt hatást. E tanulmány későbbi részében részletesen kifejtve láthatjuk majd, hogy a dinamikus képességek teljesítményre gyakorolt hatása az egyik legvitatottabb pontja a területnek, így annak definícióban való rögzítése nem célszerű. (2) Nem foglalja magába a környezeti dinamizmus szintjét. A környezet dinamikája bár befolyásolhatja a dinamikus képesség teljesítményre gyakorolt hatását (Winter, 2003; Bhatt & Grover, 2005; Mikalef & Pateli, 2017), a dinamikus képességek használata nem korlátozódik csak a hiperkompetitív környezetre (Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Ambrosini & Bowman, 2009). (3) A dinamikus képességek átalakító képességét nem korlátozza a működési képességekre. A dinamikus képességek nemcsak a működési képességeket, de a szervezet erőforrásbázisát (Wang & Ahmed, 2007) és a piacot is képesek átalakítani (Eisenhardt & Martin, 2000; Pavlou & El Sawy, 2006, Peteraf & Leih, 2016).

Meglátásom szerint, a dinamikus képességeket középpontba állító kutatásoknál Helfat és szerzőtársai (2007) definícióját érdemes használni, az kellően szűk meghatározás ahhoz, hogy a vitatott részeket ne foglalja magába, de mégis megjeleníti a dinamikus képességek legfontosabb tulajdonságait: tudatosan használt szervezeti képességek, melyekkel erőforrásokat (tág értelmezésben a képességek is ide tartoznak) módosít egy szervezet. Bármelyik definíciót is használják érdemes annak elméleti beágyazottságára (ezáltal előfeltevéseire, értelmezési tartományára) is figyelmet fordítani.

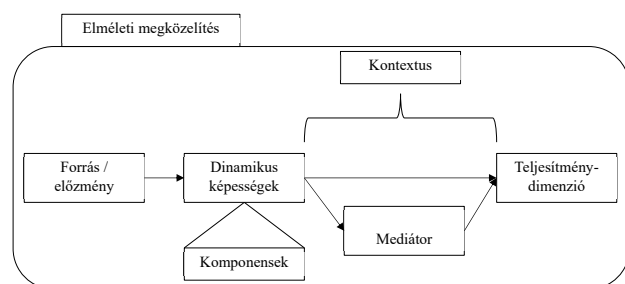
**A dinamikus képességekkel kapcsolatos vizsgálatok köre**

A dinamikus képességekkel kapcsolatos publikációk témájukat tekintve széles körűek, nem csak fogalom meghatározásban, de a szerzők felvetéseiben és a vizsgálataik tárgyában is számos különbséget azonosíthatunk (Barreto, 2010), amely részben a két eltérő iskola különbözőségeinek

következménye (Arndt et al., 2018), ugyanakkor számos előrelépés történt a dinamikus képességek előzményeinek, következményeinek vagy a teljesítményre gyakorolt hatásokat befolyásoló tényezők (más szóval kontextus) feltérképezésében (Schilke et al., 2018). A szakirodalom komplexitása miatt érdemes a dinamikus képességek irodalmát részegységeken keresztül bemutatni, a bemutatáshoz használt részegységeket összefoglalóan az 1. ábrán láthatjuk.

1. ábra

**A dinamikus képességek irodalmának keretrendszere: metamodell**



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

Minden dinamikus képességnek azonosíthatóak kisebb részegységei (komponensei), az előzménye, valamint a teljesítményre gyakorolt közvetlen vagy működési képességeken és egyéb mediátoron keresztül közvetett hatása. A részegységek (elsősorban a dinamikus képességek és teljesítmény) közötti kapcsolatot külső tényezők (kontextus) befolyásolják, miközben a kutatások tárgyát és a feltárt információk körét alapvetően befolyásolja, hogy a kutatók eltérő elméleti paradigmákon keresztül közelítik meg a területet.

**A dinamikus képességek komponensei**

A dinamikus képességek összetett képességek, amelyek megragadhatók az őket alkotó komponenseik összessége által is (Barreto, 2010). A képességeket alkotó elemek legelfogadottabb hármass csoportosítása Teece-hez (2007) kapcsolódik; értelmezésében a dinamikus képességek érzékelésből, megragadásból és konfigurálásból állnak. Az érzékelés (*sensing*) az üzleti környezet átfogó megértésén alapszik, melynek célja a felmerülő lehetőségek és fenyegetések azonosítása. A megragadás (*seizing*) alatt az üzleti modellt vagy befektetési lehetőségeket érintő stratégiai döntések meghozatalát értjük, melynek célja, hogy a szervezet rendelkezzen válaszreakcióval az észlelt fenyegetésre vagy lehetőségre. Az újrakonfigurálás (későbbi szóhasználatban transzformálás, *transforming*) alatt a szervezet erőforrásainak, felépítésének és folyamatainak átalakítását értjük, mellyel a szervezet a megragadás során kijelölt üzleti modellhez vagy befektetési lehetőséghez szükséges feltételeket biztosítja (Teece, 2007).

