

OTDK-dolgozat

2025

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR



A PROJEKTMENEDZSMENT HOZZÁJÁRULÁSA
A STARTUPOK SIKERÉHEZ

THE CONTRIBUTION OF PROJECT MANAGEMENT
TO BUSINESS STARTUP SUCCESS

Horváth Dominik

Konzulens: Tóth János

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 11. 09.

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés.....	1
II. Szakirodalmi áttekintés	4
II.1. Projektmenedzsment általános értelmezése	4
II.1.1. Projekt definíciója	4
II.1.2. Projekt szakaszai	5
II.2. Startupok működése és életciklusuk	6
II.2.1. Startup definíciója	6
II.2.2. Startupok életciklusa	7
II.3. Startupok projektalapú szemlélete	9
II.4. Eltérés a nagyvállalatokban értelmezett projektmenedzsmenttől	11
II.4.1. Vezetési dimenziók értelmezése:	11
II.4.2. Projektvezetés megközelítése.....	12
II.4.3. Tradicionális és agilis projektvezetési megközelítések.....	13
II.5. Projektsiker értelmezése	14
II.6. Startupok kritikus sikertényezői	18
II.6.1. Környezethez kötődő sikertényezők	19
II.6.2. Kompetenciákhoz kötődő sikertényezők.....	21
III. Kutatási módszertan.....	25
III.1. A kutatási kérdések és a módszertan ismertetése	25
III.2. Vizsgált startupok bemutatása.....	29
III.2.1. P startup bemutatása.....	29
III.2.2. Q startup bemutatása	29
III.2.3. R startup bemutatása	30
IV. Empirikus kutatás eredményeinek bemutatása.....	32
IV.1. Vizsgált startupok életciklusának jellemzői.....	32
IV.1.1. Felfedezés	35
IV.1.2. Validáció.....	38
IV.1.3. Hatékonyság.....	40

IV.1.4. Skálázódás	41
IV.2. Válasz az első kutatási kérdésre: Változik-e a projektvezetési szemlélet a startupok különböző érettségi szakaszai során?.....	43
IV.3. Válasz a második kutatási kérdésre: Milyen projektvezetési módszerekkel és milyen kompetenciák segítségével oldhatók meg a startupok különböző érettségi fázisaik során keletkező kihívások?	44
IV.4. Válasz a harmadik kutatási kérdésre: Milyen hatása van a vállalkozó személyiségjegyeinek és kompetenciáinak a startup sikerére?.....	46
V. Összefoglalás.....	50
Irodalomjegyzék.....	52

I. Bevezetés

A fejlődés és eredményesség kulcsfontosságú a vállalatok számára, ami aktívan igényli a figyelmet, hiszen ezek a vállalatok egy állandóan változó környezetnek vannak kitéve, amire a megoldást a szervezetben belüli projektek jelentik. A projektmenedzsment jelentősége a mai és a jövőbeni változó munkakörnyezetben és munkamódszerekben az 1990-es évek óta drámaian megnőtt (Cleland, 1995; Gareis, 1991; Turner & Cochrane, 1993). A változó munkakörnyezet részeként egyre nagyobb népszerűséggel jelennek meg startupok, amik akár a nagyvállalatokkal is szembeszállnak a piacon.

Sulayman és mtsai. (2014) szerint a startupok ma már a világ legtöbb fontos piacán relevánsak, ami még fontosabbá teszi, hogy megértsük őket és működésüket, megértsük összetettségüket és a felmerülő problémákat, mivel a startupok nem úgy működnek, mint a nagyobb vállalatok.

Az induló vállalkozás olyan ideiglenes szervezatként írható le, amelyet azért hoztak létre, hogy megismételhető és méretezhető üzleti modellt találjanak az innovációorientált ágazatokban (Blank & Dorf, 2012)

Ez arra utal, hogy a startupok más üzleti modellel dolgoznak, mint a közepes vagy nagy szervezetek, ezért más prioritásokkal rendelkeznek, valamint másképp kezelik a problémákat és a projekteket. De bármennyi növekedést és fejlődést is hozhatnak a startupok a világra, az erőforrások szűkössége behatárolja őket, ami megnehezíti számukra, hogy eszközeiket olyan módon használják fel, amely hozzájárul a növekedésükhöz. A működésük és a problémakezelésük módja miatt a projektmenedzsment technikák alkalmazása során is nehézségekbe ütköznek.

Az induló vállalkozások révén új ötletek kerülnek piacra és alakulnak át gazdaságilag fenntartható vállalkozásokká. A startupokat az innovativitás, a skálázhatóság és a gyors növekedés jellemzi (Blank & Dorf, 2012). Egy új startup beindítása nagyon összetett folyamat, amely az egész életciklusuk során végigfutó tevékenységeken keresztül idővel fejlődik.

A szakirodalom nagy részében az induló vállalkozások létrehozásának folyamatát egyrészt az eredmények és a túlélés bizonytalansága (Ries, 2011), másrészt a kudarc és a tudás hiánya (Deakins & Whittam, 2000) jellemzi. Az induló vállalkozásoknak fel kell készülniük a

kudarcc kockázatára, valamint eszközöket és stratégiákat kell alkalmazniuk a teljesítmény-, minőségi és időbeli célok sikeres eléréséhez (Byers és mtsai., 2011).

Ezen jellemzők a startupokat egyedi és ideiglenes szervezeteknek tekintik a komplexitásból és a bizonytalanságból kiindulva, amik alapján megérthetjük, hogy hogyan kapcsolódik egymáshoz a projekt és a startup fogalma.

Készültek tanulmányok a startupok projektalapú szemléletéről (Lindgren & Packendorff, 2003), a megfelelő PM megközelítésekről a startupok számára (Macheridis, 2009) és a projektvezető személyének befolyásáról az vállalkozási folyamatokra (Ramirez, 2013). A közelmúltban a PM-nek a vállalkozásindítási projektek sikerének növelését célzó alkalmazásának okairól Kiznyte és mtsai. (2016) készítettek szélesebb körű elemzést a PM-megközelítéseknek az üzleti terv fejlesztési fázisában történő alkalmazásán keresztül.

Ezen érdeklődés ellenére a PM-et és a startupok indítását összekötő kutatások terén vannak bizonyos korlátok. A fenti előfeltevésekkel keretbe foglalva a dolgozat feltevése, hogy az üzleti startupok indításából eredő jellemzői azonosak a projekt alapvető jellemzőivel; így a PM megközelítések és eszköztár alkalmazása hozzájárulhat az üzleti startupok indításának menedzseléséhez.

Ebből a feltételezésből kiindulva a cél annak feltárása, hogy a startupperek milyen mértékben használják ki a projektmenedzsment eszköztárát; és ez miként járul hozzá a startup, valamint annak projektjei sikerességéhez.

A siker gondolata jelen van vállalati és egyéni szinten is. Ezen belül a vállalat sikere közvetlen vagy közvetett módon függ az ott dolgozó emberek sikerességétől is. A siker mértéke sok tényezőtől függ, de mivel a startupoknál (főleg az alapítás körüli fázisban) a cég sikerességét egy kis csapat sikeressége adja, így a csapattagok egyéni sikerei és az ehhez szükséges sikertényezők kiemelt szerepben vannak. Így kutatásomban különös figyelmet fordítok az alapítók személyiségi jegyeire és hogy ezek milyen összefüggésben állnak a startup által elért sikerrel.

Nagyvállalati szinten számos mérőszámot alakítottak ki a történelem során a siker mérésére. Ezen pénzügyi mutatók között említhető a RoI, RoA és az NPV is. Ezek a kvantitatív mérőszámok ugyan egzaktak, azonban a komplex képalkotásban a sikerről limitált információt szolgálnak. Ezért fontos, hogy olyan kvalitatív elemeket is feltérképezzünk, amelyek sokszor a felszín alatt húzódó, ok-okozati összefüggéseket rejtik (Virág és mtsai., 2013).

Deduktív kutatási stratégiát alkalmazva (Graue, 2015) elemzem a startupok létrehozásával kapcsolatos szakirodalmat és a PM korábbi hozzájárulását a vállalkozói szakterülethez, hogy megalapozzam az empirikus kutatásom szakirodalmi hátterét.

A dolgozatom témaválasztását a szakmai pályafutásom idézte elő, hiszen egy startupban dolgozva nap mint nap szembesülök a kihívásokkal, amit a számos komplex projekt menedzselése jelent. A vállalat kis mérete miatt a projekteknek kiemelt jelentőségük van, hiszen egy adott nagyobb projektben akár az egész vállalat részt vesz és annak sikeressége jelenti a startup életben maradásának a feltételét. A motivációim közé tartozik, hogy megértsem jobban a startupok működését, és hogy a projektmenedzsment mely területei járulhatnak a startup sikeréhez leginkább hozzá.

A kutatásom összességében hozzájárul a PM és a vállalkozási területek közötti széttagoltság lefedéséhez (Frederiksen & Davies, 2008; Kuura és mtsai., 2014), valamint hasznos tudást nyújthat leendő vagy aktuális startupperek számára.

II. Szakirodalmi áttekintés

Ez a szakasz bemutatja a projektmenedzsment fogalmát és a startupok értelmezési keretét a szakirodalom szerint, majd párhuzamot von a startup indítása és a projekt fogalma között annak a nézetnek az előmozdítása érdekében, hogy a startupindítás vállalkozói projektnek vagy projektek összességéként tekinthető.

A szakirodalom keresése során a hangsúly a különböző projektmenedzsment-technikák megtalálására helyeződött a startupoknál, valamint arra, hogy hogyan működtek, illetve működtek-e. Az eredmény több információ volt a startupokról és működésükről, és kevesebb arról, hogy a projektmenedzsment pontosan milyen módon segítette őket. A projektmenedzsment technikák évek óta támogatják a vállalkozások működését. A probléma azonban annak a vizsgálatával van, ahogyan a projektmenedzsmentet a startupoknál alkalmazzák. Ezért fontos megérteni a startupok definícióját. Emellett fontos megvizsgálni, hogy a startupok fejlődésük során melyik szakaszban milyen problémával találkoznak, hogy jobban megértsük a projektmenedzsmentet adta hozzájárulási lehetőségeket, valamint, hogy hogyan mi a legjobb módja a projektmenedzsment alkalmazásának.

A dolgozat kutatási témájának szakirodalmi háttérét a következő fejezetek mutatják be:

- II.1. A projektmenedzsment általános értelmezése
- II.2. A startupok működése és életciklusuk
- II.3. A startupok projektalapú szemlélete
- II.4. Eltérés a nagyvállalatokban értelmezett projektmenedzsmenttől
- II.5. A projektsiker értelmezése
- II.6. A startupok kritikus sikertényezői

II.1. Projektmenedzsment általános értelmezése

II.1.1. Projekt definíciója

A második világháború utáni infrastrukturális és technológiai fejlődéshez köthető a projektmenedzsment létrejötte (Hodgson & Cicmil, 2006), különösen az Amerikai Egyesült Államokban az Apollo űrprogram vagy a Manhattan projekt kapcsán. A szakirodalom a projektmenedzsmentet általában a nagyvállalatokhoz köti (White & Fortune, 2002), és leírásában főként a projektháromszög jelenik meg: az idő, költség és ráfordítás. Azonban a projekt értelmezése sokat változott az elmúlt időben, alkalmazkodva a változó, turbulens

gazdasági környezethez. Az első megközelítések a taylori időhöz köthetők. Ezen definíciók szerint a projekt olyan tevékenység vagy tevékenységek sorozata, amelyet behatárol a ráfordított idő, költség és elvárt minőség paramétere. Ezen megközelítés egészen az 1970-es évekig kiválóan alkalmazható volt (ld. pl. Gaddis, 1959).

Később ezen alapfeltevés mindvégig igaznak bizonyult, azonban korunk definíciója kissé kibővült. „A projekt időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából.” (Project Management Institute, 2006, 21. oldal). Ez a definíció a mai napig a mérvadó.

A definíció kibővülése elsősorban annak köszönhető, hogy a környezet elvesztette statikus állapotát (Mészáros, 2010). Napjainkban nem elegendő csupán az idő, költség, eredmény előfeltevéseket teljesíteni a projektsiker eléréséhez, a projektháromszög önmagában nem jelent bizonyítékot arra, hogy a megfelelő projekteredmény jön létre.

Ebből adódóan Görög a következő definíciót adta:

„... projekt minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei meghatározottak, és (hasonlóan a stratégiai célfeladatokhoz) egy adott eredmény (cél) elérésére irányul...” (Görög, 2003, 20. oldal)

Később Clements és Gido már egy kevésbé részletes definíciót alakított ki:

„A projekt olyan törekvés, amelynek célja egy jól definiált eredmény megvalósítása egyedi tevékenységek halmazán keresztül az erőforrások hatékony felhasználása által.” (Clements & Gido, 2006, 4. oldal)

Ezen definíciókban párhuzamosan jelenik meg az eredményorientáltság a projektháromszög mellett. Összességében a definíciókat értelmezve elmondható, hogy a projekt egyszeri, időben vissza nem térő jelenség, ami valami újat hoz létre. Ennek célja pedig alapvetően a környezet változásának lekövetése, arra valamilyen válaszeredmény nyújtása.

II.1.2. Projekt szakaszai

A projektmenedzsment számos fontos komponenst tartalmaz, amelyek hozzájárulnak a projekt sikeréhez. Az alábbiakban bemutatom a projektmenedzsment öt fő komponensét (Kerzner, 2000):

1. Igényfelmérés: Ebben a szakaszban a projektötlet megszületik. Az igényfelmérés során meghatározzuk a projekt célját, a szükséges erőforrásokat és a projekt indokoltságát.
2. Tervezés: A tervezés során kidolgozzuk a projekt részletes tervét. Ide tartozik a projektterv, a munkaterv, a költségvetés, a határidők és a projektmenedzsment módszerek kiválasztása.
3. Végrehajtás: Ebben a fázisban a tervet életre keltjük. A projektmenedzserek irányítják a projektcsapatot, figyelik a fejleményeket és kezelik az esetleges problémákat.
4. Monitorozás: A projektmonitorozás a folyamatos ellenőrzést és értékelést jelenti. Itt figyelemmel kísérjük a projekt előrehaladását, a költségeket, a határidőket és a minőséget.
5. Lezárás: A projekt lezárásakor értékeljük a projekt teljesítményét, dokumentáljuk a tapasztalatokat és átadjuk az eredményeket a megrendelőnek.

Ezen komponensek együttesen biztosítják a hatékony projektmenedzsmentet, és hozzájárulnak a sikeres projekteredmény eléréséhez.

II.2. Startupok működése és életciklusuk

II.2.1. Startup definíciója

A "startup" kifejezést az elmúlt években egyre gyakrabban használták a fiatal vállalkozások, a divatos San Franciscó-i alkalmazások, mint az Instagram és a hatalmas technológiai vállalatok, mint a Google vagy a Facebook jellemzésére. De mi is valójában a startup?

A bevezetésben említett definíció (Blank & Dorf, 2012) szerint "Az induló vállalkozás olyan ideiglenes szervezatként írható le, amelyet azért hoztak létre, hogy megismételhető és méretezhető üzleti modellt találjanak az innovációorientált ágazatokban".

Ezen definíció meghatározása és felépítése eltér a nagyobb vállalkozásokétól, ezért fontos megvizsgálni a startupok alapvető célját és azt, hogy hogyan oldanak meg problémákat. Ahogy Pollman (2019, 156. oldal) azonosította: "A világ legnagyobb vállalatai 2019-ben a piaci kapitalizáció alapján az Apple, a Microsoft és az Amazon - mind startupként indultak". Még befolyásosabbak, "mint például a Google, a Facebook, az Amazon, az Uber, az Airbnb, a Salesforce és a Spotify - digitális vállalkozásként indultak" (Zaheer és mtsai., 2019, 262. oldal).

A bizonytalanság a startupok velejárója, és a legtöbbjük számára nehezen kezelhető. "A bizonytalanság a legtöbb projekt elkerülhetetlen aspektusa, de még a legprofibb menedzsereknek is nehézséget okoz a kezelése" (De Meyer és mtsai., 2002, 60. oldal). Pollman (2019) azt is felveti, hogy a startupok "a technológiára és az innovációra való összpontosításukkal, valamint az ennek megfelelően magas kockázati szintjükkel és a növekedés hangsúlyozásával különböznek mind az állami vállalatoktól, mind a hagyományos vállalatoktól. Ennek következtében irányításuk is más" (Pollman, 2019, 159. o.).

Számos meghatározást találunk szakértők és vállalkozók részéről is. "A startup egy olyan vállalat, amely egy olyan probléma megoldásán dolgozik, ahol a megoldás nem nyilvánvaló, és a siker nem garantált" - mondja Neil Blumenthal, a Warby Parker társalapítója és vezérigazgatója. Mások a startupot lelkiállapotként definiálják. Adora Cheungs, a Homejoy társalapítója és vezérigazgatója szerint startup az, amikor "az emberek csatlakoznak a céghez, és azt döntést hozzák, hogy lemondanak a stabilitásról a hatalmas növekedés ígéretéért és az azonnali hatás elérésének izgalmaért".

Visszatérve az kezdeti definícióinkhoz, egy erősebb menedzsment szemszögből vizsgálva Blank & Dorf (2012) állítása azt jelenti, hogy míg a startup ideiglenes, addig egy vállalat egy tartós cég, ami olyan üzleti modellel dolgozik, ami megismételhető és skálázható.

Jelenleg rengeteg elmélet és modell próbálja megmagyarázni az új vállalkozások (startupok) létrehozását (Salamzadeh & Kirby, 2017). A meglévő elméletek és modellek azonban kezdeti állapotban vannak, és a bizonyítékok megkérdőjelezhető mértékben vannak jelen (Salamzadeh, 2015).

