

OTDK-dolgozat

2025

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR**



**A HAZAI STARTUP VÁLLALATOK VEZETŐI
KONTROLLRENDSZERE**

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM OF HUNGARIAN STARTUPS

Horváth Kornél

Konzulens: Dr. Németh Krisztina, Dr. Ország Adrienn

„A Kulturális és Innovációs Minisztérium 2024-2.1.1-EKÖP kódszámú Egyetemi Kutatói
Ösztöndíj Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott
szakmai támogatásával készült.”



NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI
ÉS INNOVÁCIÓS HIVATAL

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 11. 03.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
1.1 A kutatás célja, problémafelvetés	1
1.2 A dolgozat felépítése	1
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	3
2.1 Startup vállalatok.....	3
2.2 A startup ökoszisztéma felépítése.....	4
2.3 Vezetői kontrollrendszer.....	6
3. A HAZAI STARTUP VÁLLALATOK JELENLEGI HELYZETÉNEK BEMUTATÁSA	10
3.1 A startup vállalatok helyzete Magyarországon.....	10
3.2 A magyar startup ökoszisztéma összevetése a KKE régió országaival.....	14
4. A KUTATÁS FELÉPÍTÉSE	21
4.1 A kvantitatív kutatás felépítése.....	21
4.2 A kvalitatív kutatás felépítése.....	23
4.3 Kutatási kérdések	23
5. AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA.....	25
5.1 A kvantitatív kutatás eredményének bemutatása.....	25
5.1.1 A mintába kerülő vállalatokra vonatkozó általános adatok	25
5.1.2 A mintába kerülő vállalatok alapítóira vonatkozó adatok	34
5.1.3 A kutatási kérdések vizsgálata és a hipotézisek tesztelése	36
5.1.4 Kvantitatív kutatás eredményének összefoglalása	49
5.2 Az interjúk eredményének bemutatása.....	51
5.2.1 Az első interjúalany bemutatása	52
5.2.2 A második interjúalany bemutatása	53
5.2.3 A harmadik interjúalany bemutatása	53
5.2.4 Az interjúk kérdései.....	54
5.2.4.1 Legfőbb kompetenciák startup vállalat alapításához.....	54
5.2.4.2 Legfőbb eszközök, melyek segítik a startup vállalatokat.....	56
5.2.4.3 Legfőbb KPI-k startup vállalatok számára	57
5.2.4.4 A hazai startup ökoszisztéma sajátosságai.....	58
5.2.4.5 Közösségi finanszírozás, angyalbefektetés, kockázati tőke	60
5.2.4.6 ENSZ fenntarthatósági célok.....	62
5.2.4.7 Példaértékű hazai startup vállalatok	63
5.2.4.8 Kiegészítő kérdések.....	63

5.2.5 Az interjúk eredményének összefoglalása és a kérdőív eredményeivel való összevetése	63
6. KÖVETKEZTETÉSEK	69
7. IRODALOMJEGYZÉK.....	71

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A startupok által alkalmazott vezetői pozíciók gyakorisága és aránya (28. oldal)
2. táblázat: A startup vállalatok gyakorisága és megoszlása társasági forma alapján (29. oldal)
3. táblázat: A startup vállalatok gyakorisága és megoszlása iparáganként (30. oldal)
4. táblázat: Leggyakoribb külső finanszírozási források a mintában szereplő startupok esetén (32. oldal)
5. táblázat: A startup vállalatok alapítóinak száma (34. oldal)
6. táblázat: A felsőfokú végzettséggel rendelkező alapítók gyakorisága szakonként (35. oldal)
7. táblázat: Az alapítók korábbi munkatapasztalat szerinti gyakorisága és megoszlása (36. oldal)
8. táblázat: A vezetői kontrollrendszer kategóriák átlagos pontszáma és az azokat bevezető vállalatok átlagos száma (40. oldal)
9. táblázat: Az árbevétel, az alkalmazottak száma és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma közötti kapcsolat vizsgálata (42. oldal)
10. táblázat: A KK2-H1 hipotézis tesztelése (42. oldal)
11. táblázat: A vállalat életkora és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma közötti kapcsolat (43. oldal)
12. táblázat: A KK3-H1 hipotézis tesztelése (44. oldal)
13. táblázat: : A KK4-H1 hipotézis tesztelése (45. oldal)
14. táblázat: Homogenitás-teszt (46. oldal)
15. táblázat: Variancia-analízis (46. oldal)
16. táblázat: A Bonferroni-teszt eredménye (47. oldal)
17. táblázat: A regressziós modell alakulása (48. oldal)
18. táblázat: A regressziós modell szignifikancia-szintje (49. oldal)
19. táblázat: : A végső modell korrelációs együtthatója, magyarázó ereje és korrigált magyarázó ereje (49. oldal)
20. táblázat: A hipotézisek eredményeinek összefoglalása (51. oldal)