A Teece-i (2007) modellt több szerző is adaptálta kisebb módosítások mentén, melyek közül az egyik jelentősebb Pavlou & El Sawy (2011) szerzőpárhoz kötődik, akik a dinamikus képesség komponenseit egy folyamat elemeiként azonosítják. A szerzőpáros értelmezésében a folyamatban négy képességelem jelenik meg: érzékelési, tanulási, integrálási és koordinálási képességek (Pavlou & El Sawy, 2011).

**A dinamikus képességek közvetlen hatása a teljesítménydimenzióra**

A dinamikus képességek versenyelőnyre gyakorolt hatása már a tudományterület kezdete óta egy jelentős vitapont (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin 2000), azonban a mai napig nem született olyan kutatás, amely egyértelműen igazolni vagy cáfolni tudná a dinamikus képességek versenyelőnyre gyakorolt közvetlen hatását.

Teece és szerzőtársai (1997) (valamint később Zahra & George, 2002; Teece, 2007; Côrte-Real, Oliveira & Ruivo, 2017 és részben Teece, 2012) értelmezésében a dinamikus képességek önmagukban fenntartható versenyelőnyt képesek kialakítani. Teece és szerzőtársai (1997) érvelése, hogy a legnagyobb (sikeres) globális vállalatok nemcsak halmozzák és védik az értékes erőforrásaikat, de megfelelő ütemben és formában képesek reagálni a piaci változásokra (a vállalat e képességét tekintik dinamikus képességnek). Értelmezésükben tehát a globális piac legnagyobb szereplői mind rendelkeznek dinamikus képességekkel, hisz azok segítségével tudták meglévő előnyüket kiépíteni és fenntartani.

Eisenhardt & Martin (2000) szerint ugyanakkor nem önmagában a dinamikus képesség meglétével érhető el a versenyelőny, hanem az azok által létrehozott új erőforrás-kombinációkon (*mediátorok*) vagy szervezetspecifikus erőforrásokon (Luo, 2000) keresztül. A versenyelőny csak akkor szerzhető meg egy szervezet számára, ha az adott szervezet jobban képes használni a dinamikus képességeit, mint versenytársai, ellenkező esetben azok piaci előnyt nem jelentenének számára (Helfat et al., 2007). Ebben a logikában a dinamikus képességek szükséges, de nem elégséges feltételei a versenyelőny kialakításának (Ambrosini & Bowman, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000). Ugyanakkor érdemes megjegyeznünk, hogy hosszú távú versenyelőnyt kialakítani gyorsan változó környezetben kiemelkedően nehéznek, vagy akár lehetetlennek is bizonyulhat (Sambamurthy, Bharadwaj & Grover, 2003), mert a szervezetek folyamatosan erőfeszítéseket tesznek versenyelőnyük megtartásáért és frissítésért (Rindova & Kotha, 2001). Ám itt is akad egy jelentős kockázat. Ha a szervezet olyan erőforrás-kombinációt hoz létre, amelyet nem tud értékessé tenni a piac számára, akkor annak kifejtése akár kudarchoz is vezethet (Ambrosini & Bowman, 2009), hisz a dinamikus képességek akár veszteség forrásai is lehetnek (Winter, 2003). A dinamikus képességek fenntartásának (mint minden képességnek) költsége is van, ezáltal elképzelhetőek olyan piaci körülmények, amelyekben az adott dinamikus képességet nem kell használnia a szervezet-

nek, ezáltal annak fenntartása csak költségeket generál (Winter, 2003).