II.2.2. Startupok életciklusa

A kidolgozott meghatározások közül a szakasz modell (Rasmussen, 2011), a szakaszalapú elméletek (Levie & Lichtenstein, 2010) vagy az életciklus-elmélet (Poole M.S. & Van de Ven A. H., 2004) azt feltételezi, hogy a változás folyamata meghatározott és szükséges lépéseken vagy fejlődési szakaszokon keresztül halad. Egyszerűségük miatt a szakasz- vagy életciklus-modellek a legelterjedtebb módja az új vállalkozások alapítási folyamatának ábrázolásának (Bhave, 1994).

Az új vállalkozás indítása számos tevékenység mentén szervezhető. Ezekre példa az erőforrások összegyűjtése és megszervezése, az új termék kifejlesztése, illetve a piacra vitel és a promóció elindítása. Emellett bizonyos cégalapítók a fontos külső érintettekkel való üzleti

kapcsolatok kialakításával kezdik. Megint más vállalkozók és startupperek egy új jogi entitás létrehozásával és az üzleti terv kialakításával kezdik (Delmar & Shane, 2004).

A szakirodalom általánosságban feltérképezte az induló vállalkozások fejlődését az egyik szakaszból a másikba történő átmenetek sorozatán keresztül, amelyeket gyakran adott válsághelyzet vagy kritikus események idéznek elő (Phelps és mtsai., 2007). Kutatásunk céljára a szakemberek által nyújtott különböző modellek közül Salamzadeh & Kawamorita Kesim (2015) osztályozása és a Startup Genome által definiált startup életciklus modell (Marmer és mtsai., 2011) a legrelevánsabb. A két modell közül a második egy fogyasztóorientált megközelítés, ami Steve Blank startup modelljét használja, amihez az adatot több mint 1000 startup szolgáltatója világszerte. Mivel ez közelebb áll az általunk elfogadott startup definícióhoz, ezért ezt a modellt fogom alkalmazni a kutatásom eredményeinek behatárolására.

A Startup Genome munkatársai és a UC Berkeley egyik kutatója definiálták az előbb említett életciklusmodellt a startupok számára azzal a céllal, hogy vizsgálja a startup státuszból a vállalati státuszba való átmenetet. Ez segít megérteni számunkra, hogy ehhez milyen lépéseken haladnak végig általánosságban a startupok.

Az életciklus szakaszok neve “Marmer szakaszok”, amik a Startup Genome alapítójáról kapták a nevüket, Max Marmerről. A modell 6 szakaszra osztja egy startup életciklusát, amíg az egy konvencionális vállalattá nem válik. Ehhez a 6 szakaszhoz tartoznak még alszakaszok, amik hozzájárulnak a szakaszok még alaposabb vizsgálatához, és elősegítik azok fő mozgatórugóinak felfedezését, azonban a dolgozatunk szempontjából ezek nem relevánsak, mert ez túlmutat a kutatásom komplexitásán.

Ez a 6 szakasz: felfedezés, validáció, hatékonyság, skálázódás, fenntartás és megőrzés. Ebből az első négy tartozik szorosan a startup definíciójához, így kutatásomban ezt a négyet fogom vizsgálni, hiszen ezen szakaszok alatt beszélhetünk szoros értelemben startupokról. A továbbiakban bemutatom a startup életszakaszainak általános jellemzőit:

1. Felfedezés

A startup első szakasza a stabil alap megteremtéséről szól, amire aztán épülhet a vállalkozás. Jelen fázis alatt kérdezi meg magától a vállalkozó, hogy valóban problémát old-e meg. A vállalkozói csapat összeáll, elindulnak a kezdeti folyamatok.

2. Validáció

Ha megvan a megfelelő alap, akkor a következő lépés a megnézni, hogy az üzleti modell valóban működőképes-e valós piaci körülmények között. Fontos ezen fázis alkalmával, hogy a startup felmérje a termékének, szolgáltatásának valódi értékét a potenciális fogyasztók számára.

A piaci tesztelés során különösen fontos szerepe van a vásárlói visszajelzéseknek és adatoknak. Ezek az adatok az üzleti tevékenység központját képezik, mivel segítik behatárolni az ügyfél általi elvárásokat, és segítenek a termék és/vagy szolgáltatás alapvető jellemzőinek újradefiniálásában és a tartós fogyasztóorientált stratégia kidolgozásában. Ebben a szakaszban továbbá a befektetési forrás, valamint további külső támogatás szerzése (mint inkubátorprogramok és mentorálás) képezi a részét a fő fókusznak.

3. Hatékonyság

A hatékonysági szakasz főként a növekedésből, a jelenlegi folyamatok egyszerűsítéséből és az üzleti modell folyamatos finomításából áll. Ezek az elemzések kulcsfontosságúak az ügyfélszerzési folyamat (értékajánlat és felhasználói élmény) javításához, valamint arra ösztönzik a csapatot, hogy megismételhető értékesítési folyamatokat állítson be.

4. Skálázódás

Az startupoknak arra kell törekedniük, hogy folytassák és növeljék ügyfélszerzési tervüket, kiépítsék az üzlet hátterét, és lépést tartsanak az egészséges és fenntartható növekedési folyamattal. Ez az első időszak, amikor az alapítónak el kell kezdeniük az első vezetők felvételét és a részlegek létrehozását. Ha a vállalkozás elérte a megfelelő méretet, erősen tanácsos nagybefektetőkhez fordulni egy kockázati finanszírozási körben, hogy fedezzék a terjeszkedés megemelkedett költségeit.

II.3. Startupok projektalapú szemlélete

A startupok és a vállalkozói szellem olyan fogalmak, amelyek kéz a kézben járnak, egyik szó a másikhoz vezet. Elég csak elemezni a vállalkozói szellem meghatározásában leggyakrabban előforduló szavakat: indulás, alapítás, új vállalkozás, lehetőségkeresés, kockázatvállalás, bizonytalanság, stb.

A vállalkozói szellem a vállalkozói cselekedetben valósul meg. A cselekmény önmagában - egy olyan cselekmény, amelyet a meglévő gyakorlaton kívüli kreatív és befolyásoló lépés jellemez - teszi a cselekvő egyént vállalkozóvá (Schumpeter, 1949).

Más szóval, a cselekedetek azért "vállalkozóiak", mert a társadalmi kontextushoz képest újszerűek, nem pedig azért, mert bizonyos pszichológiai tulajdonságokkal rendelkező egyének hajtják végre őket (Gartner, 1988). Ez azt is jelenti, hogy a vállalkozói cselekedet nem magyarázható meg teljes mértékben az egyéni cselekvőre való hivatkozással, mivel a különböző társadalmi kontextusok teljesen eltérő környezetet jelentenek a vállalkozói tevékenység számára (ld. pl. Trulsson, 1997).

Ebből a jellemzésből következik, hogy a vállalkozói tevékenység áthatja a társadalmakat, a gazdaságokat, a szervezeteket és az egyéni életet. Hatására az emberek innovatív szabályokat hoznak létre, új cégeket alapítanak, szervezeteket hoznak létre és szerveznek át, valamint megváltoztatják karrierjük és magánéletük irányát.

A vállalkozói tevékenységek természetüknél fogva ideiglenesek. Míg az egyének kitartanak (legalábbis egy ideig), addig a tevékenységek gyakran változnak. A vállalkozói tevékenységek ebben az értelemben nem különböznek; ezek ideiglenes cselekvéssorozatok (Marris & Somerset, 1971), olyan folyamatok, amelyekben újdonságok jönnek létre (Bygrave, 1993), és amelyek nem mindig különböztethetők meg a kontextusuktól (Chia & King, 1998).

Még a cégalapítás is átmeneti abban az értelemben, hogy a felfedezési folyamat egy idő után elhalványul, és átadja helyét az ismétlődő szokásoknak, ahol az új ötleteket a mindennapi működés folyamán hasznosítják. Ebben az értelemben a vállalkozói tevékenységek hasonlóak a projektekhez (Bouchikhi, 1993; Waddock & Post, 1991); azaz egyedi, összetett vállalkozások, amelyek az erőforrások, az idő és a minőség tekintetében korlátokba ütköznek (Packendorff, 1995).

Az új cégeket gyakran egyénekből álló csapatok vagy hálózatok hozzák létre, ahol különböző személyek vesznek részt a folyamatban (Birley, 1985). Amikor a vállalkozó új vállalkozásokba kerül, nem ritka, hogy ugyanazokat az egyéneket találja maga körül újra (ez a minta nemcsak az üzleti életben, hanem a kulturális életben, a regionális fejlődésben stb. is megtalálható), de új embereket is felkutatnak, akikkel kölcsönhatásba lépnek, hogy új tevékenységet alakítsanak ki. Egyes esetekben akár teljesen lehetetlen a hatékony önálló megoldás. Következésképpen a vállalkozói tevékenység a gyakorlatban gyakran kollektív folyamat, és a vállalkozói cselekedetek így gyakran kollektív cselekedetek. Még az sem ritka, hogy a cégeknek, azaz emberek összességének tulajdonítanak vállalkozói cselekvéseket (Zahra és mtsai., 1999). A vállalkozói cselekedeteket tehát inkább úgy kell tekinteni, mint amelyek a társadalmi hálózatokban számos társuló szereplő, nem pedig adott egyéni szereplők által

alkotott tevékenységek. Ráadásul a legtöbb vállalkozó újra együtt dolgozik másokkal az ismerettségük köre által nyújtott hálózattal, ahogyan a "hétköznapi" menedzserek és más szakemberek is teszik (Birley, 1985; Waddock & Post, 1991).

II.4. Eltérés a nagyvállalatokban értelmezett projektmenedzsmenttől

Ahogy korábban megjeléntem, a szakirodalom a projektmenedzsmentet általában a nagyvállalatokhoz köti (White & Fortune, 2002). Emiatt a kutatásom relevanciájához be kell mutatnom, hogy milyen módon értelmezhető a projektmenedzsment a startupok esetében.

II.4.1. Vezetési dimenziók értelmezése:

A projektek vezetése hasonlóságot mutat a vállalatok vezetésekor alkalmazott diszciplínákkal, azonban a projektek számos sajátossággal is rendelkeznek. A vállalatok irányítása során a klasszikus és az újabb értelmezések is három különböző vezetési dimenziót különböztetnek meg (Görög & Smith, 1999), mint:

- stratégiai menedzsment,
- projektmenedzsment,
- operatív menedzsment.

A főbb különbségeket Görög (2008) összegezte (1. ábra, saját szerkesztés):

Az összehasonlítás szempontjai	Stratégiai vezetés	Projektvezetés	Operatív vezetés
A döntések időhorizontja	hosszú távú	középtávú	rövid távú
Hatása a szervezet egészére	hosszútávon jelentős	középtávon jelentős	rövidtávon jelentős
A tevékenység meghatározó tényezője	a várható jövőbeni működési környezet	kedvező változás az elérendő eredménytartalom révén adott költség- és időkorlátok mellett	a rendelkezésre álló erőforrások és/vagy az aktuális piaci helyzet
A tevékenység jellege	komplex, innovatív	komplex, innovatív	rutinszerű, szabályozott

A tevékenység folyamatossága	kvázi folyamatos	egyszeri, visszatérő	folyamatos
A tevékenység mozgástere	a szervezet egésze	a szervezet egésze vagy több funkcionális	egy-egy funkcionális (szervezeti)

Az általános vállalati szinten mérvadó három menedzsmenti szint szerepe a startupok esetében csökken, ami leginkább a hierarchikusság laposságából és az alacsony munkavállalói létszámból adódik. Érdeemes megfigyelni, hogy ugyan a startupok esetében ez a három dimenzió megjelenik adott helyzetekben, de ezek állandó általános jelenléte nem igazolható.

II.4.2. Projektvezetés megközelítése

A projekteket is, mint minden vállalati tevékenységet szükséges valamilyen fokon irányítani.

„A projektmenedzsment a projekt tevékenységeinek végrehajtása során a tudás, a képességek, az eszközök és a technikák alkalmazása a projekt követelményeinek teljesítése céljából.” (Project Management Institute, 2006, 24. oldal)

„A szervezetek irányításában kialakult olyan vezetési tevékenység, és egyben a vezetéstudomány önálló terület, amely eltérően egy szervezet operatív tevékenységeinek folyamatos, bizonyos vonatkozásban rutinszerűnek nevezhető irányítási módjától, elsősorban a szervezeti stratégia által életre hívott egyszeri, komplex feladatok teljesítésével foglalkozik.” (Görög, 2003, 363. oldal)

Ezen alapján a projektmenedzsment elsődleges feladata a vezetőség által meghatározott keretek között sikerre vinni a projektet (Blaskovics, 2014). A projektmunka közben azonban változhatnak a különböző feltételek, ezért szükséges hogy annak vezetése folyamatosan alkalmazkodjon a környezethez. Feladata köze tartozik még a hatékonyság megteremtése az eredményesség mellett. Ezek alapján a projektvezetése feladatai közé sorolható(vö. Fekete & Dobreff, 2003; Project Management Institute, 2006)):

- a projekt koordinációja,
- a projekt munkaterjedelmének behatárolása
- a projekt időtartamának és költségének megtervezése,

- a projekt időtartamának és költségeinek kontrollja
- a minőségbiztosítási feladatok ellátása,
- a kommunikációs feladatok ellátása,
- a kockázatok menedzselése,
- a külső erőforrások menedzselése.

A feltételekből adódó projektvezetői feladatok összhangban állnak a projekt értelmezésének fejlődésével. Így fontos állandó szerepben van a projekt szervezeti érdekekkel való összehangoltsága.

II.4.3. Tradicionális és agilis projektvezetési megközelítések

Wysocki & McGary (2003) osztályozása szerint a hagyományos projektmenedzsment (TPM) és az agilis projektmenedzsment (APM) a legelterjedtebb projektvezetési nézőpontok.

Ezt a kiszámítható környezet vagy az üzleti igények változásaitól nagyrészt függetlenített tradicionális megközelítést (Shenhar & Dvir, 2007) a kutatók megkérdőjelezték, mivel megfigyelték, hogy gyenge teljesítményhez vezetett olyan kontextusokban, ahol a bizonytalanság, az improvizáció és a rugalmasság dominál. Az ilyen bizonytalan kontextusok inkább válnak normává, mintsem kivétellé (Ben Mahmoud-Jouini és mtsai., 2016). Mindezekben az esetekben a PM standard és hagyományos megközelítései már nem tekinthetők érvényesnek (Huemann & Martinsuo, 2016).

Egyes kutatók kiemelték, hogy a vállalkozások induló projektjeit jellemző komplexitás és bizonytalanság (Ramirez, 2013) az agilis projektmenedzsment legújabb elveinek alkalmazásával kezelhető (Chin G., 2004; Leybourne, 2009). Az APM gyakorlatok lehetővé teszik a csapatok azon képességeinek irányítását, hogy hatékonyan vagy eredményesen reagáljanak az ügyfelekre, ezáltal javítva az alkalmazkodóképességet, ami olyan menedzsment beavatkozásokat biztosít, amelyek képesek pozitívan befolyásolni a projektfejlesztés sikerét (Recker és mtsai., 2017). Ez lehetővé teszi, hogy az APM a nagy kockázatú és időérzékeny projektek irányításának új megközelítésévé váljon, mivel bizonyítottan jobb termelékenységet, magasabb minőséget és hatékonyabb döntéshozatalt biztosít (Conforto és mtsai., 2016). Az agilis megközelítés kezdeti fejlődése óta Boehm & Turner (2004) szerint a kihívás az APM és a TPM közötti egyensúly megtalálása. Ennek eredményeképpen a tudósok elkezdtek hangsúlyozni mind az APM-elvek és az üzleti startupok létrehozása közötti általános "illeszkedést" (Leybourne, 2009; Macheridis, 2009), mind pedig a TPM és az APM

kombinációját jelentő hibrid megközelítések felé való elmozdulás szükségességét (Kiznyte és mtsai., 2016; Winter és mtsai., 2006).

II.5. Projektsiker értelmezése

A projektsiker értelmezésére számos paradigma, definíció és keretrendszer jött létre. A taylori időkben könnyen lehetett egy projektet sikerre vinni, mert még egyszerűen kvantifikálhatóak voltak a sikermutatók, mindent körül tudtak határolni. Azonban jelen korunkban a komplexebb projektek esetén ezek a sikerkritériumok nem ennyire egzakta, jó példa erre az űrkutatás, a haditechnika, a K+F vagy szervezetfejlesztési projektek (Görög, 2007).

Különösen jól megfigyelhető a sikertelenség az informatikai projektekben, ahol a siker esélye a 2000-es évek közepéig 30% alatt maradt (Deák, 2001), és gyakran volt tapasztalható jelentős költség-túllépés is (Radujković & Izetbegović, 2000). Sőt, az ilyen projektek jelentős része, megközelítőleg harmada lett leállítva a projekt befejezése előtt (Lee-Kelley & Loong, 2003). Ezen esetekben a projekt elkezdése után időközben egyértelművé vált, hogy a projekt menthetetlen: olyan mértékű csúszás vagy időbeli túllépést realizáltak, amit már nem tudtak később helyrehozni.

Mivel a startupok jövője számos esetben kulcsprojekteken múlik, ezért könnyű megértenünk, hogy miért bukik el oly sok startup az életfázisuk különböző szakaszaiban. A Startup Genome (2019) kutatása alapján 12-ből 11 startup elbukik.

A projekt sikerkritériumai képezik azt a viszonyítási alapot, amelyek segítségével lehet értékelni a projekteket (Görög, 2007), azaz megmondani, hogy sikerrel végződtek-e. Ezek meghatározása igen komplikált, hiszen egy látszólag sikeres projekt is okozhat bukást hosszabb távon. A sikerkritériumok fejlődése a projektek fejlődésével párhuzamosan fejlődött (vö. Jugdev & Moller, 2006).