21. táblázat: Az interjúalanyok által legfontosabbnak tartott vezetői kontrollrendszerek (65. oldal)

22. táblázat: Vállalatok száma és aránya, melyek az interjúalanyok által legfontosabbnak tartott vezetői kontrollrendszereket bevezették (66. oldal)

23. táblázat: A legalább 2 interjúalany által megemlített vezetői kontrollrendszerek helyezése a bevezetések száma alapján (67. oldal)

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A 2010 és 2019 között alapított startup vállalatok száma Magyarországon (11. oldal)
2. ábra: A startup vállalatok alapításának fő motivációi (11. oldal)
3. ábra: A startup vállalatok finanszírozási forrásainak megoszlása 2019-ben és 2022-ben (12. oldal)
4. ábra: A startup befektetések összértéke 2020 és 2022 között Magyarországon (13. oldal)
5. ábra: A magyar kockázati tőkebefektető vállalatok befektetések száma alapján 2022-ben (13. oldal)
6. ábra: A női alapítók aránya magyar startupokban 2022-ben és 2023-ban iparágak szerint (14. oldal)
7. ábra: A legjobb startup ökoszisztémával rendelkező országok a KKE régióban 2023-ban és 2024-ben (15. oldal)
8. ábra: Startup vállalatok száma a KKE régió egyes országaiban 2022-ben (16. oldal)
9. ábra: Startupok átlagos értéke a KKE régió egyes országaiban 2022-ben (17. oldal)
10. ábra: Startup vállalatok összértéke a KKE régióban (18. oldal)
11. ábra: A kockázati tőkebefektetés összege a KKE régió országaiban 2013 és 2019 között (18. oldal)
12. ábra: A kockázati tőkebefektetés összege a KKE régió országaiban 2023-ban (19. oldal)
13. ábra: Startup vállalatok gyakorisága az alapítás éve alapján (26. oldal)
14. ábra: A mintában szereplő vállalatok gyakorisága az első pozitív eredménnyel zárult évük alapján (27. oldal)
15. ábra: A mintában szereplő startup vállalatok gyakorisága megyénként (29. oldal)
16. ábra: Startup vállalatok gyakorisága az életciklus szakaszok alapján (31. oldal)
17. ábra: Startup vállalatok alapítás fő motivációinak megoszlása (33. oldal)
18. ábra: A hazai startup vállalatok által alkalmazott vezetői kontrollrendszerek számának főbb leíró információi (38. oldal)
19. ábra: A vezetői kontrollrendszer kategóriák átlagos pontszáma (39. oldal)

1. BEVEZETÉS

1.1 A kutatás célja, problémafelvetés

Manapság egyre inkább a figyelem középpontjába kerülnek a gyorsan növekvő, fiatal vállalatok, azaz a startupok. Már itthon is egyre elterjedtebbé kezd válni a startup kifejezés. Kutatásomban a hazai startup vállalatok vezetői kontrollrendszerét (MCS) vizsgálom. Azt tanulmányozom, hogy ezek a fiatal vállalatok mennyi és milyen rendszereket használnak leginkább, és azt, hogy ez hogyan változott azzal párhuzamosan, hogy a vállalat egyre idősebbé/érettebbé vált.

A szakirodalmak feldolgozása során egyértelművé vált számomra, hogy elenyésző azoknak a tanulmányoknak a száma, amelyek a startup vállalatokkal kapcsolatosak, így mindenképpen fontosnak tartom ennek a területnek a vizsgálatát. Véleményem szerint ez azért is egy fontos kutatási terület, mert napjainkban a startupok egyre több szerepet kapnak, valamint számuk is folyamatosan növekszik. Szükség is van a startup vállalatokra, hiszen ők az innováció legfőbb hordozói. Ezek alapján úgy gondolom, hogy ez a téma érdekes és hasznos eredményekkel szolgálhat a jövőre nézve.