A dinamikus képességek ugyanakkor kontextusfüggők, időben és térben azok alkalmazhatósága eltér a környezet változásainak vagy a változás sebességének megfelelően (Aragón-Correa & Sharma, 2003; Song, Droge, Hanvanich & Calantone, 2005; Mikalef & Pateli, 2017). A szervezetek között teljesítménybeli különbség lehetséges ugyanazon dinamikus képességek használata esetén is a képességek használati költségének és használati időpontjának eltérése következtében (Zott, 2003). Helfat és szerzőtársai (2007) ezért a hagyományos teljesítménydimenziókat két további elemmel bővítik ki: túlélés és növekedés. A túlélés alatt a szervezet alapítása óta eltelt időt, míg a növekedés alatt különféle árbevételhez, eszközökhöz vagy más mérethez kapcsolódó mértékek változását értjük.

Általánosságban azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az esetek nagy többségében a dinamikus képességek, valamint a versenylőnyhöz kapcsolódó és/vagy pénzügyi teljesítménydimenziók között csak közvetett, de legalábbis a kontextus által moderált kapcsolat áll fenn (Eisenhardt & Martin, 2000; Rindova & Kotha, 2001; Ambrosini & Bowman, 2009).

## Kontextus

A dinamikus képességet, valamint annak előzményeivel és következményeivel való kapcsolatát számos tényező (kontextus) befolyásolhatja kisebb nagyobb mértékben, ám három tényező hatása kiemelkedik: a vezetők, a környezeti dinamizmus és a vállalat mérete/kora.

## Vezetők/menedzsment

A dinamikus képességek hatását a szervezet egészére vonatkozóan érdemes mérni (Dykes, Hughes-Morgen & Kolev, 2019), ezt figyelembe véve a dinamikus képességekkel foglalkozó szakirodalomban több szerző mutatott ki közvetlen kapcsolatot a felső vezetés és a teljesítmény között. Deeds, Decarolis & Coombs (2000) K+F-el foglalkozó szervezeteknél közvetlen kapcsolatot mutattak ki a teljesítmény és a legfelső vezető K+F tapasztalata között, míg Carpenter, Sanders & Gregersen (2001) közvetlen kapcsolatot mutattak ki a nemzetközi tapasztalattal rendelkező legfelső vezetők értékteremtésre gyakorolt hatásában.

A dinamikus képességek irodalma szempontjából ugyanakkor relevánsabb, hogy számos publikáció foglalkozik a vezetők dinamikus képességekre, valamint a dinamikus képességeken keresztül azok teljesítményre gyakorolt hatásával. A menedzserek önmagukban elválaszthatatlanok a dinamikus képességektől (Teece, 2007), a vezetők azok, akik használják (Galunic & Eisenhardt, 2001) vagy támogatják a dinamikus képességek használatát (Rindova & Kotha, 2001). Ezzel együtt a vezetők szerepe nemcsak abban merül ki, hogy hogyan használnak egy-egy képességet, hanem ők hoznak döntést arról is, hogy milyen cél érdekében (Zahra et al., 2006), mely képességeket, mikor és hol érdemes használni (Ambrosini

& Bowman, 2009), vagyis a dinamikus képességeket egyfajta menedzseri gyakorlatoknak is tekinthetjük (Pavlou & El Sawy, 2011).

Az egyének (vezetők) a külső környezet tényezőit szubjektíven értékelik (Aragón-Correa & Sharma, 2003), a szervezetek közötti heterogenitás egyik jelentős forrása az egyének eltérő észleléséből származik (Rothaermel & Hess, 2007). Azok a szervezetek, melyek legfelső vezetői kiemelkedő kognitív képességekkel rendelkeznek, a vezetők észlelésének pontosságára és gyorsaságára alapozva hamarabb képesek reagálni a technológiai környezet és vevői elvárások változására, mint a gyengébb kognitív képességekkel rendelkező vezetők által irányított szervezetek (Helfat & Peteraf, 2015). Teece (2012) még nagyobb hangsúlyt fektet az egyén (vezető) fontosságára, véleménye szerint a kisebb szervezetek esetén a dinamikus képességek alapjául nem a szervezeti rutinok, hanem a szervezetben lévő egyének szolgálnak. Nagyobb méretű szervezetek esetén is, a vezetők meglévő rutinokat írhatnak felül (Teece, Peteraf & Leih, 2016), majd ezek a felülírt rutinok idővel beépülnek a szervezeti kultúrába is akár formális úton, akár folyamatos használat és kommunikáció eredményeként (Teece, 2012).