Számos megközelítés született, és két nagyobb csoport képezhető belőlük (Görög, 2003):

- egyszintű megközelítések,
- hierarchikus megközelítések.

Az egyszintű megközelítések során a modellben azonos súllyal jelennek meg az értékelési tényezők, míg a hierarchikus esetében adott súlyok kapnak szerepet a modellben. Ezeknek a

szakirodalomban is közismert megközelítéseknek továbbá Blaskovics (2014) szerint az alábbi követelménynek kell megfelelnie:

- Holisztikusság: szükséges az összes releváns projektsikert befolyásoló faktor összegyűjtése
- Realitás: szükséges, hogy a modell konzisztens legyen, azaz sikeresnek értékelje a valóban sikeres projekteket, és sikertelennek a valóban sikertelen projekteket

Az egyszintű és hierarchikus megközelítések túlmutatnak a projektháromszög elemein, ezzel továbbfejlesztett értékelést téve lehetővé. Wateridge (1998) IT/IS projektek kapcsán térképezte fel a további tényezőket és megállapította, hogy a projektháromszögön túl az alábbi tényezők relevánsak:

- Felhasználói igényeknek való megfelelés
- Az adott cél elérése
- A végfelhasználók elégedettsége

Ezen modellben is látszik, hogy a projektsiker értelmezése a szubjektivitás irányába tolódik el. Ennek a modellnek az általános alkalmazhatóságát akadályoztatja az IT/IS projektek specifikussága, hiszen kiemelt szerepben jelenik meg a tulajdonosi vagy felhasználói elégedettség (Blaskovics, 2014).

Atkinson (1999) a sikertelenség vizsgálatával közelítette meg modellalkotás problémáját. Ő is IT/IS projekteket vett górcső alá, ám bátor ezek relevanciája a modell értelmezése szempontjából csökken és egy általánosabb modellhez jutott. Kutatása során két hibát különböztetett meg:

- Első típusú hiba: olyan projektelemek, amelyek rosszul és/vagy hibásan lettek elvégezve, ilyenek lehetnek például a nem megfelelően megtervezett idő- vagy költségterv, de akár rosszul felmért kockázatok is
- Második típusú hiba: olyan projektelemek, amelyek esetenként egyáltalán nem lettek elvégezve, vagy valamilyen hiányossággal kerültek teljesítésre, ilyenek lehetnek például a nem megfelelő és részben felmért kockázati tényezők feltérképezése, vagy a hiányos projektbehatárolás

A két hibatípus számszerűsítésére létrehozott négy kritériumot, amik a sikertelenség mérésére szolgálnak. Ezt a Atkinson a négyzetes út modelljében fejtette ki:

- a projektháromszög elemei: az idő, költség, minőség
- a projekt eredményének technikai megfelelőségén alapuló információs rendszer
- előnyök a projekt tulajdonosi szervezet aspektusát tekintve
- előnyök a projekt további érintettjei számára

A kritériumok hasonlóak a két mű esetében, azonban Atkinson az érintettek elégedettségét is beépíti a modelljébe. A Jugdev & Moller (2006) mű alapján kijelenthető, hogy az érintettek elégedettsége fontos kritériummá vált a projektsiker értelmezésekor.

A realitást, mint második kritériumot érdemes megvizsgálni az egyenlő súlyozás esetén. A realitást cáfolja, hogy sikerrel végződhet akkor is a projekt, ha ez egyik kritérium sérül. Evidens, hogy a sikerkritériumok egyenlő súlya esetén, ha az egyik sérül, sosem fog a modell projektsikert jelezni, ami ellentmondhat a valósággal, így megszegi a realitás feltételét.

Ennek következményeképp alakultak ki a hierarchikus modellek, amikben adott kritériumsúlyokkal lehet kompenzálni adott kritériumok hiányosabb teljesülését.

Az egyszintű modellek közé sorolhatóak még a pénzügyi indikátorok, mint ROE, ROI vagy NPV. Azonban ezt összevetve az előző projektsiker értelmezésünkkel, nem jelenthető ki, hogy a pénzügyi indikátorok önmagukban használatosak lehetnek a projektsiker előrejelzésére.

Másik egyszintű megközelítést a KPI-ok alkalmazása (Toor & Ogunlana, 2010). A KPI-ok alapvetően a vállalat teljesítményértékeléséhez tartoznak, de a projektsiker vizsgálatára is használhatóak. A projektekhez rendelnek kulcsfontosságú teljesítménymutatókat, amik teljesítményszinteket határoznak meg. Ha az egyik kulcsfontosságú teljesítménymutató minimumszintje alatt teljesít a projekt, akkor állapítjuk meg annak sikertelenségét. Azonban ezen megközelítéssel is az alapvető problémát a nehezen kvantifikálható teljesítmény okozza, ami rugalmatlan elemzési feltételeket biztosít a projekthez való kulcsfontosságú sikertényezők rendelése során (Blaskovics, 2014).

Továbbhaladva a kétszintű modellek felé, a sikerkritériumok itt már súlyozottan jelennek meg. A hierarchikus modellek esetében az a fő kérdés, hogy hány lépésben körvonalazható az elérni kívánt egzakt érték (Görög, 2003).

Görög (2007) háromszintű modellje az alábbi sikertényezőket azonosítja:

- A projekt idő-költség-minőség hármásának való megfelelés
- A projekt tulajdonosának elégedettsége, tehát a projekt milyen mértékben járult

- hozzá a stratégiai folyamatok, célok megvalósulásához
- Az érintettek elégedettsége a projekteredmény sikerességén alapuló és az ahhoz
- fűződő érdekek teljesülésének mértékétől függ



2. ábra: Az elégedettségi szintek, Forrás: Tóth (2018) szerkesztése Görög (2003) alapján

Az elégedettségi szintek egymástól elkülönülve, mégis szoros kapcsolatban állva jellemzik a projektsikert. A projektháromszögnek való megfelelésre épít a projekttulajdonosi szinten megvalósuló elégedettség, ami sikertényezőként annyit jelent, hogy adott projektháromszögbeli elem hiányosság kárpótolja, ha a projekt egésze a projekttulajdonosok számára elégedettséget okoz. Hasonlóként értelmezhetjük az érintetti elégedettség jelentőségét, am végső soron a leginkább befolyásoló tényező a projektsiker megítélésekor.

Összességében bemutatva az egyszintű, valamint hierarchikus modelleket kijelenthető, hogy az többszintű modellek az egyszintű modellekkel szemben megfelelnek a realitás és holisztikusság (Blaskovics 2014) feltételeknek. Mivel egy startup erősen függ a környezetétől (például: limitált pénzügyi és humán erőforrás, alacsony mértékű piaci tapasztalat, jogi környezet hiányosságai), ezért egy startup számára különösen fontos a külső érintetteknek való megfelelés, hiszen a külső érintettek elfogadása jelenti a startup életben maradásának feltételét. Így kutatásomban ez a modell kiválóan alkalmazható a startupprojektek sikerességének vizsgálatához.

II.6. Startupok kritikus sikertényezői

A siker meghatározásához ismernünk kell a projekt sikerére ráható külső tényezőket. A projektre ható tényezők közül a legnagyobb ráhatást jelentő sikertényezőket nevezzük kritikus sikertényezőknek. (Görög, 2013; White & Fortune, 2002)

Görög (2013, 33. oldal) három tágabb kategóriába sorolta a kritikus sikertényezőket:

- „a kompetenciához kötődő sikertényezők,
- a motivációhoz kötődő sikertényezők
- a projektkörnyezethez kötődő sikertényezők”

A startupperek esetében a motivációhoz kötődő sikertényezők jelenlétét nem tudjuk megkérdőjelezni. A startupperek elvakultan képesek kitartani a projektjük mellett, arra akár mindent feltéve, ennek okán alapvetésként tekinthetünk a startupperek esetében a motiváció jelenlétére.

Ebből adódóan a startupok esetében általam azonosított tényezők a kompetenciához kötődő, valamint a környezethez kötődő sikertényezők. Ezt összevetve a korábbi fejezettel, ami bemutatta a startupok projektalapú szemléletét a sikertényezőket a kutatásomhoz a következőképpen azonosítottam. A projektkörnyezet a startup alapításakor megegyezik a startup környezetével, és ez a startup életciklusában előrehaladva is csak kis mértékben kezd eltérni, leginkább csak a skálázódás fázisában. Tehát a projekt definíciójában vett sikertényezők a skálázódásig származtathatóak a startup sikertényezőiből.

Az új vállalkozások sikertényezőinek azonosítására számos kutatás az erőforrás alapú vállalatelméletet (RBV) alkalmazta (Carter és mtsai., 1994; Cooper és mtsai., 2017; Heirman & Clarysse, 2004). A vállalat erőforrás alapú elméletének függvényében a kezdeti erőforrás-ellátás problémájának azonosítása és megoldása az új vállalkozások alapítási folyamatában kulcsfontosságú kihívás, mivel ez alakítja a versenyelőnyüket és ezáltal a teljesítményüket (Barney, 1991; Penrose, 1959). Erőforrás minden olyan eszköz (tárgyi és immateriális), vállalati attribútum (hírnév és innováció), információ, know-how, amelyet a vállalat kontrollál, és amely lehetővé teszi a hatékonyságot és eredményességet javító megoldások végrehajtását .

A vállalkozás erőforrás-alapú elmélete (RBV) nagymértékben szolgált a frissen alapuló vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom alapjául , ami szerint a kezdeti erőforrások azonosítása és megszerzése az alapításkor alakítja a vállalkozások azon képességét, hogy

értékteremtő folyamatokat dolgozzanak ki és valósítsanak meg (Barney, 1991; DeTienne & Cardon, 2008; Van De Ven, 1993), amik végső soron a startup alapításakor, valamint később megjelenő projektek sikerességét határozza meg.

Barney (1991) javaslatának megfelelően az induló vállalkozások sikerét befolyásoló releváns tényezőket a kezdeti erőforrások négy típusa szerint kategorizáltam: pénzügyi tőke, fizikai tőke, szervezeti tőke és emberi tőke. Ezt összevetve Görög (2013) kritikus sikertényező kategóriával alakulnak ki a kutatásom szempontjából releváns sikertényező kategóriák:

- A környezethez kötődő sikertényezők
 - pénzügyi tőke (rendelkezésre álló pénzügyi eszköz vagy kockázati befektető)
 - fizikai tőke (leginkább technológiai adottságok)
 - szervezeti tőke (szervezeti struktúra, kapcsolat a környezettel)
- A kompetenciához kötődő sikertényezők
 - emberi tőke (az alapítók tulajdonságai, kompetenciái)

A kategóriák közül külön figyelmet kapnak a kompetenciához kötődő sikertényezők, mivel a vállalkozók a startup gondolának kialakításakor saját maguk által tudják bevonni a projektmenedzsment eszköztárát, ami a startup sikeréhez jelentősen hozzájárulhat.

II.6.1. Környezethez kötődő sikertényezők

II.6.1.1. Pénzügyi tőke:

A kezdeti befektetés összege, valamint a befektetőktől felvett pénz lehetővé teszi az új vállalkozások számára, hogy ambiciózus K+F projekteket folytassanak, leküzdjék a belépési korlátokat és értékes humán tőkét toborozzanak (Lee és mtsai., 2001; Robinson & Mcdougall, 2001). A pénzügyi források elégtelensége az új csúcstechnológiai vállalkozások kudarcának egyik fő oka (Florida & Kenney, 1988). Az új vállalkozások finanszírozásával kapcsolatos tanulmányok nagy száma arról számol be, hogy a befektetett kezdeti tőke és az induló vállalkozások teljesítménye között erős kapcsolat áll fenn (Cooper & Gimeno-Gascon, 1992; Song és mtsai., 2008; Utterback és mtsai., 1988). Az indulás előtti szakaszban a csapatok a rendelkezésre álló pénzügyi tőkéjük nagy részét a korai termék- és piacfejlesztésbe fektetik be; ezért az alapításkor felvett pénzügyi összeg pufferként működik a piaci sokkokkal szemben (Cooper és mtsai., 1994; Roure & Keeley, 1990).

A kockázati befektetők fontos szerepet játszanak az új cégek alapítási folyamatában, és az új vállalkozásokat professzionális módszerekkel támogatják (Samila & Sorenson, 2010).

Davila és mtsai. (2003), valamint Heirman & Clarysse (2004) pozitív összefüggést találtak a kockázati tőkebefektetők alapításkori részvétele és az induló vállalkozások növekedése között, mivel a kockázati befektetők képesek kiválasztani a nagy növekedési potenciállal rendelkező cégeket.

II.6.1.2. Fizikai tőke

A fizikai tőke technológiai vonatkozásai a stratégiai erőforrások közé tartoznak, amelyek lehetővé teszik a vállalatok számára a tartós versenyelőny elérését (Barney, 1991). Az új szervezetek létrehozásának folyamata a technológiafejlesztési és innovációs tevékenységekre összpontosul, de az alapítást megelőző erőfeszítések mértéke a cégek között jelentősen eltér (Heirman & Clarysse, 2004).

Az új vállalkozások nem mind a termékfejlesztési ciklus azonos szakaszában vannak: az induló vállalkozások között nagyfokú heterogenitás figyelhető meg a saját tudás fejlesztésének és annak új termékekben és szolgáltatásokban való hasznosításának mértékét illetően (Freel, 2000). Az RBV szemszögéből nézve a termékfejlesztés mértéke a belépéskor tükrözi a csapatok hajlandóságát az új ötletek generálására, kísérletezésre és K+F tevékenységekre, amelyek új termékeket és folyamatokat eredményeznek (Lee és mtsai., 2001; Lumpkin & Dess, 1996; Roure & Keeley, 1990). Ez versenyelőnyhöz juttatja az induló vállalkozást a nulláról induló cégekkel szemben, mivel a piaci hatás csak a belépéskor realizálódik (Hellmann & Puri, 2000).

II.6.1.3. Szervezeti tőke

Az RBV szerint a szervezeti erőforrások közé tartoznak a tervezési rutinok, a koordinációs rendszerek, valamint a külső környezettel való formális és informális kapcsolatok kialakítása, amelyek célja a tudás kompetenciákon belüli szervezése (Galunic & Rodan, 1998). Az új szervezetek létrehozásának folyamata gyakran a belső, szűk körű tudásforrásokra összpontosít az innováció és az új termékek fejlesztése érdekében. A belső induló erőforrások készlete azonban gyakran nem elegendő a kiváló teljesítmény közvetítéséhez: az új vállalkozások nem rendelkeznek a releváns lehetőségek azonosításához és a belső kompetenciáik értékének kinyeréséhez szükséges tudással (Cooper és mtsai., 2017; Lee és mtsai., 2001; Song és mtsai., 2008). Emiatt érdekes kérdés, hogy a startupok miként teremtik meg a kiváló vállalati működés feltételeit.

II.6.2. Kompetenciákhoz kötődő sikertényezők

Az RBV szakirodalma szerint az emberi tőke tartós versenyelőnyt jelent. Az új vállalkozások átveszik alapítóik, partnereik vagy anyavállalataik készségeit és korábbi tapasztalatait (Agarwal és mtsai., 2017; Almeida és mtsai., 2003); így a vállalkozók az alapításkor a cégben jelen lévő legkritikusabb humán tőkeforrások közé tartoznak (Heirman & Clarysse, 2004).

Ámbátor az egyes alapítók jellemzői és az új vállalkozások teljesítménye közötti kapcsolatra vonatkozóan kevés egységes bizonyíték áll rendelkezésre (Stuart & Abetti, 1990), több tanulmány is az emberi tőkeforrások legkritikusabb összetevői között emelte ki az alapító csapat jellemzőit (például a méret, az összetétel és a korábbi közös tapasztalat) (Chamanski & Waagø, 2001; Shane & Stuart, 2002; Van Gelderen és mtsai., 2006). Különböző kutatások számoltak be arról, hogy a vállalkozói csapatokban lévő különböző típusú készségek milyen hatással vannak a vállalkozásindítás sikerére. Kifejezetten hangsúlyozták az iparági tapasztalatot, a marketingtapasztalatot, a vezetői tapasztalatot, a korábbi vállalkozói tapasztalatot és a K+F tapasztalatot (Brüderl & Preisendörfer, 2000; Duchesneau & Gartner, 1990; Marino & De Noble, 1997).

A változatos tudással rendelkező csapatok várhatóan pontosabban tudják előre jelezni a környezeti változásokat és a meghozandó intézkedések megfelelőségét. Ezért az alapító csapatok tagjai közötti készségek sokféleségét az új vállalkozások sikerét alakító tényezők egyikének tekintik (Roure & Keeley, 1990; Roure & Maidique, 1986). Horwitz & Horwitz (2007) megerősítik, hogy a szakértelem és a tapasztalatok tekintetében heterogén csapatok nagyobb teljesítményt eredményeznek, mint a homogén csapatok.

Az emberi tőke jellemzői közül Eisenhardt & Schoonhoven (1990), valamint Shepherd és mtsai. (2000) szintén a korábbi közös munkatapasztalat jelentőségét emelik ki, mint az induló vállalkozások sikerének egyik mozgatórugóját. A csapatok közös tapasztalatainak szintje a döntési helyzetek múltbeli kezelésének eredményeként segít a koordináció és a bizalom kialakításában, felgyorsítva a döntéshozatali folyamatot (Roure & Maidique, 1986).

II.6.2.1. Vállalkozói kompetenciák

A startupok legfontosabb részét tulajdonképpen az alapítók képzik. Amikor a vállalkozói kompetenciákról beszélünk, úgy tűnik, lehetetlen megkerülni a vitát arról, hogy a vállalkozók születnek-e vagy tanulható-e ez a folyamat. Henry és mtsai. (2005) arra a

következtetésre jutottak, hogy a vállalkozói készségeket művészetnek és tudománynak is kell tekinteni, amelynek legalább néhány eleme sikeresen tanítható.