A legtöbbet idézett publikációk közül csak Adner & Helfat (2003) vizsgálják empirikus úton a vezetők szerepét, ehhez bevezetik a dinamikus menedzseri képesség kifejezést, melyet úgy definiálnak, mint „képességek, melyekkel a vezetők szervezeti erőforrásokat és kompetenciákat építenek, integrálnak és újrakonfigurálnak” (Adner & Helfat, 2003, p. 1012). Ha megfigyeljük, ez a definíció szinte teljesen megegyezik Teece és szerzőtársai (1997) dinamikus képességek definíciójával, azzal a jelentős különbséggel, hogy a Teece és szerzőtársaihoz (1997) kapcsolódó definíció dinamikus *szervezeti* képességekre vonatkozik, míg Adner & Helfat (2003) meghatározása dinamikus *menedzseri (tehát egyéni)* képességekre. Adner & Helfat (2003) ennek a definíciónak a használatával szignifikáns kapcsolatot találnak a pénzügyi teljesítmény és a dinamikus menedzseri képességek között, értelmezésükben ezek a képességek a szervezetek teljesítményében tapasztalható eltérések forrásai is.

## Környezeti dinamika

A dinamikus képességeket eleinte szinte kizárólag gyorsan változó környezetben értelmezték (Iamsiti & Clark, 1994; Teece et al., 1997), sőt, kezdetben a dinamikus képességeket a turbulens környezetre való reakcióként definiálták (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 (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. 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 e két tényező változásának sebessége eltérő hatással van a dinamikus képességekre. Teece, Pisano & Shuen (2000) értelmezésében amikor a növekedés lehetőségét egy új technológiának a megjelenése adja, akkor a dinamikus képességektől várható gazdasági előnyök is növekednek.

Minél gyorsabb a környezeti változás, a dinamikus képességek működési képességekre gyakorolt hatása annál jelentősebb (Pavlou & El Sawy, 2006), azonban, ha a környezeti változás túl gyors, akkor a már meglévő dinamikus képességek cseréjére is szükség lehet (Zollo & Winter, 2002). Ha túl gyorsan és kiszámíthatatlan módon változnak a környezeti feltételek, akkor nem feltétlen célszerű dinamikus képességekbe fektetni, mert az ad-hoc problémamegoldás is kielégítő eredményre vezethet (Winter, 2003).

A dinamikus képességekre ugyanakkor nem csak 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, részletek, 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.

### Szervezeti méret/kor

A szervezeti méret és kor hatásának vizsgálata az évezred elején még nem volt jelentős, a szerzők állításait elsősorban globális piacokon versenyző nagyvállalatok körére vonatkoztatták (Teece et al., 1997; Luo, 2000; Teece et al., 2000; Carpenter et al., 2001; Rindova & Kotha, 2001). Kezdetben egy viszonylag elfogadott álláspont volt, hogy a dinamikus képességek megfelelő működtetéséhez komplexebb szervezeti formák szükségesek, amelyek pedig komolyabb szenior menedzsmentcsapatot követelnek meg (Benner & Tushman, 2003). A legtöbb idézettel rendelkező irodalmak esetében Zahra és szerzőtársai (2006) voltak az elsők, akik felhívták a figyelmet arra, hogy a dinamikus képességek több szempont szerint is eltérhetnek a szervezet korától függően (4. táblázat).

A dinamikus képességek komplexitása egy ívet ír le: a dinamikus képességek kezdetben kifejezetten egyszerű rutinokból állnak, amelyek idővel egyre több információ-t tartalmazó komplex folyamatokká alakulnak át, majd

azok a gyakori használat eredményeként újra visszaegyszerűsödnek, stabilabbakká válnak (Zahra et al., 2006).

4. táblázat

### A dinamikus képességek eltérő karakterisztikái új és régóta fennálló szervezetek esetében

Szempont	Új szervezetek	Régóta működő szervezetek
Számossága	Kevés	Sok
Terjedelme	Fókuszált	Széles körű
Komplexitása	Először egyszerű, majd bonyolulttá váló	Eleinte bonyolult, majd egyszerűbbé váló
Stabilitása	Gyorsan változó	Ellenáll a változásnak

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

A nagyobb, régebb óta működő szervezetek vizsgálata elterjedtebb, mert ezek a szervezetek nagyobb valószínűséggel tartanak fejlett képességeket (Teece, 2015). Ezzel szemben a kisebb, újabb szervezetek esetén a dinamikus képességek tartása arányaiban nagyobb költségekkel jár, ezért ezeknél a szervezeteknél, általánosságban kevesebb képesség található (Helfat & Winter, 2011), melyek forrásaként általában a rutinok helyett az emberek (vezetők) szolgálnak (Teece, 2012; Teece, Peteraf & Leih, 2016; Teece, 2018). Ez nem jelenti azt, hogy a kisebb szervezetek alapvetően hátrányban lennének, ugyanis turbulens környezetben gyorsabban képesek átalakítani működési képességeiket (Teece et al., 2016), vagy szükség esetén lecserélni a jelenlegi dinamikus képességeiket (Zahra et al., 2006). A dinamikus képességek nézőpontja a versenyszféra mellett a közszférára is könnyen kivetíthető, egy egyetem is ugyanúgy használhat dinamikus képességeket, amikor jelentős piaci versenyben van hallgatókért, támogatásokért vagy kormányzati szívességekért (Heaton, Siegel & Teece, 2019).

### Mediátorok

A dinamikus képességekre tekinthetünk úgy, mint valamiféle változtató, átalakító képességekre (Eisenhardt & Martin, 2000), melyek módosítják a szervezet erőforrásait vagy működési képességeit (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter 2002; Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat & Winter, 2011; Pavlou & El Sawy, 2011), ezáltal a teljesítményre nem közvetlenül, hanem mediátorokon (pl.: új erőforrás-kombináció létrehozatala) keresztül hat. A dinamikus képességek azzal nyújtanak értéket a vállalat számára, hogy általuk a szervezet képes megváltoztatni a terméket vagy annak előállítás folyamatát, az előállított mennyiséget vagy a kiszolgálni kívánt piacokat (Winter, 2003). A Winter (2003) által hierarchikus szintekre bontott szervezeti képességek logikáját később Wang & Ahmed (2007) és Teece (2018) is továbbfejlesztette, ezt összefoglalóan a 2. ábra tartalmazza.





A dinamikus képességek megszerzésének másik, kevésbé gyakori módjai a másolás vagy megvásárlás. A külső forrásból történő megszerzés legfőbb veszélyforrása a dinamikus képességek útfüggőségében rejlik, az átvevő szervezet nem láthatja át teljesen az adott képesség kontextuális függőségét, számos rutin, ami eredetileg az adott képességhez kapcsolódott csak tacit tudásban érhető el, vagy csak az eredeti kulturális közegben értelmezhető, így annak másolása korlátozott (Teece et al., 1997; Gelhard, von Delft & Gudergan, 2016; Teece, 2018; Huy & Zott, 2019). Ebből kifolyólag a képességeket másolni vagy megvásárolni csak nagyon ritkán (Teece et al., 2016) vagy egyáltalán nem lehetséges (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). A dinamikus képességek kialakulásának vagy kialakításának folyamata (akár külső, akár belső forrásból történik) nem csak a tudomány művelői, de a gyakorló vezetők számára is fontos terület, a kialakítás folyamatáról szerzett ismeretek további mélyítése mindkét közeg számára hasznokkal kecsegtethet.

## Összefoglalás

A dinamikus képességek iránti érdeklődés az elmúlt húsz évben folyamatosan növekedett, a menedzsment egyik leginkább kutatott témájává nőtte ki magát (Danneels, 2016; Schilke et al., 2018). Az 1. ábrán látható metamodell segítségével a tanulmányban bemutatam a dinamikus képességek irodalmának széles körben született megállapításait, mellyel pontosabb képet kaphatunk a fogalom jelenlegi állapotáról.

A dinamikus képességek bár vizsgálhatóak az egyén szintjén (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2015), azokat a főáram a szervezetek által tudatosan használt és menedzselt szervezeti képességeknek tekinti (Teece et al., 1997; Helfat & Peteraf, 2003; Pavlou & El Sawy, 2011; Teece, 2012; Teece, Peteraf & Leih, 2016). E dinamikus képességek elsődleges feladata a változtatás, változtatás a szervezet erőforrásaiban, tágabb értelemben a képességekben (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra & George, 2002; Wang & Ahmed, 2007), de akár a szervezeti struktúrában is (Rindova & Kotha, 2001; Galunic & Eisenhardt, 2001). Bár a képességek működését és teljesítménydimenziókra gyakorolt hatását jelentősen befolyásolja a szervezeti kontextus (Aragón-Correa & Sharma, 2003; Zahra et al., 2006; Teece, 2007) és a dinamikus képességek eredményessége a piac változási sebességétől függően változhat (Aragón-Correa & Sharma, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000; Winter 2003), e képességek bármilyen dinamikájú piacokon megtalálhatók (Zollo & Winter, 2002; Zahra et al., 2006).