Ezt a feltevést alátámasztja Klinger & Schündeln (2011) legújabb empirikus tanulmánya, amely bizonyítja, hogy a közép-amerikai üzleti képzési programok jelentősen növelik a diákok vállalkozói aktivitását, és ezáltal annak valószínűségét, hogy vállalkozást indítsanak, vagy részt vegyenek egy vállalkozás bővítésében. Az ehhez hasonló tanulmányok jól példázzák, hogy a vállalkozók hogyan szerzik meg és fejlesztik ismereteiket és készségeiket, és így hangsúlyozzák a vállalkozói kompetenciákra irányuló kutatások fontosságát. Egyes kutatók még azt is állítják, hogy a vállalkozói kompetenciákat már az egyetemi tanulmányok szakaszánál korábban fejleszteni kell. Obschonka és mtsai. (2011) szerint például a vállalkozói kompetenciák serdülőkorban történő elsajátítása pozitív hatással van a vállalkozásalapítási folyamat alakulására. Szerintük ez a korai kompetencia, amelyet az életkornak megfelelő viselkedésmódok, például a vezetői, feltalálói magatartás és kereskedelmi tevékenységek jeleznek, magyarázatot adhat az egyén későbbi munkássága során mutatott vállalkozói teljesítményére.

A 90-es években a vállalkozói jellemzőkkel kapcsolatos legismertebb tanulmányok közül néhány inkább az alapítói szerepben álló egyénre összpontosít. Szignifikáns összefüggéseket mutattak ki az alapító önértékelése szerinti vállalkozói és vezetői kompetenciák és az induló cégek teljesítménye között (Chandler & Jansen, 1992). Tanulmányuk olyan kutatásokon alapul, amelyek a vállalkozói, a vezetői és a technikai-funkcionális funkciókat három külön szerepként azonosítják. A vállalkozói kompetenciák tekintetében magában foglalja az üzleti lehetőségek felismerésének képességét, valamint a vállalkozói funkcióban való önértékelt jártasságot. A vezetői kompetenciák dimenziója magában foglalja a szervezési és interperszonális készségeket, és úgy tűnik, hogy az üzleti oktatás és az általános vezetői tapasztalat ezt fokozzák. A technikai-funkcionális szinten magas szintű ismeretekre van szükség, amelyek a speciális eszközök és eljárások használatára vonatkoznak.

A további tanulmányok ugyanezen a vonalon folytatódtak. Chandler & Hanks (1994) az alapítói kompetenciáknak a vállalkozás teljesítményére gyakorolt hatását vizsgálták. Ők kétféle kompetencia, a vezetői és a vállalkozói kompetenciák befolyására összpontosítanak. A vezetői kompetencia magában foglalja a vezetési, delegálási, ügyfél- és alkalmazotti kapcsolatok kezelésére és az interperszonális tevékenységekre vonatkozó képességeket. A

vállalkozói kompetencia elsősorban a lehetőségek felismerésének és kihasználásának képességét foglalja magában, ámátor az erőforrások mozgósításához szükséges motivációs készségeket és önhatékonyági meggyőződéseket is. Eredményeik azt mutatják, hogy mindkét típusú kompetencia befolyással van ezen képességek és a vállalkozás teljesítménye között.

Azóta más típusú elemzések is folytak, új következtetésekkel, de a korábbi eredményeket is megerősítve. A közelmúltban Erikson (2002) tanulmánya megállapította, hogy a vállalkozói kompetencia és az elkötelezettség között kiegészítő kapcsolat áll fenn abban az értelemben, hogy egyik a másik nélkül haszontalan, de együttesen pozitív hatást gyakorolhatnak a vállalkozás létrehozására és teljesítményére. Ezt a funkciót "vállalkozói tőkeként" definiálja, amelynek egyik alapfogalma a lehetőségek azonosításának képessége. Megerősíti azt a más kutatók által korábban felvetett gondolatot (Krueger & Dickson, 1994), hogy az egyén pozitív vállalkozói önértékelése úgy hasznosul, hogy éberebb és érzékenyebb lesz a lehetőségekre.

II.6.2.2. Projektvezetői kompetenciák

A projektsikerhez szorosan kapcsolódik a projektmenedzserek kompetenciájának kérdése (Crawford, 2009). Ez a feltételezés segítette elő a szabványok és tanúsítási eljárások kidolgozását, amelyek a projektmenedzsment kompetencia értékelésére és fejlesztésének irányadójaként használhatók. A projektmenedzsment kompetenciákról szóló viták során a PM-szabványokra, mint a PMBOK kézikönyvre, az IPMA kompetencia alapvonalára és az APMBOK-ra való hivatkozás a klasszikus nézet. Crawford szerint a szabványokban tettek némi kísérletet a hatékony projektmenedzserek személyes jellemzőinek meghatározására, de ez csak kisebb szerepet játszott, a fő figyelmet inkább a szükséges ismeretekre és készségekre, mint a személyiségjegyekre és viselkedésre fordították.

A projektmenedzserek kompetenciáinak felülvizsgálatára szolgáló PM-szabványok elképzelésével összhangban három széles körben elfogadott projektmenedzsment tudásszabvány létezik: PMBOK a Projektmenedzsment Intézettől, IPMA Competence Baseline a Nemzetközi Projektmenedzsment Szövetségtől, és az APMBOK az Egyesült Királyságban működő Projektmenedzsment Szövetségtől.

Az előbb említett tudásszabványok közül személyes tapasztalatom fűződik az IPMA által kibocsátott Competence Baseline-hoz, hiszen 2023-ban sikeresen letettem az IPMA D - project management associate vizsgát, aminek lexikális alapját a Competence Baseline jelenti.

Az IPMA a projektvezetői kompetenciákat három kategóriába sorolja (International Project Management Association, 2015, 26. old.):

- Emberi kompetenciák: ezek a projektben, programban vagy portfólióban való sikeres részvételhez vagy vezetéshez szükséges személyes és személyközi kompetenciákból állnak.
- Gyakorlati kompetenciák: ezek a projektek, programok vagy portfóliók sikerének megvalósításához használt konkrét módszerek, eszközök és technikák.
- Perspektivikus kompetenciák: ide tartoznak azok a módszerek, eszközök és technikák, amelyek révén az egyének kölcsönhatásba lépnek a környezettel, valamint az a logika, amely az embereket, szervezeteket és társadalmakat arra készíti, hogy projekteket, programokat és portfóliókat indítsanak és támogassanak.

A kutatásomhoz nem szükséges értelmezni a program és portfólió jelentését, hiszen egyedi projekteket vizsgállok csak, így a fenti kategóriákat csak a projekt sikerének értelmezésének céljából használom.

III. Kutatási módszertan

III.1. A kutatási kérdések és a módszertan ismertetése

Kutatásom során személyes, illetve online interjúk segítségével térképezem fel a projektmenedzsment jelenlétét magyar startupoknál. A vizsgált kérdés, hogy a projektmenedzsment mint tanulható diszciplína jelenléte és alkalmazása pozitív hatást gyakorol-e a startupok sikerére. Ennek célja, hogy a vállalkozók munkásságuk során a kihívásokra megfelelően reagálva vezethessék startupjukat, ami hozzájárul a megnövekedett hatékonysághoz és értékteremtéshez. A kutatásom során azonosítom a startupok különböző érettségi fázisaiban leginkább jelenlévő kihívásokat és azok kezelési lehetőségeit a projektmenedzsment eszközeivel. Külön hangsúlyt fordítok a startupperek személyiségjegyeinek vizsgálatára, és hogy ezek miként befolyásolják a vállalkozási folyamatot, amit Ramirez (2013) a személyes jellemzők hatása a vállalkozói tevékenységre további vizsgálatra javasolt propozíciói ihlettek.

Ebből adódóan a kutatási kérdéseim a következők:

- Változik-e a projektvezetési szemlélet a startupok különböző érettségi szakaszai során?
- Milyen projektvezetési módszerekkel és milyen kompetenciák segítségével oldhatók meg a startupok különböző érettségi fázisaik során keletkező kihívások?
- Milyen hatása van a vállalkozó személyiségjegyeinek és kompetenciáinak a startup sikerére?

A startupok nagyon változóak és különböző problémák merülnek fel bennük. A vizsgált startupoknál alapfeltételként tűztem ki, hogy azok a 4 általam vizsgált Marmer-szakaszban releváns tevékenységgel rendelkezzenek, azaz azt jelenti, hogy most a skálázódás fázisában tartanak. Másik elvárásom, hogy a választott startupok nagymértékbe reprezentatívak legyen a magyar startupokra nézve és a helyzetük sikeresen legyen megítélve a külső érintettek által.

A Startup Hungary évente felmérést végez a hazai startupok állapotáról. A 2022-es felmérést 212 magyar startup töltötte ki. Ezek alapján emelnék ki pár releváns információt.

- A B2B (business to business) cégek a legnépszerűbbek
- A nemzetköziesedés továbbra is csak keveseknek sikerül
- A válaszadók nagy része kizárólag helyi piacra koncentrál

- A startupok több mint háromnegyede kapott külső forrást
- A legnagyobb kihívás a válaszadók számára az értékesítés és az ügyfelek megszerzése

A fenti feltételek közül a sikerrel egyértelműen társítható a fenntartható nemzetköziesedés. Ezek alapján a kutatásom fókuszra tovább szűkült és olyan elemzendő startupokat kerestem, amik reprezentatívak a felül említett attribútumokra és a nemzetközi piacralépés potenciálja vagy realizálódott vagy belátható időn belül realizálódni fog. Így a következő feltételeket határoztam meg a startupok végső kiválasztási alapjához.

- Mind a 4 Marmer szakaszban releváns, vizsgálható tevékenységgel rendelkezik, azaz jelenleg legalább a skálázódás szakaszában tart
- Legnagyobb kihívásuk közé tartozik a B2B ügyfélszerzés
- Alapvető kezdeti célpiacuk a magyar
- Tevékenysége valamely szakaszában rendelkezésre áll külső forrás
- Már belépett a nemzetközi piacra vagy belátható időn belül be fog

A fenti feltételeknek való megfeleléshez egyértelműen a primer adatgyűjtés jelentette a módszert. A szekunder kutatási eredmények kevésbé találhatóak meg ilyen részletességgel startupokról, leginkább mert a startupok nem szeretnék, ha a versenytársaiknak előnyt jelentenének ezek velük szemben. A primer technika előnye, hogy a célzott kérdéseknek köszönhetően pontosabb válaszok születhetnek (Tóth, 2018). A kutatás típusából adódóan a kérdőívezés és a félig strukturált mélyinterjú alkalmazása volt a leginkább célravezető, hiszen így lehetőség nyílt a lehető legtöbb információt összegyűjteni (vö. Babbie, 1994). A megfigyelés szintén nem megfelelő a kívánt cél elérésének támogatására, hiszen a megfigyelés során rejtve maradhatnak azok a lényeges mélyebb információk, amelyek a pontosabb információgyűjtéshez szükségesek.

A dolgozatomban bemutatott kutatás három részből áll. Az első rész a szakirodalmi áttekintést tartalmazza, ami során a dolgozat szempontjából releváns projektmenedzsment és vállalatelmélet tudástárba vonatkozó szakirodalmak alapján meghatároztam a projekt fejlődéséhez és annak startupon belüli definiálásához szükséges ismereteket, a projektsikerhez, valamint a startupsikerhez hozzájáruló elemeket és ahhoz releváns kompetenciaterületeket. A második szakaszban empirikus vizsgálatot hajtottam végre, ami során interjúk segítségével gyűjtöttem adatot a kutatási kérdéseim megválaszolásához. Végül pedig ezeket a tudás és adategyűtteseket elemeztem, amiből kialakultak a dolgozat eredményei és azok konklúziója.

Felmerült a nagyobb mintán való kérdőívezés módszere, azonban a kapott válaszok minőségével kapcsolatos aggályaimra nem találtam megoldást. Mivel az általam boncolgatott kutatási kérdések mélyebb belátást igényelnek adott startupokba, ezért jobbnak láttam, ha kevesebb startupot vizsgállok, de azokat alaposabban, több interjú alkalmazásával, a tartalomelemzés módszertanával. Így az általam vizsgált startupokról holisztikus képet kaptam, ami alapján releváns kutatási eredményekkel tudok szolgálni. A kis minta miatt viszont megkérdőjelezhető a kutatási eredményeim széleskörű általános implementálása, inkább támpontot jelent további kutatások előkészítéséhez.

A kutatásom során az interjúk alapítókkal, valamint időközben felvett alkalmazottakkal, alvállalkozókkal történtek. A személyek közül a fő fókusz az alapítókra volt, hiszen ők felelnek a startup indításáért és a későbbi alkalmazottak felvételéért. Azonban lehet látni, hogy az alapítók mint ügyvezetők nem konstansan vannak jelen a vizsgált startupok teljes életciklusában, ezért kiegészítő információ szerzésére végeztem interjúkat az éppen aktuálisan ott dolgozó alkalmazottakkal és alvállalkozókkal. Itt a kiegészítő információ van a hangsúly, a kutatásunk szempontjából az alapítók vizsgálatán van a fő fókusz, valamint az ő kompetenciájukon, személyiségjegyeiken. A három vizsgált startupból összesen hat alapítóval készítettem félig strukturált mélyinterjút, valamint számos alkalmazottal, alvállalkozóval egyeztetéssel egyeztettem ki a teljes képalkotásomat az adott startupról.

A kvalitatív kutatásomat személyes és online interjúk folytán valósítottam meg. A három startupból kettőhöz sikerült személyesen is eljutnom, így még nyíltabban tudtam beszélni az ott dolgozó kollégákkal is. A félig strukturált mélyinterjúmból adódóan a kérdések nagyrészt nyílt véggel szerepeltek, ezzel is elősegítve minél több mögöttes gondolat, információ előkerülését. A kérdéseket 6 fő témakörre osztottam, amik lefedik mindhárom kutatási kérdésünket. A témakörök az alábbiak:

1. Kategória: A startup alapításához fűződő adatok, az ehhez tartozó motiváció, valamint a szocioökonómiai háttér.

Ez a kérdéskör visszavitte az interjúalanyt a startup alapítása elé, illetve annak kezdetéhez. Hét kérdés mentén érdeklődtem a startup, valamint adott startupper háttéréről. A háttéradatok megismerése fontos a teljes startup életciklus lekövetésének megértésében.

2. Kategória: Az alapításkori állapot sikertényezőinek felkutatása.

Nyolc kérdés mentén mértem fel, hogy mik voltak azok a főbb sikerkritériumok, amik az alapító szerint elérhetővé tették a startup sikeres elindulását, annak időszakos fejlődését, valamint hogyan kötődtek ehhez az eleinte kialakított stratégiához.

3. Kategória: Az alkalmazott projektvezetési módszerek és az alapítás óta kritikus projektek komplexitásának feltárása.

További hét kérdés segítségével mértem fel a startup által használt projektvezetési módszerek sajátosságait, valamint a projektekben szereplő fő szereplőket, azok megvalósítása módját, azok sikerességének mértékét.

4. Kategória: A startup kompetenciáinak felmérése, fő fókusszal az implicit és explicit tudás elsajátításán.

A fő kompetenciák felkutatására öt hosszabb, nyíltabb kérdést tettem fel. Ezek közül kettő direkt módon a tudás szerepére utalt a startupon belül, ezzel is felmérve a projektmenedzsment tudás jelenlétét, implementálhatóságát.

5. Kategória: Az alapítók személyiségjegyeinek és kompetenciájának feltérképezése.

Ennek a kategóriának a hat kérdését a Ramirez (2013) javasolt kutatási proposíciói ihlették. Itt a fő fókusz az alapítók szerepén van és hogy az ő személyiségjegyeik, valamint kompetenciájuk miképpen hat a startup egészre. A proposíciók pozitív összefüggést feltételeznek ezen adottságok, valamint a lehetőség felfedezése, kiaknázása és emellett az egész startup sikere között.

6. Kategória: Az alapítók sikerről alkotott képe.

Az utolsó kategória segít megértenünk a startup egyes fázisainak a projektszervezet (jelen esetben maga a startup), valamint a külső érintetteknek való megfelelési feltételeket. A négy kérdés segít megérteni továbbá, hogy milyen módon épül a sikerességre a jövőbeli tervezés.

Összegezve, a primer kutatásom a kutatási kérdéseimet széleskörben járja körbe, ezáltal megteremtve a holisztikus képalkotás képességét a precíz kifejtéssel és háttérokok feltárásával.

III.2. Vizsgált startupok bemutatása

Az általam vizsgált startupok kérték, hogy a nevüket ne hozzam nyilvánosságra. Ettől függetlenül a néven kívül minden más adat és információ róluk a valóságot teljes mértékben reprezentálja. A következőkben bemutatom az általam vizsgált startupokat és azok alapvető tevékenységeit, általuk elért eredményeket, amikre kitalált nevekkkel fogok utalni (P startup, Q startup, R startup) a dolgozat teljes terjedelme alatt. A startupok bemutatásához az információt az interjúalanyok, valamint vállalati dokumentumok szolgáltatták.

III.2.1. P startup bemutatása

A megtermelt ételek 1/3-át nem eszi meg senki. Így rengeteg étel teljesen kárbamegy. Jó minőségűek is, amik még fogyasztható állapotban vannak. A P startup egy egyszerű megoldást kínál arra, hogy az ételgazdálkodás fenntarthatóbb legyen környezeti, társadalmi és gazdasági szempontból is! A P startup egy olyan kiemelt illetve egyedi platform, amin keresztül vendéglátóhelyek és boltok kedvezményesen értékesítik az el nem adott, de jó minőségű ételeket. Így nem csak a pazarlás ellen tehetünk, hanem ételt mentünk és kedvezményesen juthatunk egyes élelmiszerekhez.