Vitatott ugyanakkor, hogy mennyire tekinthetők rutinnak e képességek (Arndt, Pierce & Teece, 2018). Egyes szerzők szerint (pl.: Eisenhardt & Martin, 2000; Winter 2003; Weerawardena et al., 2007) a dinamikus képességek magasan mintázott, kvázi-ismétlődő szervezeti és stratégiai rutinok. Ezzel szemben a teece-i iskola követői szerint a dinamikus képesség nem tekinthető csak rutinnak és nem tekinthető csak ad hoc problémamegoldásnak (Winter, 2003), hanem azoknál bővebb körű (Schreyögg

& Kliesch-Eberl, 2007), nem mindig rutinként megjelenő, vezetői tudásra és problémamegoldásra is építő szervezeti képességek (Teece, 2012; Arndt, Pierce & Teece, 2018). Vitatott továbbá Eisenhardt & Martin (2000) azon megállapítása, mely szerint a dinamikus képességek egyfajta legjobb gyakorlatoknak tekinthetők, melyek bár részleteikben egyediek, főbb jellemzőik mentén hasonlóságot mutatnak. Teece (2007), valamint Arndt és szerzőtársai (2018) értelmezésében a legjobb gyakorlatok inkább hasonlítanak a Winter (2003) és Zollo & Winter (2002) által definiált működési képességekhez, mint a dinamikus képességekhez, hisz a legjobb gyakorlatok eredményeként a szervezet hosszú távú versenyelőnyt nem képes fenntartani. A dinamikus képességek irodalmában a két iskola eltérő megközelítéséből fakadóan is jelentős vita áll fenn arról, hogy a dinamikus képességek képesek-e a teljesítményre közvetlen hatást kifejteni (Teece, 2012; Teece, Peteraf & Leih, 2016; Côte-Real, Oliveira & Ruivo, 2017), vagy e hatás csak közvetett (Zahra et al., 2006; Wang & Ahmed, 2007), esetleg negatív irányú is lehet (Ambrosini & Bowman, 2009). A teece-i és eisenhardti iskolát követők közötti szakadék jelentős (Peteraf, Di Stefano & Verona, 2013), mindaddig míg nem alakul ki egy egységes irányzat, érdemes minden empirikus kutatás előtt pontosan meghatározni, hogy az melyik iskola szellemiségében készül, ezáltal csökkenteni az ellentmondó előfeltevések alapuló kutatások számát.

Annak ellenére, hogy a dinamikus képességekről széles körben rendelkezünk megállapításokkal, néhány kérdés még bővebb kifejtésre szorul. Látható, hogy a dinamikus képességek kialakulása és a szervezeti tanulás szoros kapcsolatban állnak egymással (Luo, 2000; Rindova & Kotha, 2001; Pavlou & El Sawy, 2011), ugyanakkor a kialakulás mintázatairól csak nagyon szűk körű ismereteink vannak, mély és részletezett kutatásokra van szükség ahhoz, hogy e komplex képességek kialakulását jobban megérthessük. A kialakítás folyamatában elsősorban fentről lefelé fókuszáló, tehát vezetőtől eredő változtatási igényt feltételező kutatásokat láthatunk (pl.: Helfat & Peteraf, 2014; Teece, 2017), de a lentől felfelé megvalósuló folyamatok vizsgálata (pl.: eladók tapasztalatának felső vezetéshez történő eljutása) is számos hasznos új információval kecsegtet (Vogus & Rerup, 2018). A dinamikus képességek kialakulásának vagy kialakításának folyamata (akár külső, akár belső forrásból történik, akár „lentől”, akár „fentről” ered) nem csak a tudomány művelői, de a gyakorló vezetők számára is fontos terület, a kialakítás folyamatáról szerzett ismeretek további mélyítése mindkét közeg számára hasznokkal kecsegtethet.

A dinamikus képességek működésére jelentős befolyással van számos külső és belső tényező, ezeknek a befolyásoknak a természetét és hatásait vizsgáló empirikus kutatások jelentős mértékben hozzá tudnának járulni a dinamikus képességek széles körű megértéséhez. A korábbi kutatásokból következik, hogy a dinamikus képességek eltérő piaci dinamizmusok esetén is tudnak értéket teremteni a szervezetek számára (Zahra et al., 2006; Pavlou & El Sawy, 2006), azonban a tartásuk jövedelmezősége a szélsőséges esetekben (nagyon gyorsan vagy nagyon