A P startup egyetemisták kísérletéből jött létre és 2020-ban alapult. Ez azonban elég hamar kinőtte magát. Az ötletre nem csak a sajtó és a piac, de kockázati és tőkebefektetők is figyeltek. Többek között szerepeltek a Cápák között című műsorban. Ráadásul már a Magyar Élelmiszerbankkal is együttműködnek (ahol van lehetőség adomány vásárlására, amivel rászorulóknak lehet venni egy adag ételt). Mára már összesen közel 100 munkatárssal dolgoznak.

1,8 millió tonna ételhulladék keletkezik évente Magyarországon, amely valljuk be őszintén elképesztő mennyiség. Ez a szám nagyon magas mégis, tízezrek számára napi szintű gondot jelent az étkezés megoldása. Mindez nem csak országunkban, hanem világszerte is komoly problémákat okoz. Az EU-ban is gigászi a pazarlás: 88 millió tonna élelmiszer kerül kidobásra évente. Erre a problémára megoldásként a P startup mára már egész Magyarországra kiterjesztette szolgáltatásait, valamint nemzetközi terjeszkedésbe kezdett.

III.2.2. Q startup bemutatása

A Q startup 2020-ban alapult. Jelenleg közel 10 főből áll a startup csapat. 2023-ban piacra vitte a világ első fűjós dezodor újratöltő megoldását, ami lehetővé teszi, hogy a

fogyasztók egy fenntarthatóbb formában használják az általuk preferált termékeket. A megoldásuk újratöltésre kialakított, sűrített levegővel meghajtott dezodorpalackokból, illetve kiskereskedőknél kihelyezett, könnyen használható újratöltő automatákból tevődik össze, így a fogyasztók önmaguk tölthetik újra dezodor termékeiket, anélkül, hogy a megszokott vásárlási rutinjukból kitérnének. Jelenleg három budapesti helyszínen, a Mammút 2 bevásárlóközpontban, a Flórián téren, és a Budaörsi Auchan Korzón található üzletekben találhatóak automataik, amelyekből az három illatot lehet megvásárolni és újratölteni. Az első alkalommal a vásárló megvesz egy palackot és egy töltést, ezt követően azonban ugyanazt a palackot még négyszer újra tudja tölteni, amikor természetesen már csak a töltőanyagot kell megvásárolnia. Megoldásuk nem csak a vásárlóknak költséghatékonyabb, de a dezodor márkáknak is kedvező, hogy jelentősen kevesebb csomagolóanyag előállítására és szállítására van szükség. A legfőbb előnyük és egyben küldetésük azonban a környezettudatosság. A megoldásuk használatával egy dezodor karbonlábnyoma ötödannyi, mint a hagyományos versenytársaié, valamint számos egyéb környezetbarát jellemzővel bír, mint például a hulladék és a felesleges szállítás radikális csökkentése. Szintén újdonság, hogy palackjaik a sűrített levegőnek és kialakításuknak köszönhetően újrahasznosíthatóak, ami általánosságban nem mondható el a hagyományos fűjós dezodorokról. Piaci tapasztalataik megerősítették, hogy mind a fogyasztóknak, mind a partner vállalatoknak nagy igénye van a rájuk hasonló innovatív környezetbarát megoldásokra, így a közeljövőben jelentős terjeszkedésre készülnek.

Vállalkozásuk úttörő a nemzetközi aeroszol piacon, hiszen a világon elsőként fejlesztettek készre és vitték piacra fűjós dezodor újratöltő megoldást. Az időbeli világelsőség mellett arra is büszkék, hogy vállalkozásuk a környezet védelmének érdekében jött létre, amely azóta is kiemelt szempont a tevékenységükben. Termékeik kibocsátása ötödannyi, mint a hagyományos fűjós dezodoré, így magabiztosan kijelenthetik, hogy jelenleg ők kínálják a világ legfenntarthatóbb fűjós dezodorát. 2023 januárja óta vannak a piacon Magyarország egyik vezető drogériáláncának három üzletében. Ezalatt a három automatájukkal elérték az 5,5 millió forintos árbevételt, és mindhárom illattal, mindhárom helyszínükön bekerültek a 10 legtöbbet eladott dezodortermék közé. A jó eredményeknek és a pozitív fogadtatásnak köszönhetően a közeljövőt mind magyarországi, mind pedig nemzetközi terjeszkedéssel folytatják.

III.2.3. R startup bemutatása

2019-ben alapult. Az elektromobilitási boom-mal érkeztek. Az alapvető céljuk az volt, hogy töltő- és gyűjtőállomásokat gyártsanak a mikromobilitási eszközök, leginkább elektromos

rollerek részére. Tevékenységük ezáltal nagyrészt hardverorientált, így erőforrásaik nagy részét az új fejlesztések emésztették fel. A jelenlegi megoldásuk a világ első teljesen automatizált bérleti rendszere. Általuk az elektromos roller és bicikli flották megosztása és üzemeltetése költséghatékonyabb és környezetbarátabb, mint valaha. „Bérelje, dokkolja, zárja és töltsse fel az e-robogókat, és tegye elérhetővé a robogókölcsönző szolgáltatást a nap 24 órájában, emberi segítség nélkül”, ez a jelmondatuk. Kompatibilis az e-bike-okkal és az e-scooterekkel is.

Jelenleg legnagyobb partnereik közé tartoznak a nagyobb hotelláncok Magyarországon és további hotelekhez helyeznek ki elektromos rollertöltő állomások. A szállodalátogatóknak önkiszolgáló mobilalkalmazásukkal és vezeték nélküli töltőállomásunk segítségével gondtalan bérleti megoldást biztosítanak. Jelenleg 6 fő alkotja a startup szűkebb csapatát, valamint számos külsős vállalkozóval dolgoznak.

IV. Empirikus kutatás eredményeinek bemutatása

A kutatás során úgymond a nulladik megfigyelésem az volt, hogy számos, a projektekkel kapcsolatos ismeretekkel rendelkeznek a startupperek, azonban ezeket nem igazán tudták szakmai keretek közé foglalni az interjúk során. Például a projektvezetési eszközöket miután megemlítettem az interjúkon, mindenki mondta, hogy persze, ilyeneket csináltak már, azonban szinte egyhangúan mondták, hogy ezen módszerek nevét vagy metodikáját maguktól nem tudták volna felidézni. Ennek hatására a projektekről alkotott beszélgetést kevésbé szakmai nyelven kellett folytatnom, majd utólag kikövetkeztetnem, hogy adott kijelentések szakmailag pontosan milyen jelentéstartalommal bírnak.

A projektvezetési eszközök leginkább az inkubátorprogramok és befektetői elvárások hatására lettek elsajátítva és alkalmazva. Ezek leggyakoribb megtanulási módja tapasztalati alapon történt bizonyos támpontok segítségével (például az inkubátor a startupperek rendelkezésére bocsátott az egyes projektvezetési eszközökhöz útmutatókat és más elemzési eszközökhöz útmutatókat, amelyekben részletesen kérdések mentén meg volt határozva azok alkalmazásának menete).

A kutatási eredményeket a kutatási kérdések megválaszolása mentén prezentálom. Ez nagyrészt abból következik, hogy az interjúkérdéseknél alkotott csoportok nem különülnek el egymástól, azokat együttesen érdemes értelmezni a kutatási kérdések mentén. Egy adott interjú kérdéskörre kapott válasz inputjául szolgálhat több kutatási kérdésem megválaszolásához.

IV.1. Vizsgált startupok életciklusának jellemzői

Blank & Dorf (2012) definíciója alapján egyértelműnek tűnhet, hogy mely pontig nevezünk egy vállalkozást startupnak, azonban ezt a valóságban nem olyan egyszerű meghatározni. Az interjúk során látszott, hogy a startupperek sokszor egységként tekintenek a startupjuk időbeli kiterjedésére. A tervezési és fejlődési időtávokat leginkább a kapott befektetés mértéke és frekvenciája határozta meg. A befektetői kitettség és ennek való megfelelés ezáltal külön figyelmet kap a dolgozatomban. Mivel számos különböző életfázison mentek keresztül a startupok, a kapott információt a Marmer-szakaszokba foglaltam, így strukturáltabban tekinthetjük át a startupok teljes életciklusát és ez a tagolás segít választ adni az első kutatási kérdésekre. Az irodalmi áttekintésben bemutatott 4 Marmer-szakasz: a felfedezés, validáció, hatékonyság és skálázódás fázisait mutatom be az alábbiakban, külön kitérve azok specifikus sajátosságaira.

A holisztikus kép alkotását és a szakaszok átlátását, valamint specifikus attribútumainak megértését a következő táblázat segíti (3. ábra: A startupok életciklusa a Marmer szakaszok alapján):

	A startupok életciklusa a Marmer szakaszok alapján			
	Felfedezés	Validáció	Hatékonyság	Skálázódás
A szakasz leírása	A vállalkozó számos tevékenységet kezdeményez, hogy ötletét nyereséges vállalkozássá alakíthassa.	Jellemzője a csapatmunka, a prototípus kifejlesztése, a piacra lépés. Ennek célja a felhasználói visszajelzések gyűjtése és a termék piaci életképességének vizsgálata.	A hatékonysági szakasz főként a növekedés előkészítéséből, a jelenlegi folyamatok egyszerűsítéséből és az üzleti modell folyamatos finomításából áll.	A startupok arra törekednek, hogy folytassák és növeljék ügyfélszerzési tervüket, valamint lépést tartsanak a fenntartható növekedési folyamattal.
Kritikus kihívások	A célok meghatározása Az üzleti ötlet kezdeti meghatározását folyamatosan felülvizsgálják, amíg a csapat minden tagja számára meggyőzővé nem válik A csapattagok ismereteinek és készségeinek sokfélesége fontos az üzleti ötlet sikeres megvalósítása szempontjából	Az üzleti terv kidolgozása nem lineárisan és szekvenciálisan történik Különösen fontos a külső érintetti visszacsatolás a projekteredményt illetően A technológiai/szakértői tudás bevonása. Üzleti/stratégiai partnerek megszólítása	Az üzleti tervezési folyamat ciklusát többször meg kell ismételni Az idő- és költségkorlátok nagyon magasak Folyamatos piaci és mentori visszacsatolás Befektetői terveknek való megfelelés	A célok és a működés sokkal világosabban meghatározottak, mint a korábbi szakaszokban Az idő- és költségkorlátok nagyon magasak A vállalkozói csapat viselkedését a proaktivitás és a kockázatok csökkentése jellemzi.
A legfőbb tevékenységek	Az üzleti ötlet kezdeti meghatározása (piaci/technológiai lehetőségek feltárása) A vállalkozói csapat kialakítása	Üzleti terv kidolgozása és iterációja Hivatalos és informális megállapodás a a startup érdekelt feleivel	A külső visszacsatolás alapján megismételhető értékesítési folyamatok kialakítása	További finanszírozási források keresése Operatív terv meghatározása (marketingterv, termelési terv, értékesítési terv, költségvetés stb.)

	Külső finanszírozók felkutatása az üzleti ötlet fejlesztéséhez Szükséges pénzügyi források felkutatása Az erőforrásigények meghatározása és biztosítása	Induló tőke keresése termék- és/vagy szolgáltatás-fejlesztéshez Az alapítók olyan támogatási mechanizmusokat keresnek, mint az akcelerátorok, inkubátorok	Termék/szolgáltatás piaci bevezetése Emberi erőforrások megszerzése (toborzás) és csapatépítés	Az ellátási lánc irányítása
Mérföldkövek	Vállalkozói csapat összeállása Az üzleti ötlet meghatározása Az érintettek azonosítása	Minimálisan életképes termék/szolgáltatás létrehozása Az üzleti terv kidolgozása Finanszírozás megszerzése	A termék/szolgáltatás piaci bevezetése A piaci eredményesség megmutatása további befektetők eléréséhez	A növekedést/megújulást célzó pénzügyi stratégia meghatározása Organikus fejlődés és üzletvitel elérése
A projektvezetés megközelítése	Jelen szakaszba eső tevékenységeket a bizonytalanság veszi körül. A tradicionális projektmenedzsment ilyenkor kevésbé alkalmazható. A szakaszra inkább az agilitás jellemző, minimális konkrét tervezéssel. A csapat számára kijelölnek az elején egy közös célt, majd számos ponton megállnak és iterációkat hajtanak végre a tervezés, kivitelezés, ellenőrzés és átadás, aktív kommunikáció és folyamatos tanulás céljából.	Továbbra is igen magas a bizonytalanság és az innovációorientált ság mértéke. Ezért a hosszútávú tervezés helyett együttműködő fejlesztés zajlik az eredmények elérése érdekében, ennek fontos kiegészítőjeként jelennek meg a visszajelzések az ügyfelektől. Folyamatos fejlesztés és továbbfejlesztés történik, amíg nem érzik úgy a startupnál, hogy készen áll a minimálisan életképes termék és/vagy szolgáltatás.	A hatékonyság elérése szempontjából megjelennek az időben hosszabb távon tervezendő elemek, leginkább a költség-, idő- és minőségcélok kezelése. Az innováció fenntartására azonban sokkal hasznosabb az agilis megközelítés. Az agilis projektvezetés alkalmazásával figyelembe lehet venni a projektcsapaton kívüli, például fogyasztói vagy mentori visszajelzéseket.	Az agilis projektvezetés nem illik jól ezen szakasz jellemzőihez, mivel a vállalkozói csapatnak inkább terorientáltnak kell lennie. Ebben a "terorientált" szakaszban a tervezésnek és ütemezésnek lehetővé kell tennie az összes tevékenység irányítását. Ilyenkor használnak standardizáltabb projekt-tervezési és nyomkövetési módszereket. Itt kezd nagyobb szerepe lenni a módszertanok megfelelő

		A döntések a csapattagok aktív részvételének és interakciójának eredményeként születnek. Az agilitás továbbá elősegíti a gyors döntéshozatalt.		alkalmazásának az általános kompetenciák helyett.
Legfontosabb projekt-vezetési eszközök	Érintettek elemzése és kommunikációs terv kialakítása Költségterv	Életképességi vizsgálat Költségterv A projekt tartalmi-terjedelmi behatárolása Projektmarketing	Munkalebontási struktúra (WBS) tökéletesítése Érintett-menedzsment	Költség-, időterv Folyamatkontroll KPI-ok meghatározása Minőségkontroll Projektfelügyelet
Szükséges kompetenciák az IPMA ICB 4.0 alapján	Az alapításkor a leginkább jelenlévő erőforrás maguk a csapattagok, így a közöttük lévő koordináció megvalósítására az emberi kompetenciák a legalkalmasabbak. Ezek közül kiemelt szerepben a bizalom és a csapatkultúra fejlesztése figyelhető meg, továbbá az önreflexió és önmenedzsment.	A startup további legfontosabb eleme ugyanúgy a csapat a marad, azonban külső hatásra el kell végezni adott tervezési folyamatokat. A befektetők elvártak adott projekt- és üzleti dokumentumokat, amik nélkül fel se merül, hogy befektetnének a startupba. A legfontosabb emberi kompetenciák a személyközi kommunikáció és a találékonyság.	A hatékonyság egyértelműen megkívánja számos emberi és gyakorlati kompetencia alkalmazását. Kiemelném a további felvett alkalmazottak csapatkultúrába való beillesztését, valamint a motiválásukat. A felelősség megosztására és a munka elvégzésének biztosítására a munkalebontási struktúra (WBS) megfelelő kialakítása segít.	A standardizáltabb projektek velejárója a megfelelő projektvezetési eszközök alkalmazása, amihez a gyakorlati kompetenciák használatosak. Emellett középpontban vannak a stabil növekedést támogató emberi kompetenciák, amik a megfelelő vezetési stílus és produktivitási elvek ismerete.

IV.1.1. Felfedezés

A felfedezés fázisa a vállalkozói ötletgyűjtéssel és a társvállalkozó megkeresésével kezdődik. A vizsgált startupoknál ez különböző módokon valósult meg. Alapvetően elmondható, hogy a startup alapítása egyedül, korábbi tapasztalat nélkül nem egyszerű. A P startup kezdete két-két barát találkozásával, a Q startup 2 régóta szoros kapcsolatban lévő barát

kiterjedt ötletelési szakasza eredményére valósult meg, míg az R startup 3 egyetemi ismerős kezdeményezése volt. Az alapító tagok mind vagy egyetem végzése közben vagy közvetlenül az egyetem elvégzése után kezdtek startup alapításba, ekkor az életkoruk 20 és 24 éves kor között volt. Motivációjuk rendre valamilyen új, innovatív megoldás létrehozása volt.

A releváns szakmai tapasztalatot illetve egyetértés volt azon pont mellett, hogy bármilyen szakmailag releváns korábbi projekt vagy munkatapasztalat pozitív hatással van a startup életútjára. A szakmai tapasztalat során az alapítók elsajátítottak releváns módszertanokat és tapasztalatot szereztek a vállalatok felépítéséről. Ez a nézőpont erős hatással volt a saját startupjuk esetén alkalmazott módszertanokra, leginkább pozitív hatással.

Ezzel ellentétben a releváns oktatási tapasztalatot kevésbé érezték meghatározónak. Véleményük szerint a felsőoktatási tanulmány szakmai tapasztalattal kombinálva jelenthet előnyt, önmagában képzések vagy adott egyetemi szak elvégzése kevesebb hatással van.

További sikertényezőként jelent meg a korábbi közös munkák, projektek, valamint a csapat heterogenitása. A P startup számára kifejezetten nehézséget okozott az elején, hogy az alapítók mind gazdasági érdeklődéssel rendelkeztek, hiányzott számukra a technikai (esetükben informatikai) háttértudás, képzettség. A Q és R startup heterogén alapítókból épült fel, egyenlő elosztva a menedzsment, technikai és pénzügyi érdeklődéssel. Itt aktív tudásról kevésbé beszélhetünk, hiszen számos startupper az egyetemi alapszak első évében kezdte el a projektjét. További fontos sikertényezőként emelték ki a projekt aktuális trendekbe való beilleszthetőségét.

Az alapítók nem rendelkeztek saját tőkével az ötletük megvalósításához, ezért külső befektetőkhez fordultak. A startupok kezdeti löketét inkubációs programok adták. Ezek a programok versenyek keretei között értékelnek üzleti ötleteket és a legjobbak díjazásban, mentorálásban és befektetésben részesülnek. Ezek közül egyértelmű, hogy a befektetés elengedhetetlen volt a kezdéshez, hiszen ebből tudtak a startupok fejleszteni, majd később prototípust gyártani.

A megfelelő tudás elsajátítását az interjúk alapján kis mértékben befolyásolták a mentorprogramok, azok inkább kapcsolati tőkét biztosítottak a startup számára, amit később ki tudtak használni a piaccal való interakció során, valamint elősegítette őket a megfelelő üzleti partnerek megtalálásában. A tudásátadás igen hasznos formájaként tűnt fel a egy megfelelő tapasztalatú és képzettségű mentor jelenléte. A mentorálás hiánya sokszor saját hibán keresztül

történő tapasztaláshoz vezetett, ahogy az az R startupnál kiderült. A tapasztalati úton való tanulást azonban mindhárom startup nagyon fontosnak tartotta.

A legfőbb kihívások vizsgálata esetén megjelentek általánosabb jellemzői ennek a szakasznak. Általános kihívásokként tekinthető az alapvető működés céljának meghatározása, aminek folyamata során az üzleti ötletet folyamatosan felülvizsgálják, amíg a csapat összes tagja számára meggyőzővé nem válik. A vállalkozáshoz szükséges heterogén képességek megléte itt egészíti ki egymást, hiszen különböző területi háttértudás felhasználásával könnyebben fel tudják mérni az alapítók a környezeti bizonytalanságokat és azokra választ találnak. Az üzleti ötlet részeként kiemelten jelent meg az érintettek szerepe, azok elvárásai.

A szakasz korábban említett céljának eléréséhez az interjúalanyok a legfontosabb mérföldkövekként a vállalkozói csapat összeállítását, az üzleti ötlet meghatározását és az érintettek azonosítását említették. Ez kötődik ahhoz, hogy ebben az érettségi szakaszban az összes vizsgált startupot csak az alapítók alkották. A csapat formálódását ugyan segítette az alapítók korábbi ismertsége, azonban a megjelenő kivások, konfliktus kezelése állandó figyelmet igényelt. Az üzleti ötlet üzleti tervvé formálása tette lehetővé később a kockázati tőke bevonását. A szakirodalomban említett projektsiker definíciójának fejlődésével összhangban van, hogy az összes startup kiemelt figyelmet fordított ötletük kidolgozásakor a fogyasztók mint fő érintettek vizsgálatára. A teljes fejlesztési eredménycél a számukra való megfelelés jelentette.

Mivel még minden tevékenység csak koncepcionális kölcsönhatásban van a végső termékkel, ezért megfigyelhető, hogy részletekbe menő hosszútávú terve egyik startupnak sem volt ebben a szakaszban. Az elején szinte naponta kerültek elő új akadályok, amikre új megoldási javaslatok készültek. Ezen a példán keresztül kiválóan megfigyelhető, hogy a bizonytalan környezeti adottságok nem teszik lehetővé a tradicionális projektvezetési eszközök alkalmazását.

A szakaszra inkább az agilitás jellemző, minimális konkrét tervezéssel. A csapat számára kijelölnek az elején egy közös célt, majd számos ponton megállnak és iterációkat hajtanak végre a tervezés, kivitelezés, ellenőrzés és átadás, aktív kommunikáció és folyamatos tanulás céljából. Tehát kijelenthető, hogy a felfedezés szakaszában egyértelműen az agilis projektvezetési eszközöket alkalmazzák a vizsgált startupok.

A szakaszban felmerülő legnagyobb korlát a projektháromszög alapján a költségek alacsony szinten tartása. Idejük “korlátlan” mennyiségben van az alapítóknak, egyedül a megfelelő piaci időzítés a fontos, ami sokszor externális faktorként jelenik csak meg. A minőséget tekintve pedig még nincs igazi elvárás, sokkal relevánsabb a költség, hiszen, ha elfogy a rendelkezésre álló tőke, nem tudnak továbbhaladni. Ennek következtében igen fontossá válik a pontos költségterv szerepe. Mindhárom startup esetében elmondható, hogy a költségtervet kellett a legpontosabban kialakítaniuk, ami mindennek az alapja maradt több életciklus szakaszon keresztül velük. Kevésbé fontos, de a projektsikerhez kapcsolódóan az érintettek elemzése kerül előtérbe, valamint a kommunikációs stratégia velük kapcsolatban. Főbb érintettek itt a leendő fogyasztók, valamint a befektetők.

A kompetenciák vizsgálatakor a startup kompetenciái közül az alapításkor a leginkább jelenlévő erőforrás maguk a csapattagok, így a közöttük lévő koordináció megvalósítására az emberi kompetenciák kihasználása a legfontosabb. Ezek közül kiemelt szerepben a bizalom és a csapatkultúra fejlesztése figyelhető meg, hogy a csapat egy egységként, egy közös cél felé tudjon haladni. Ezt segíti továbbá az önreflexió és önmenedzsment, hiszen nincs egy felettes vagy bármilyen kontrolláló fél az esetükben, aki értékelné teljesítményüket.

IV.1.2. Validáció

A validáció szakaszában már kirajzolódik az egységes cél az egész startup esetében. Itt már a fő cél az eddig tökéletesített üzleti modell piaci körülmények közötti tesztelése. Ehhez szükséges valamilyen termékfejlesztés, amire a pénzügyi erőforrást az előző szakaszban említett kockázati befektető tudja megadni a startup részére. A megkérdezett startupok esetén itt még mindig csak az eredeti alapítótágok képezték a startup egészét. Így főbb jellemzői ennek a szakasznak a csapatmunka, ami segítségével kifejlesztik a prototípust.

A prototípust piaci körülmények között tesztelik. A prototípus lényege, hogy minimálisan életképes legyen, azaz rendelkezzen a később nagy számban piacra dobott termék fő funkcióival, azonban azok minősége lehet alacsonyabb. Erre példa a Q startup esetében a dezodor újratöltő automaták előtti piaci tesztelés során egy kevésbé szép, de használható testpermet újratöltő gépet teszteltek egy nagyobb strandon. Ennek a végrehajtásának célja, hogy felhasználói visszajelzéseket gyűjtsön, illetve megmutassa a startup ötletének piaci életképesség. Ennek kimeneteleként a startup sikeresen részt vehet további akcelerátor és inkubátor programokban, aminek célja a további tőke bevonása a hatékonysági fázisba való

átlépéshez. A vizsgált startupok mind többkörös befektetéseken estek túl. Ennek előkészítésére elengedhetetlen volt az üzleti terv pontos kidolgozása.

Ebből adódóan a validáció szakaszának legfontosabb kihívásai közé tartozott az üzleti terv szekvenciális kidolgozása, annak kiegészítése a folyamatos fogyasztói visszajelzések hatására. A prototípus kifejlesztésére az összes startup esetében be kellett vonni technológiai/szakértői tudást, amit alkalmazottak felvételén és külsős megbízottakon keresztül abszolváltak. Erre kiváló példaként szolgál az R startup problémája a hardverfejlesztési feladatokat illetően. Felvettek alkalmazottat a mérnöki feladatok végrehajtására, azonban az alkalmazott motivációjával problémák voltak. Az R startup szerint jóval komplexebb egy startupban előforduló munkakör, mint egy nagyvállalatban, ezért a munkavállalónak több feladatra is figyelnie kell egyszerre. A motiváció és projektvezetői szaktudás hiányában az alkalmazott nem tudta menedzselni a mindennapi feladatokat. Végül külső megbízottak kezdtek el dolgozni ennek hatására, ahol szerződéses módon állították fel elvárásaikat. Ehhez azonban szükséges volt kiterjedt tervezésre.

Az iteratív tervezés állandóan visszatérő motívum ebben a startup szakaszban. A P startup mindvégig a Lean módszert alkalmazta, ha folyamatok koordinációjáról volt szó. A Lean projektmenedzsment egy agilis megközelítés, ami az olyan tevékenységekre elvesztegetett idő kiküszöbölésére összpontosít, amelyek nem teremtenek hozzáadott értéket az ügyfelek számára. Így lényegében a Lean módszert itt, mint projekttevékenységek és felhasznált erőforrások minimális szinten tartása végett használják.

További érintetteként jelennek meg a stratégiai partnerek, mint aktív résztvevők a piaci tesztelés elősegítésére. A Q és R startupok esetében stratégiai partnereken keresztül tudott megvalósulni a tesztelés.

Továbbra is igen magas a bizonytalanság és az innovációorientáltság mértéke. Ezért a hosszútávú tervezés helyett iteratív fejlesztés zajlik az eredmények elérése érdekében, ennek fontos kiegészítőjeként jelennek meg a visszajelzések az ügyfelektől. Folyamatos fejlesztés és továbbfejlesztés történik, amíg nem érzik úgy a startupnál, hogy készen áll a minimálisan életképes termék és/vagy szolgáltatás.

A startupok állandó feladatai közé tartozott a szakértői fejlesztés tőkeigénye miatti gyakran átvizsgált költségterv kialakítása, valamint a projekt tartalmi behatárolása és életképességi vizsgálata. Az R startup kezdeti fejlesztése egy indukciós töltő volt, aminek

tartalmi behatárolása sikeresen zajlott, azonban az életképességi vizsgát nem végezték el alaposan. A termék ugyan elkészült, de piaci kereslet nem volt rá. Ez a példa azt hangsúlyozza, hogy nem csak a megfelelő projektvezetési eszközök alkalmazása, hanem azok megfelelő elvégzése, amihez szükséges projektmenedzsment szaktudás.

Ehhez a szakaszhoz tartozó kompetenciákat vizsgálva kimondható, hogy a startup további legfontosabb eleme ugyanúgy a csapat a marad, azonban külső hatásra el kell végezni adott tervezési folyamatokat. A vizsgált startupoknak mind szükségük volt külső befektetésre. A befektetők elvártak adott projekt- és üzleti dokumentumokat, amik nélkül fel se merül, hogy befektetnének a startupba. Ezek elkészítéséhez, valamint a korábban említett piaci teszteléshez számos gyakorlati kompetencia segítségül szolgál.

IV.1.3. Hatékonyság

A hatékonysági szakasz folyamán a vizsgált startupok már mind aktív szereplői a piacnak. Egyikük sem önfenntartó még, mindegyiküknél ez az állapot a későbbi skálázható növekedést készíti elő. A startupok fő fókusza a folyamataik egyszerűsítése és skálázhatóvá tétele, valamint ehhez tökéletesre finomítani az üzleti modellt.

Mindhárom startup esetében a tesztelés pozitívan zárult, ami után elkezdhatték a termékeik széleskörűbb piacra vitelét. Érdeemes megemlíteni, hogy a Q startup még ebben a fázisban is csak 3 újratöltő automatát helyezett ki piaci körülményeknek kitéve egy pilot keretei között. Azonban ez az automata már minden olyan funkcióval rendelkezik, amik azt kisebb módosítással skálázhatóvá teszik. Az R startup esetében is egy újabb kihelyezés keretei között valósult meg. A P startup mobilalkalmazása itt teljes funkcionalitásával működött budapesti partnerekkel.

A feladatok kezdenek komplexebbé válni, mindhárom startup esetében már számos alkalmazottal és alvállalkozóval dolgoznak együtt. A csapatot a startupok szerint nem könnyű motiválni, azonban szerintük ez az, ami igazán a startup lendületét tudja adni. Megjelennek új külső érintettek stratégiai partnerek és beszállítók személyében. A pontos terveket ezek a nagyobb szereplők jelentősen befolyásolják, hiszen méretükből adódva nagyobb alkuerejük lehet, amihez a startupnak tudnia kell alkalmazkodni. Így már nem csak a befektetők elvárásaihoz, hanem más külső érintettek számára is meg kell felelni. Emellett kiemelt fontossággal figyelnek a startupok a fogyasztóik visszajelzéseire, mentoraik tanácsára.

A komplexitásban való helytálláshoz és a hatékonyság elérése szempontjából megjelennek az időben hosszabb távon tervezendő elemek. Itt alapvetően a projektháromszög elemeit említik az interjúalanyok: a költség-, idő- és minőségcélok kezelését. Vegyük észre, hogy az eddigi költségfókusz ugyanúgy megmarad, de a hatékonyság és a külső elvárások miatt nélkülözhetetlenné válnak az idő- és minőségcélok. Az innováció fenntartására azonban sokkal hasznosabb az agilis megközelítés. Az agilis projektvezetés lehetővé teszi az üzleti terv fejlesztését az iterációkon keresztül, miközben hatékonyan figyelembe lehet venni a projektcsoporton kívüli visszajelzéseket.

A legfontosabb eszközökként a projektcsoport esetén a teendők elosztása, azaz a munkalebontási struktúra (WBS) jelenik meg, valamint az előbb említett érintettek fontossága miatt az érintettek menedzsmentje.

A hatékonyság megteremtéséhez továbbá egyértelműen szükséges számos emberi és gyakorlati kompetencia alkalmazása. Kiemelném a további felvett alkalmazottak csoportkultúrába való beillesztését, motiválását. A felelősség megosztására és a munka elvégzésének biztosítására a startupok különböző gyakorlati eszközöket alkalmaznak. A P startup itt a RACI-t emelte ki, ami segítségével a projekthez fontos felelősségi köröket a projekt elején rendelik a projektcsoport adott tagjaihoz.

IV.1.4. Skálázódás

Kutatásom alapfeltétele volt, hogy olyan startupokat vizsgáljak, amik már a skálázódás szakaszában tartanak. Az, hogy jelenleg a skálázódás szakaszában vannak, nem jelenti, hogy a teljes szakaszt lefedi a működésük. Ez egyértelmű abból, hogy a skálázódás végén lennének, akkor már nem feltétlenül lehetne rájuk startupokként tekinteni. Tehát a skálázódás különböző szintjein tartanak a startupok. Ebből a szempontból a P startup tart a legelőrébb a maga száz alkalmazottjával és négy országon átívelő működésével. A Q és R startupok hasonló helyzetben vannak, ők most teszik meg a szükséges lépéseket, hogy Magyarországot teljesen lefedjék szolgáltatásukkal. Számukra a szélesebb magyar piacon elért siker segítheti elő a nemzetközi terjeszkedést.

Az ehhez szükséges célok és lépések jóval tisztábban rajzolódnak körül, mint a korábbi szakaszokban. A projektek összetettsége nő, azonban standardizálódik is, a bizonytalansági szint csökken. Már a legfontosabb fogyasztói visszajelzéseket beépítették a

termékükbe/szolgáltatásukba. A projektek összetettségéből adódik, hogy itt már nagyon hangsúlyos szerepben van a projektháromszög dimenzióinak való megfelelés.

A startupok csapatai proaktívan tesznek azért, hogy a startup stabil maradjon, leginkább a kockázatok csökkentését célozzák. Már nem annyira van jelen az a gondolat, hogy mindent egy lapra tesznek fel, itt már bőven van siker az alapítócsapat mögött, próbálnak inkább arra építeni. Az interjúalanyok úgy gondolták, hogy a sikerek miatt jóval könnyebb befektetéshez jutni, itt már inkább ők próbálják a számukra optimális befektetési forrást választani. Ettől függetlenül folyamatosan próbálják keresni a jobb befektetési lehetőségeket, hiszen tudják, hogy a skálázódás szakasza igazán tőkeigényes.

A skálázódás megkezdésekor kezdik kialakítani a startupok az operatív egységeiket. A P startup esetében ezek a marketing, értékesítés, ügyfélsiker és üzemeltetés, majd később a humán erőforrás részlegek kialakítását jelenti. A Q és R startupok esetében az üzletfejlesztés, valamint termékfejlesztési részlegek (informatikusok és mérnökök) alakulnak ki.

Az agilis projektvezetés nem illik jól ezen szakasz jellemzőihez, mivel olyan folyamatok kialakításán dolgoznak, amik skálázhatóak kell legyenek és hosszú távú működést kell elérhetővé tenniük. Itt sokkal inkább fontosabbá válik a tervorientáltság, mintsem a folyamatos innováció fenntartása. Ebben a "tervorientált" szakaszban a tervezésnek és ütemezésnek lehetővé kell tennie az összes tevékenység irányítását. Ilyenkor használnak standardizáltabb projekttervezési és nyomonkövetési módszereket. Itt kezd nagyobb szerepe lenni a módszertanok megfelelő alkalmazásának az általános kompetenciák helyett.

Ehhez fűződően megjelennek a KPI-ok. A P startup OKR-t használ, ami segítségével még egyszerűbben tudják ellenőrizni a projekt előrehaladását. Továbbá mindennapivá válik olyan eszközök használata, mint az Excel, Monday.com, Microsoft Loop, valamint a Google Sheets. A projektek kezdetekor a célok meghatározását SMART célok segítségével teszik. A SMART egy betűszó, aminek az egyes betűi arra utalnak, hogy olyan célokat érdemes megfogalmazni, amelyek specifikusak, mérhetőek, teljesíthetőek, realisztikusak és időtartamhoz vannak kötve.

A tradicionális projektmenedzsment alkalmazásával egyidejűleg megnő a szerepe a költség- és időtervek, valamint minőségkontroll. A standard folyamatok kialakítása érdekében kiemelt szerepbe kerül a folyamatkontroll és projektfelügyelet.