lassan változó piac) még empirikus úton kevésbé igazolt. A dinamikus képességekkel kapcsolatos eddigi kutatások elsősorban a multinacionális, globális vállalatok körében folytak, azonban a KKV-szektor, a startupok vagy családi vállalkozások dinamikus képességeiről jelenleg még szűk ismeretekkel rendelkezünk. Az egyének (vezetők) szerepe megkérdőjelezhetetlen a dinamikus képességek használatában, ugyanakkor a dinamikus *szervezeti* képességekre gyakorolt *vezetői* hatásokat empirikus úton még nem igazolták széleskörűen. A dinamikus képességeket és azok következményeit számos tényező befolyásolhatja, ezek közül csak a legjelentősebbek a menedzsment összetétele, a környezet dinamikája, valamint a szervezet mérete és kora. A jövőbeli kutatások során nemcsak a kontextus egyes tényezőinek az önálló hatása, de azok egymással kombinált, egymáson keresztül hatásának vizsgálata is új információkat tárhat fel.

A dinamikus képességek a komponenseinek aggregátumaként értelmezhetők, vagyis önmagában egyik komponens sem képes reprezentálni a fogalom egészét (Barreto, 2010), az egyes komponenseket illetően ugyanakkor még további empirikus kutatásokra lenne szükség, hogy kellő megértést szerezzünk ezen, a legkisebb egységek szintjén is.

Az elmúlt 5-10 év során a terület kezdeti hiányosságai közül számosat sikerült megválaszolni, több meghatározó gondolat kiemelkedett és megszilárdult, míg egyre több figyelem hárult a „puzzle” még hiányzó darabkájának megtalálására. A dinamikus képességek irodalma szerteágazó és szövevényes, melynek minden aspektusát jelent tanulmány sem tudta megragadni. A tanulmányban nem szereplő, de kifejezetten érdekes további területnek ígérkezik akár a dinamikus képességek mérhetőségének feltárása, akár a hazai irodalom jelenlegi állapotának bemutatása is. E tanulmány során a dinamikus képességek irodalmában széleskörűen elfogadott megállapítások bemutatásával és pár, még hiányzó puzzle-darabra való figyelemfelhívással szerettem volna hozzájárulni a dinamikus képességek széles körű és izgalmas irodalmához.

## Felhasznált irodalom

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Ambrosini, V., & 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88. <https://doi.org/10.2307/30040690>
- Arndt, F., Pierce, L., & Teece, D. J. (2018). The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 413-424. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx042>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Benner, M.J., Tushman, M.L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.2307/30040711>
- Bhatt, G. D., Grover, V. (2005). Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: An empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253-277. <https://doi.org/10.1080/07421222.2005.11045844>
- Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802-1825. <https://doi.org/10.1002/smj.2347>
- Bohl, P. (2015). Dynamic capabilities and strategic paradox: A case study. *Vezetéstudomány*, 46(11), 25-38. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.11.03>
- 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. <https://doi.org/10.2307/3069366>
- Côrte-Real, N., Oliveira, T., & Ruivo, P. (2017). Assessing business value of Big Data Analytics in European firms. *Journal of Business Research*, 70(Jan), 379-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.011>
- Czinkóczi, S. (2014). A dinamikus szervezeti képességek evolúciója. *Munkaügyi Szemle*, 58(6), 15-37. <https://www.munkaugyiszemle.hu/dinamikus-szervezeti-kepessegek-evolucioja>
- Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green Product Innovation in Manufacturing Firms: A Sustainability-Oriented Dynamic Capability Perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 490-506. <https://doi.org/10.1002/bse.1932>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- Danneels, E. (2016). Survey measures of first- and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174-2188. <https://doi.org/10.1002/smj.2428>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00013-5)

- 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.  
<https://doi.org/10.1093/icc/dtq027>
- Dykes, B. J., Hughes-Morgan, M. & Kolev, K. D. (2019): Organizational speed as a dynamic capability: Toward a holistic perspective. *Strategic Organization*, 17(2), 266-278.  
<https://doi.org/10.1177/1476127018804249>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.  
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Enriquez de la O, J. F. (2015). Resource-based view and dynamic capabilities – Achieving competitive advantage through internal resources and competences. *Vezetéstudomány*, 46(11),  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.11.05>
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2007). Comparison of Pubmed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB Journal*, 22(2), 338-342.  
<https://doi.org/10.1096/fj.07-9492LSF>
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249.  
<https://doi.org/10.2307/3069398>
- Gelhard, C., von Delft, S., & Gudergan, S. P. (2016). Heterogeneity in dynamic capability configurations: Equifinality and strategic performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5272-5279.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.124>
- 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.  
<https://doi.org/10.1093/icc/dtz038>
- 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  
<https://www.wiley.com/en-us/Dynamic+Capabilities%3A+Understanding+Strategic+Change+in+Organizations-p-9781405135757>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.  
<https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.  
<https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- 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.  
<https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Hetesi, E., & Vilmányi, M. (2013). A dinamikus kapcsolati képességek és a lojalitás szerepe a szervezeti kapcsolatokban. In Bajmóczy, Z., & Elekes, Z.(szerk.), *Innováció: a vállalati stratégiától a társadalmi stratégiáig* (pp. 176-191). Szeged: JATEPress [http://acta.bibl.u-szeged.hu/34439/1/gtk\\_2013\\_002\\_176-191.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/34439/1/gtk_2013_002_176-191.pdf)
- Huy, Q., & Zott, C. (2019). Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*, 40(1), 28-54.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2971>
- 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.  
<https://doi.org/10.1093/icc/3.3.557>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 1-15.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Jones, O., & Gatrell, C. (2014). Editorial: The future of writing and reviewing for IJMR. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 249-264.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12038>
- 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.  
<https://doi.org/10.1093/icc/dty015>
- Kosztóyán, Zs. T., Sebregy, Sz., & Novák, Z. (2018). A szoftverfejlesztési folyamat átfogó észszerűsítése a vállalati dinamikus képességek lencséjén keresztül. *Vezetéstudomány*, 49(4), 44-57.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.05>
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2006). A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315-1338.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00854.x>
- Lockett, A. (2005). Edith Penrose's legacy to the resource-based view. *Managerial and Decision Economics*, 26(2), 83-98.  
<https://doi.org/10.1002/mde.1214>
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.  
[https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00043-2)
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.  
[https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00060-R](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00060-R)

- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 33(5), 387-401. <https://doi.org/10.1002/smj.158>
- Mathews, J. A. (2002). Competitive advantages of the latecomer firm: a resource-based account of industrial catch-up strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 467-488. <https://doi.org/10.1023/A:1020586223665>
- 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(Jan), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.004>
- 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. <https://doi.org/10.1287/isre.1060.0094>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1) 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Peteraf, M., 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. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Révészné Kocsis, E., & Vilmányi, M. (2012). Dinamikus kapcsolati képességek modellezése szervezeti együttműködések során. *Információs társadalom*, 12(1), 80-95. [http://epa.oszk.hu/01900/01963/00036/pdf/EPA01963\\_informacios\\_tarsadalom\\_2012\\_1\\_080-095.pdf](http://epa.oszk.hu/01900/01963/00036/pdf/EPA01963_informacios_tarsadalom_2012_1_080-095.pdf)
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous „morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280. <https://doi.org/10.2307/3069400>
- 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0291>
- Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. (2008). Evidence in management and organizational science: Assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. *Academy of Management Annals*, 2(1), 475-515. <https://doi.org/10.5465/19416520802211651>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press. <https://doi.org/10.2307/1240942>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 27(2), 237-264. <http://dx.doi.org/10.2307/30036530>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.613>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press. [https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4\\_3](https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4_3)
- Sebrek, Sz. Sz., & Váradí, A. (2019). Letettük a névjegyünket! Dinamikus képesség a vállalati növekedés szolgálatában – a Wizz Air esete. *Vezetéstudomány*, 50(6), 48-62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.05>
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276. <https://doi.org/10.1002/smj.450>
- Spector, T. D., & Thompson, S. G. (1991). The potential and limitations of meta-analysis. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 45(2), 89-92. <http://dx.doi.org/10.1136/jech.45.2.89>
- Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2013). The impact of dynamic capabilities on resource access and development. *Organization Science*, 26(4), 1782-1804. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0810>
- Tece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Tece, D. J. (2015). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1) 8-37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Tece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tece, 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. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)

- Teece, D., 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.  
<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.  
<https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vogus, T. J. – Rerup, C. (2018): Sweating the „small stuff”: High reliability organizing as a foundation for sustained superior performance. *Strategic Organization*, 16(2) 227-238.  
<https://doi.org/10.1177/1476127017739535>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1108.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199912\)20:12<1087::AID-SMJ71>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1087::AID-SMJ71>3.0.CO;2-Z)
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.  
<https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.  
<https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-353.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- 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.  
<https://doi.org/10.1002/smj.288>