A standardizáltabb projektek velejárója az eddig említett projektvezetési eszközök alkalmazása, amik kompetenciai alapját a gyakorlati kompetenciák nyújtják. Itt már nagyobb vállalként működve teret kap a projekt vállalati érdekekhez való egyeztetése, amihez a perspektivikus kompetenciák járulnak hozzá, azonban még mindig sokkal fontosabbak az emberi és gyakorlati kompetenciák.

IV.2. Válasz az első kutatási kérdésre: Változik-e a projektvezetési szemlélet a startupok különböző érettségi szakaszai során?

A startup életciklusa során különböző szakaszokban különböző problémákkal kerülnek elő. Az eleinte szinte teljes bizonytalanságból az alapítók kialakítanak egy rendszert, ami fenntarthatóan tud működni, illetve skálázódni a későbbiekben.

Az irodalmi áttekintés során taglalt TPM és az APM kombinációját jelentő hibrid megközelítések felé való elmozdulás szükségességéből (Kiznyte és mtsai., 2016; Winter és mtsai., 2006) indultam ki, így mind a tradicionális, mint az agilis projektvezetés adta előnyöket térképeztem fel a startupok teljes életciklusa alatt.

Az első fontos észrevételem, hogy az interjúalanyok nem igazán voltak tisztában ezen megközelítésekkel, inkább intuíciónyszerűen gondolkodtak a megjelenő projektekkel kapcsolatban és azok vezetéséről. Érdekes volt megfigyelni, hogy ahogyan beszéltek a projektekről, a szakirodalmi tudás birtoklásával be tudtam kategorizálni, hogy milyen projektvezetési módszert követtek.

Az előző fejezetben kifejtettem részletesen a meghúzó háttérokokat, amik befolyással vannak az alkalmazott projektvezetési szemléletre és bemutattam, hogy melyik érettségi szakaszban milyen projektvezetési szemléletet véltem felfedezni. Ezt szeretném összegezni a továbbiakban és választ adni a kutatási kérdéseimre, hogy változik-e a projektvezetési szemlélet.

A startupok életciklusának elején lévő bizonytalanságból kiindulva várható volt, hogy szinte egyáltalán nem használhatóak a tradicionális projektvezetési eszközök. Ezt egyértelműen jelezte az, ahogyan az interjúalanyok az első pitchekre való felkészülésről, üzleti ötlet kigondolásáról beszéltek. A Q startup szerint ez volt számukra a legintenzívebb időszak. A munka folyamán nem igazán tudták, hogy lesz-e egyáltalán jövője annak, amin éppen dolgoznak, később milyen aspektusok kerülnek előtérbe, ezekre egyáltalán nem tudtak felkészülni. A tervezés ilyenkor minimális szinten jelent meg, a P startup próbálta minél

gyorsabban tesztelni az ötletét, aztán iterálni. A hozzáállásuk az volt, hogy amíg nem kezdik el csinálni, nem jönnek rá, hogy jó felé haladnak-e.

Ahogy haladtunk előrébb az érettségi szakaszokon, megfigyelhető volt, hogy egyre komplexebbé válnak a projektek, azonban a kezdeti bizonytalanság átalakul kisebb menedzselhető kockázati faktorokká, ahogy a startup a skálázódás felé tart. Itt egyértelműen látszik, hogy egy tendenciális folyamatról van szó. Szoros összefüggés figyelhető meg ezzel kapcsolatban a bevont tőke és a csapat nagysága mentén is. Továbbá az egyre standardabb folyamatok is hozzájárulnak a bizonytalanság csökkenéséhez, valamint az innovációorientáltság csökkenése. A növekedés hatására tehát a startup tevékenysége egyre tervezhetőbbé kezd válni és egyre inkább szükség is lesz erre. Ezáltal a hangsúly az eleinte csak agilis módszerekről a skálázódás végére teljesen eltolódik a tradicionális megközelítés irányába.

A skálázódás során megjelennek a nagyobb stratégiai partnerekkel történő együttműködések. A P startup esetén hipermarket láncokkal, a Q startupnál nagyobb FMCG gyártókkal és az R startup esetén nagyobb hotel láncokkal. Ezen együttműködések megkövetelik terv szerinti projekteredményt, ezáltal a startupot tervszerű gondolkodásra kényszerítik. Mivel az itteni projekteredményeknek nem elvárása az innováció, hiszen azt a startup a korábbi szakaszaiban elvégezte már, ezért nincs igazából szükség agilitásra.

Érdemes megfigyelni, hogy a köztes szakaszokban (validáció és hatékonyság szakasza) a tradicionális és agilis megközelítések keverednek, annak hatására, hogy milyen mértékben tervezhető az adott startup szakasz vagy a szakaszon belüli projekt.

Összességében tehát elmondható, hogy egyértelműen változik a projektvezetési szemlélet a startupok különböző érettségi szakaszai során.

IV.3. Válasz a második kutatási kérdésre: Milyen projektvezetési módszerekkel és milyen kompetenciák segítségével oldhatók meg a startupok különböző érettségi fázisaik során keletkező kihívások?

A IV.1. fejezetben részletesen kifejtettem, hogy a startupok a különböző érettségi szakaszai során milyen főbb kihívásokkal szembesülnek és ezekre milyen megoldásokat alkalmaznak. A projektvezetési módszereket és a kompetenciákat a következőkben összegzem. A szükséges kompetenciákat az IPMA ICB 4.0 (International Project Management Association, 2015) alapján azonosítottam.

A különböző projektvezetési módszerek és kompetenciák vizsgálatakor az előző fejezetben említett vállalati növekedés hatással van a használt módszerekre és kompetenciákra is a projektvezetési szemlélet mellett. A minél összetettebb, diverzebb csapatot igénylő és több érintettet tartalmazó projektek komplexebb módszereket és széleskörűbb kompetenciát kívánnak meg.

Így tehát az alábbi okfejtés úgy értelmezhető, hogy a korábbi szakaszokban azonosított módszerek és kompetenciák a későbbi szakaszokban is érvényesek maradnak. Ezen kívül a továbbiakban bemutatott módszerek és kompetenciák nem önállóan jelentik a megoldást a kihívásokra, csak ezek kiemelt hozzájárulást adnak annak megoldásához.

Az első szakasz (felfedezés szakasza) során, amikor a startup még csak az alapítókából áll, a rendelkezésre álló erőforrás leginkább ez a csapat és annak a dinamikája. A csapat megfelelő dinamikájának fenntartásához az emberi kompetenciák kapcsolódnak. Ezek közül kiemelt szerepben jelenik meg a bizalom, a csapatkultúra fejlesztése, önreflexió és önmenedzsment. A projektvezetési eszközök elhanyagolható fontossággal jelennek meg a csapatmunka fontosságához képest. Egyedül a költségterv jelenik meg nagyobb hatással, a folyamatos szűk költséghatár miatt. Továbbá kisebb fontossággal említhető az érintettek elemzése és kommunikációs terv kialakítása számukra.

A második szakasz (validáció szakasza) során megnő a projektvezetési eszközök fontossága, leginkább a befektetői elvárások hatására. A megfelelő eszközökről a tudást az inkubációs programok jelenthetik, azonban ezek hasznosságát megkérdőjelezzik az interjúalanyok. Az eszközöket leginkább a prototípus elkészítéséhez használják, így ezek közé sorolható az életképességi vizsgálat, a költségterv, a tartalmi-terjedelmi behatárolás és a projektmarketing. Az emberi kompetenciák közül főszerepben a személyközi kommunikáció és találékonyság van, amit a befektetők meggyőzésére lehet használni.

A harmadik szakasz (hatékonyság szakasza) kritikus kihívásai közé tartozik a szakértelem bevonása, amit a csapat bővülése eredményez. A kialakult nagyobb projektcsapat feladatelosztása újabb kihívást jelent. Ezzel kapcsolatban használatos a munkalebontási struktúra (WBS). Továbbá a számos érintett egyidejű kezelésére megfelelő érintettmenedzsmenttel lehet reagálni. A nagyobb csapat kezeléséhez az emberi kompetenciák közül az alkalmazottak motiválása, valamint megfelelő csapatkultúrába való illesztése segíti.

A negyedik szakasz (skálázódás) során a folyamatok standardizálásán van a hangsúly. Ehhez kötődően számos a tradicionális projektmenedzsmenthez jobban illő projektvezetési eszköz szerepet kap. Többek között a költségterv, időterv, folyamatkontroll, minőségkontroll, projektfelügyelet, valamint KPI-ok állandó használata. Itt először jelenik meg a perspektivikus kompetenciák használatának gondolata, azonban a gyakorlati és emberi kompetenciák még itt is jóval hasznosabbak. Az stabil növekedést segítő emberi kompetenciák közé sorolható a megfelelő vezetési stílus megválasztása és a megfelelő ismeretek elsajátítása a produktivitás elősegítéséhez.

IV.4. Válasz a harmadik kutatási kérdésre: Milyen hatása van a vállalkozó személyiségjegyeinek és kompetenciáinak a startup sikerére?

Ahogy korábban említettem, ezt a kutatási kérdést Ramirez (2013) a projektmenedzser személyes jellemzőinek és kompetenciáinak hatása a vállalkozói tevékenységre további vizsgálatra javasolt proposíciói ihlették. A startup sikerére ható sikertényezők bemutatásra kerültek a dolgozatom irodalmi áttekintése során. Az előző bekezdésben végigvettem, hogy milyen kompetenciák szükségesek a startupok egész életciklusán át tartó kihívások kezelésére. Jelen bekezdés során a projektvezetői kompetenciák vizsgálata kibővül vállalkozói kompetenciákkal, valamint személyiségjegyekkel. A kutatásom terjedelme végett nem haladok végig Ramirez (2013) összes proposícióján, azokat inkább csak a kutatási kérdésem relevanciájának alátámasztására, valamint iránymutatásra használom.

A személyiségjegyek kutatásában segítségemre volt Blaskovics (2014) dolgozata a személyiségjegyek hatásának a projektsikerre gyakorolt hatásáról. A kérdőívem létrehozásakor alapul vettem az általa azonosított hat személyiségjegyet, aminek hatása lehet a projektsikerre. Ezek rendre: optimizmus, érzelmi intelligencia, csapatépítő képesség, bizalomépítő képesség, motiváló képesség, improvizáció. A kutatásom kiegészítéseként feltártam a háttérokokat is, amik segítenek megérteni a személyiségjegyek, kompetenciák, valamint a startup sikere közti összefüggést. A személyiségjegyekkel kapcsolatos kérdésben az interjúalanyoknak jellemezniük kellett magukat a startup alapításának pillanatában, emellett a mostani állapotukban, valamint, hogy milyen mértékű változást érzékelnek és mi ennek az oka. A továbbiakban a változás kifejezést tehát jelen startupperек esetében az elmúlt 4-5 év változását jelenti.

Az interjúalanyok pozitív visszajelzéssel éltek a vizsgált személyiségjegyeket illetően. Véleményük szerint ezek azok a személyiségjegyek, amik a legfőképp hozzájárulnak a startupjuk sikeréhez.

Az optimizmus mértéke és változásának iránya változó volt. Ez nagyban összefügg a startup múltbeli eredményével. Általánosan elmondható, hogy a pozitívan értékelt múltbeli projektek elősegítik az optimizmus további növekedését. Az optimizmus fő alapkőve egy cég vezetésének, hiszen ezzel mutat irányt a vezető az alkalmazottaknak. Minél közelebb van az alkalmazott a felsővezetéshez, ami egy pártagú startup esetében igen közel van, annál nagyobb szerepe van az optimizmus meglétének a munkavállalóra. Ha hiányzik az optimizmus, egyből gyanakodni kezd a munkavállaló és kevésbé fog hinni a munkája jövőjében, ami kihat a hozzáadott értékére.

A megkérdezettek arról számoltak be, hogy az érzelmi intelligenciájuk nőtt talán a legnagyobb mértékben a többi személyiségjegy változásához képest. Ez a folyamatos emberi kapcsolatok ápolásának köszönhető. Számos mentorral, stratégiai partnerrel kell napi szinten kapcsolatot tartaniuk, ami megköveteli az érzelmi intelligencia meglétét.

A csapatépítő képesség változó arányban erősségük a megkérdezetteknek, azonban azt jelezték, hogy addig könnyebb a csapattal foglalkozni, amíg kisebb a startup létszáma. A képességek közül a megkérdezettek körében ez tűnt a legkevésbé tanulhatónak tapasztalati úton.

A bizalomépítő képesség nagyon fontos az alapításkori pillanatban. Leginkább a bizalmi légkör kialakítását említették az alapítók között, valamint az első befektetők meggyőzésekor volt fontos szerepben. Azonban ahogy nő és egyre sikeresebb lesz a startup, egyre kevésbé használják az alapítók ezt a képességük, egyre inkább redundánssá válik, így ez idővel negatív változással jellemezhető.

A motiváló képességet hasonlóan tekintették a bizalomépítő képességhez, és hasonlóan a kezdeti csapat összeállításánál látták a leghasznosabbnak. Ahogy távolodnak el az alapítók a munkavállalóktól hierarchikusan, úgy csökken ennek is a szerepe.

A hat személyiségjegy közül a megkérdezettek a legfontosabbnak az improvizációs képességet említették. Számos hirtelen helyzetben kellett például beszédet mondaniuk vagy egy megbeszélésre néha kevés idejük volt felkészülni. Ekkor muszáj, hogy magabiztosnak látszódjanak és ebben az improvizációs képesség nagyon hasznosnak bizonyult. A startup

növekedésének előrehaladtával egyre több ilyen helyzet alakul ki, így egyre több tapasztalatot lehet ebben szerezni, így a megkérdezettek mind fejlődtek improvizációban. Emellett a megkérdezettek további fontos személyiségjegyekként tartották az optimizmust, valamint a csapatépítő képességet.

Ezek hátterének vizsgálatához a félig strukturált interjú következtében nyílt kérdéseket tettem fel, amikben kifejtették, milyen tényezők hathattak a pályafutásukra. Az általuk említett faktorok alapján az alábbiakat vettem górcső alá: releváns szakmai végzettség, releváns szakmai gyakorlat, korábbi sikerek, valamint szocioökonómiai háttér.

Ezek közül egyetértés volt abban, hogy a releváns felsőoktatási végzettség alig jelent előnyt a startup kezdetéhez. A felsőoktatás hatására inkább a kezdeti kapcsolati háló alakult ki, ami alapján akár az alapítók is megtalálták egymást a P és R startup esetén. Jóval fontosabbnak bizonyult a releváns szakmai tapasztalat. A vállalatban való tapasztalás bármilyen mértéke és szintje egyértelműen előnyt jelent új startup alapításánál, hiszen a jó és rossz látott példa is aktívan formálja az egyén vállalatokról alkotott képét, ismeretét. A korábbi sikerek megadhatják a vállalkozó kezdeti önbizalmát, azonban egyáltalán nem szükséges a jelenléte. Inkább jelentősebb hatással bír a szocioökonómiai háttér, hiszen minden interjúalany értelmiségi családból származik. Kiemelten előnyt jelent, ha a közeli családban van vállalkozó vagy felsővezető.

Fontos tulajdonságként említették a nyitottságot a megkérdezettek, akár a saját személyük formálása esetén is. Véleményük szerint, ha valaki nem rendelkezik a megfelelő személyiségjegyekkel a startup alapításakor, akkor még nincs kudarcra utalva. A startupper lét során a folyamatosan változáshoz kell szoknia az alapítónak, ha erre nem képes, akkor lehetnek akármilyen személyiségjegyei, bukásra van utalva. A folyamatos változás része a folyamatos tanulás, ami segítségével a megkérdezettek képesek voltak az összes szükséges tudást elsajátítani a karrierjük alatt.

Ezek mellett a vezetői szerep fontosságát minden interjúalany kiemelte, a csapat fontosságát alapul véve. A startup akkor tud sikeres lenni, ha a csapat motivált és megfelelően tud együtt dolgozni. Továbbá a megfelelő vállalkozói kompetenciák hozzájárulnak a környezetből adódó sikertényezők aktív kihasználásához a folyamatos tanulás útján. Az interjúalanyok tisztában voltak a szakirodalmi feldolgozásban említett környezeti sikertényezőkről, azonban azokra inkább mint konstans tényezők tekintettek. Úgy gondolják, hogy a csapat szerepe van náluk a középpontban, az az erősségük és a csapat megfelelő

koordinációjával és összhangjával a teljes életciklus alatt megoldhatóak a környezetből adódó nehézségek.

V. Összefoglalás

Kutatásom alapvető célkitűzése volt, hogy felfedezzem, a projektmenedzsment miként van jelen a startupokban és hogyan segíti azok működését. A kutatásom eredménye útmutatásként szolgál jelenlegi és leendő startupperek számára. A projektmenedzsment megfelelő használata a startup egész életciklusa alatt meghatározó.

Az alábbi kutatási kérdések segítették a kutatási céлом megvalósítását:

- Változik-e a projektvezetési szemlélet a startupok különböző érettségi szakaszai során?
- Milyen projektvezetési módszerekkel és milyen kompetenciák segítségével oldhatók meg a startupok különböző érettségi fázisaik során keletkező kihívások?
- Milyen hatása van a vállalkozó személyiségjegyeinek és kompetenciáinak a startup sikerére?

Az első kérdésre az interjúk alapján a válaszunk az, hogy változik a projektmenedzsment szemlélet a startupok teljes életciklusa során. Ez leginkább abból adódik, hogy a tervszerűség mint igény egyre inkább megjelenik a startupok fejlődése során, valamint az elvárt innovációorientáltság mértéke egyre csökken. A kezdeti teljes bizonytalansággal jellemezhető szakaszban az agilis projektszemlélet használatos, míg később a standardizáltabb folyamatok kialakítása számára hatékonyabb a tradicionális projektmenedzsment. Ezek változása skálaszerűen írható le, az agilitás alkalmazhatósága egyre csökken, míg a tradicionális eszközök szerepe egyre inkább nő, ahogy a startup fejlődik. A startup életciklusának a nagy része során mindkét megközelítés jelen van ezáltal, azok aránya az előbb említett tendencia szerint változik.

A második kérdés kapcsán részletesen kifejtettem az empirikus kutatás bemutatása során, hogy a startup mely szakaszai során mik a leginkább használatos projektvezetési módszerek és az ezeket kiegészítő kompetenciák. Általános trendként megfigyeltem, hogy míg az emberi kompetenciák már a startup alapításától kezdve jelentősen hozzájárulnak a működéshez, addig a gyakorlati kompetenciák a startup fejlődése során kialakuló komplexebb projektek kezelését segítik.

A harmadik kérdés vizsgálatához támpontot adott a második kérdés által felfedezett legfontosabb projektvezetői kompetenciák. Ezt kiegészítve az alapítók személyiségjegyeit

vizsgáltam, mégpedig, hogy azok milyen módon járulnak hozzá a startup egészének sikeréhez. Ennek a kérdéskörnek a relevanciáját a startupok projektalapú szemlélete is alátámasztotta. Az interjúalanyok egyetértően gondolták, hogy az interjú során vizsgált személyiségjegyek, mint optimizmus, érzelmi intelligencia, csapatépítő képesség, bizalomépítő képesség, motiváló képesség, improvizáció hatással vannak a startup sikerére. Ezek közül a megkérdezettek a legfontosabbaknak az optimizmust, az improvizációt, valamint a csapatépítő képességet tartották. Ennek legnagyobb hatását a csapat kialakítása, valamint vezetése során tapasztalták. Mivel a csapatot említették a startup sikertényezői közül a legfontosabbaknak, ezért a kutatásom alapján van hatásuk a személyiségjegyeknek a startup sikerére.

A kutatási kérdések összetett jellegéből adódóan a kutatást kis mintán, félig strukturált interjúk segítségével végeztem. A vizsgált startupok már mind a piacon vannak legalább négy éve, és jelenleg a skálázódás szakaszában tartanak, ezért átfogó információt tudtak szolgáltatni a kutatási kérdéseim megválaszolására. A kutatási kérdések kifejtését a startupok példáival szemléltettem, illet támogatam a probléma megértését. A kutatás eredményei támpontot adhatnak jelenlegi és leendő startupperek számára, valamint hasznos alapot szolgálhat további a témában történő kutatások elvégzéséhez.

Általános kritikaként fogalmazható meg a dolgozatom eredményeivel szemben, hogy a kutatás alacsony mintaszáma miatt azok általános felhasználása további kutatásokat igényelhet. Továbbá a felfedezett összefüggések tényleges relevanciáját további kutatásokban érdemes lehet még megvizsgálni. Mindenképp hasznos lehet olyan startupokat vizsgálni, amik valamilyen oknál fogva sikertelenek voltak. Az esetükben érdekes lehet, hogy mi volt ennek az oka, milyen módon volt szerepe ebben a projektmenedzsmentnek, a projektmenedzsment megfelelő alkalmazásával elkerülhető lett volna-e a kudarc.

Irodalomjegyzék

- Agarwal, R., Echambadi, R., Franco, A. M., & Sarkar, M. (2017). Knowledge Transfer Through Inheritance: Spin-Out Generation, Development, and Survival. *https://doi.org/10.5465/20159599*, 47(4), 501–522. <https://doi.org/10.5465/20159599>
- Almeida, P., Dokko, G., & Rosenkopf, L. (2003). Startup size and the mechanisms of external learning: increasing opportunity and decreasing ability? *Research Policy*, 32(2), 301–315. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00101-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00101-4)
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Babbie, E. R. (1994). *The practice of social research*. Wadsworth Pub. Co.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Ben Mahmoud-Jouini, S., Midler, C., & Silberzahn, P. (2016). Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context. *Project Management Journal*, 47(2), 144–156. <https://doi.org/10.1002/PMJ.21577>
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223–242. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90031-0)
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107–117. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90010-2)
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.
- Blaskovics, B. (2014). *Az ICT szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására = The impact of personal attributes of project managers working in ICT sector on achieving project success*. <https://doi.org/10.14267/PHD.2014082>
- Boehm, B. W., & Turner, R. (2004). *Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed*. Addison-Wesley Professional.
- Bouchikhi, H. (1993). A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance. *Organization Studies*, 14(4), 549–570. <https://doi.org/10.1177/017084069301400405>
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (2000). Fast-Growing Businesses. *International Journal of Sociology*, 30(3), 45–70. <https://doi.org/10.1080/15579336.2000.11770218>

- Byers, T. H., Dorf, R. C., & Nelson, A. J. (2011). *Technology Ventures: From Idea to Enterprise, Fifth edition*.
- Bygrave, W. D. (1993). Theory building in the entrepreneurship paradigm. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 255–280. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90031-Y](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90031-Y)
- Carter, N. M., Stearns, T. M., Reynolds, P. D., & Miller, B. A. (1994). New venture strategies: Theory development with an empirical base. *Strategic Management Journal*, 15(1), 21–41. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250150103>
- Chamanski, A., & Waagø, S. J. (2001). Organizational Performance of Technology-Based Firms – the Role of Technology and Business Strategies. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3), 205–223. <https://doi.org/10.1080/14632440110105062>
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Founder Competence, the Environment, and Venture Performance. <https://doi.org/10.1177/104225879401800306>, 18(3), 77–89. <https://doi.org/10.1177/104225879401800306>
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223–236. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90028-P](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90028-P)
- Chia, R., & King, I. W. (1998). The Organizational Structuring of Novelty. <http://dx.doi.org/10.1177/135050849854002>, 5(4), 461–478. <https://doi.org/10.1177/135050849854002>
- Chin G. (2004). *Agile Project Management: How to Succeed in the Face of Changing Project Requirements*. American Management Association.
- Cleland, D. I. (1995). Leadership and the project-management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(2), 83–88. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)00018-8](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)00018-8)
- Clements, J. P., & Gido, J. (2006). *Effective Project Management*. Thomson.
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660–674. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2016.01.007>
- Cooper, A. C., & Gimeno-Gascon, F. J. (1992). *Entrepreneurs, processes of founding, and new firm performance*.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)

- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (2017). A RESOURCE-BASED PREDICTION OF NEW VENTURE SURVIVAL AND GROWTH. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1991.4976561>, 1991(1), 68–72.
- Crawford, L. (2009). *Profiling the Competent Project Manager*.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689–708. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00127-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00127-1)
- De Meyer, A., Loch, C. H., & Pich, M. T. (2002). Managing project uncertainty: From variation to chaos. *MIT Sloan Management Review*.
- Deakins, D., & Whittam, G. (2000). *Business start-up: theory, practice and policy*. 115–131.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385–410. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00037-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00037-5)
- DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2008). The impact of new venture design on entrepreneurial exit. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297–312. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90007-G](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90007-G)
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504. <https://doi.org/10.2307/2393315>
- Erikson, T. (2002). Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 275–290. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00062-8)
- Fekete, I., & Dobreff, Cs. (2003). *Távközlési projektmenedzsment*. Műegyetemi Kiadó.
- Florida, R. L., & Kenney, M. (1988). Venture Capital, High Technology and Regional Development*. *Regional Studies*, 22(1), 33–48. <https://doi.org/10.1080/00343408812331344750>
- Frederiksen, L., & Davies, A. (2008). Vanguard and ventures: Projects as vehicles for corporate entrepreneurship. *International Journal of Project Management*, 26(5), 487–496. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2008.05.006>
- Freel, M. S. (2000). Do Small Innovating Firms Outperform Non-Innovators? *Small Business Economics*, 14(3), 195–210. <https://doi.org/10.1023/A:1008100206266/METRICS>
- Gaddis, P. O. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 37(2), 89–97.

- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). RESEARCH NOTES AND COMMUNICATIONS
RESOURCE RECOMBINATIONS IN THE FIRM: KNOWLEDGE STRUCTURES
AND THE POTENTIAL FOR SCHUMPETERIAN INNOVATION. *Strategic
Management Journal Strat. Mgmt. J*, 19, 1193–1201.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(1998120\)19:12](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(1998120)19:12)
- Gareis, R. (1991). Management by projects: the management strategy of the ‘new’ project-
oriented company. *International Journal of Project Management*, 9(2), 71–76.
[https://doi.org/10.1016/0263-7863\(91\)90062-Z](https://doi.org/10.1016/0263-7863(91)90062-Z)
- Gartner, W. B. (1988). “Who Is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question.
<https://doi.org/10.1177/104225878801200401>, 12(4), 11–32.
<https://doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Görög, M. (2003). *A projektvezetés mestersége*. Aula kiadó.
- Görög, M. (2007). *A projektvezetés mestersége*. Aula Kiadó.
- Görög, M. (2008). *Projektvezetés*. Aula Kiadó.
- Görög, M. (2013). *A Strategic Oriented Implementation of Projects*. PMI Publications.
- Görög, M., & Smith, N. J. (1999). *Project Management for Managers*. PMI Publications.
- Graue, C. (2015). Qualitative data analysis. *International Journal of Sales, Retailing,
Marketing*(4(9)), 5–14.
- Heirman, A., & Clarysse, B. (2004). How and why do research-based start-ups differ at
founding? A resource-based configurational perspective. *Journal of Technology
Transfer*, 29(3–4), 247–268.
<https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000034122.88495.0D/METRICS>
- Hellmann, T., & Puri, M. (2000). The Interaction between Product Market and Financing
Strategy: The Role of Venture Capital. *The Review of Financial Studies*, 13(4), 959–984.
<https://doi.org/10.1093/RFS/13.4.959>
- Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can
entrepreneurship be taught? Part II. *Education+ training*, 47(3), 158–169.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2006). *Making Projects Critical*. PALGRAVE MACMILLAN.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes:
A Meta-Analytic Review of Team Demography.
<https://doi.org/10.1177/0149206307308587>, 33(6), 987–1015.
- Huemann, M., & Martinsuo, M. (2016). In project management, uncertainty is a great
opportunity. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1026–1027.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.001>

- International Project Management Association. (2015). *Individual Competence Baseline*.
- Jugdev, K., & Moller, R. (2006). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *IEEE Engineering Management Review*, 34(3), 110.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2006.261387>
- Kerzner, H. (2000). *Applied project management: best practices on implementation*.
- Kiznyte, J., Welker, M., & Dechange, A. (2016). Applying Project Management Methods to the Creation of a Start-up Business Plan: The Case of Blendlee. *PM World Journal Applying Project Management Methods to Start-up Business Plan*.
www.pmworldlibrary.net
- Klinger, B., & Schündeln, M. (2011). Can Entrepreneurial Activity be Taught? Quasi-Experimental Evidence from Central America. *World Development*, 39(9), 1592–1610.
<https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2011.04.021>
- Krueger, N., & Dickson, P. R. (1994). How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385–400. <https://doi.org/10.1111/J.1540-5915.1994.TB00810.X>
- Kuura, A., Blackburn, R. A., & Lundin, R. A. (2014). Entrepreneurship and projects—Linking segregated communities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 214–230. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2013.10.002>
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 615–640. <https://doi.org/10.1002/SMJ.181>
- Lee-Kelley, L., & Loong, K. L. (2003). Turner’s five-functions of project-based management and situational leadership in IT services projects. *International Journal of Project Management*, 21(8), 583–591. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00100-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00100-X)
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(2), 317–350. https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2010.00377.X/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1111_J.1540-6520.2010.00377.X-FIG4.JPEG
- Leybourne, S. A. (2009). Improvisation and agile project management: a comparative consideration. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(4), 519–535.
<https://doi.org/10.1108/17538370910991124/FULL/PDF>
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2003). *A Project-Based View of Entrepreneurship: Towards Action-Oriented, Seriality and Collectivity*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1880.1603>

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568>
- Macheridis, N. (2009). *Agility in entrepreneurial projects*.
- Marino, K. E., & De Noble, A. F. (1997). Growth and early returns in technology-based manufacturing ventures. *The Journal of High Technology Management Research*, 8(2), 225–242. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(97\)90004-3](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(97)90004-3)
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., & Berman, R. (2011). *Startup Genome Report: A new framework for understanding why startups succeed*. www.systemmalfunction.com/2011/08/startup-genome-compass-behind-
- Marris, P., & Somerset, A. (1971). *African businessmen. A study of entrepreneurship and development in Kenya*.
- Mészáros, T. (2010). Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 2–12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.04.01>
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K., Schmitt-Rodermund, E., & Stuetzer, M. (2011). Nascent entrepreneurship and the developing individual: Early entrepreneurial competence in adolescence and venture creation success during the career. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 121–133. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2010.12.005>
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Wiley.
- Phelps, R., Adams, R. J., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2007.00200.X>
- Pollman, E. (2019). Startup Governance. *University of Pennsylvania Law Review*, 168. <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/pnlr168&id=159&div=&collection=>
- Poole M.S., & Van de Ven A. H. (2004). *Theories of organizational change and innovation processes*. In: Van de Ven AH and Poole MS (eds) *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press.
- Project Management Institute. (2006). *Projektmenedzsment útmutató*. Akadémia kiadó.
- Radujković, M., & Izetbegović, J. (2000). The human role in project time-cost overrun scenario. *Proceedings of the SENET Regional Conference on Project Management*.

- Ramirez, A. P. (2013, január 16). Project manager's characteristics influence in the entrepreneurial process: A project-based entrepreneurship model. *The DRUID Academy Conference 2013*.
- Rasmussen, E. (2011). Understanding academic entrepreneurship: Exploring the emergence of university spin-off ventures using process theories. *International Small Business Journal*, 29(5), 448–471.
https://doi.org/10.1177/0266242610385395/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_0266242610385395-FIG1.JPEG
- Recker, J., Holten, R., Hummel, M., & Rosenkranz, C. (2017). How Agile Practices Impact Customer Responsiveness and Development Success: A Field Study.
<https://doi.org/10.1177/875697281704800208>, 48(2), 99–121.
<https://doi.org/10.1177/875697281704800208>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
- Robinson, K. C., & Mcdougall, P. P. (2001). Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 659–685. <https://doi.org/10.1002/SMJ.186>
- Roure, J. B., & Keeley, R. H. (1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 201–220. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90017-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90017-N)
- Roure, J. B., & Maidique, M. A. (1986). Linking prefunding factors and high-technology venture success: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 295–306.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(86\)90006-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(86)90006-6)
- Salamzadeh, A. (2015). New Venture Creation: Controversial Perspectives and Theories. *Economic Analysis*, 48(3/4), 101–109. <http://ssrn.com/abstract=2711731>
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2628861>
- Salamzadeh, A., & Kirby, D. A. (2017). NEW VENTURE CREATION: HOW START-UPS GROW? *AD-minister*, 30, 9–29. <https://doi.org/10.17230/AD-MINISTER.30.1>
- Samila, S., & Sorenson, O. (2010). Venture capital as a catalyst to commercialization. *Research Policy*, 39(10), 1348–1360. <https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2010.08.006>
- Schumpeter, J. (1949). *Change and the Entrepreneur*. Harvard University Press.
- Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.1.154.14280>, 48(1), 154–170.
<https://doi.org/10.1287/MNSC.48.1.154.14280>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.

- Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 393–410. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00032-9)
- Song, M., Podoynitsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. M. (2008). Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis*. *Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 7–27. <https://doi.org/10.1111/J.1540-5885.2007.00280.X>
- Startup Genome. (2019). *Global Startup Ecosystem Report 2019*.
- Startup Hungary. (2022). *Hungarian Startup Report 2022*.
- Stuart, R. W., & Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151–162. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90029-S](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90029-S)
- Sulayman, M., Mendes, E., Urquhart, C., Riaz, M., & Tempero, E. (2014). Towards a theoretical framework of SPI success factors for small and medium web companies. *Information and Software Technology*, 56(7), 807–820. <https://doi.org/10.1016/J.INFSOF.2014.02.006>
- Toor, S. ur R., & Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the ‘iron triangle’: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228–236. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2009.05.005>
- Tóth, J. (2018). *Sikerorientált kompetenciák a projektvezetési tapasztalatok függvényében*.
- Trulsson, P. (1997). *Strategies of entrepreneurship : Understanding industrial entrepreneurship and structural change in northwest Tanzania*.
- Turner, J. R., & Cochrane, R. A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, 11(2), 93–102. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(93\)90017-H](https://doi.org/10.1016/0263-7863(93)90017-H)
- Utterback, J. M., Meyer, M., Roberts, E., & Reitberger, G. (1988). Technology and industrial innovation in Sweden: A study of technology-based firms formed between 1965 and 1980. *Research Policy*, 17(1), 15–26. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(88\)90018-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(88)90018-2)
- Van De Ven, H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211–230. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90028-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90028-4)
- Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2006). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 26(4), 319–335. <https://doi.org/10.1007/S11187-004-6837-5/METRICS>
- Virág, M., Kristóf, T., Fiáth, A., & Varsányi, J. (2013). Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés. *Kossuth kiadó*.

- Waddock, S. A., & Post, J. E. (1991). Social Entrepreneurs and Catalytic Change. *Public Administration Review*, 51(5), 393–401. <https://doi.org/10.2307/976408>
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59–63. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management — an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1–11. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00029-6)
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2006.08.009>
- Wysocki, R. K., & McGary, R. (2003). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*, 3rd edition. Wiley Publishing, Inc.
- Zaheer, H., Breyer, Y., Dumay, J., & Enjeti, M. (2019). Straight from the horse's mouth: Founders' perspectives on achieving 'traction' in digital start-ups. *Computers in Human Behavior*, 95, 262–274. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2018.03.002>
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1999). Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169–189. <https://doi.org/10.1177/104225879902300310>