A kutatásom alanyai tehát a startup vállalatok egy meglehetősen szűk sokaság, ezt a csoportot leszűkítettem kizárólag magyar vállalatokra, hiszen a kutatásom célja a hazai startupok vezetői kontrollrendszerének megismerése. A startup vállalatok által használt vezetői kontrollrendszerek hazai viszonylatban nagyrészt megvizsgálatlanok jelenleg. Céлом, hogy ezt a témát körbejárjam és valós adatok alapján következtetéseket tudjak levonni, amivel hozzájárulhatok a startup vállalatokról szóló szakirodalmak számának növeléséhez és az általuk használt menedzsment megoldások feltérképezéséhez.

1.2 A dolgozat felépítése

A 2. fejezetben a témámhoz kapcsolódó szakirodalmi áttekintő következik. Ebben a fejezetben a startupokkal, a startup ökoszisztémával (különösen a kockázati tőkebefektetőkkel és inkubátorokkal), valamint a vezetői kontrollrendszerekkel kapcsolatos releváns források segítségével mutatom be a téma szakirodalmi hátterét.

A dolgozatom harmadik fejezetében a startup vállalatokkal, a startup ökoszisztémával és a kockázati tőkebefektetőkkel kapcsolatos statisztikákat mutatom be különböző hiteles adatbázisokból gyűjtött adatok segítségével. A statisztikai áttekintés során kitérek a hazai viszonyokra, illetve összehasonlítom azt a régiós országokban tapasztalható helyzettel. Ennek

a fejezetnek a célja, hogy megfelelő képet adjon a hazai startup ökoszisztéma működéséről, összevetve a KKE (Közép-és Kelet Európa) régió más országaival.

A 4. fejezetben felvázolom a dolgozat során elvégzett kutatás menetét, a választott kutatómódszertant és annak okát, a minta választásának kritériumrendszerét és módszerét, az adatelemzés módját, valamint a kutatási kérdésekhez kapcsolódó hipotéziseket. Az 5. fejezetben bemutatom a kutatási eredményeimet és összefüggéseket keresek más szakirodalmakban olvasott eredményekkel. Kutatásomban az alábbi kérdésekre keresem a választ:

1. Van-e kapcsolat a vállalat mérete (alkalmazottak száma, árbevétele) és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma között?
2. Van-e kapcsolat a vállalat kora és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma között?
3. Több vezetői kontrollrendszert használ-e a vállalat abban az esetben, ha alkalmaz kontrollert?
4. Van-e összefüggés a vállalat által használt vezetői kontrollrendszerek száma között és aközött, hogy volt e külső tőkebefektetője?
5. Van-e összefüggés a vállalat tevékenysége és az alkalmazott vezetői kontrollrendszerek száma között?

A dolgozatomat egy összegzéssel zárom, amelyben következtetéseket vonok le a témával kapcsolatban. Ebben a fejezetben szeretném kijelölni a jövőbeni kutatási irányokat és a dolgozatom korlátait is.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ebben a fejezetben a tanulmányhoz kapcsolódó szakirodalmi áttekintést fogom bemutatni. Mivel a kutatásom két fő részből épül fel, egy kvantitatív kutatásból, amiben a startupok által alkalmazott vezetői kontrollrendszereket vizsgálom, és egy kvalitatív kutatásból, melyben interjúk formájában a startup ökoszisztéma egyes tagjainak startupokkal kapcsolatos véleményét kutatom, ezért legfőképpen az ezekhez kapcsolódó szakirodalmakat kerestem és dolgoztam fel. A szakirodalmak feldolgozása során rádöbbsentem, hogy a témában íródott szakirodalmak száma csekély, és ezt a legtöbb általam olvasott szerző is megemlíti. A startupokkal foglalkozó hazai források száma még szűkösebb. Olyat nem is találtam, ami konkrétan ezen vállalatok vezetői kontrollrendszerét vizsgálta volna.

A fejezet első felében bemutatom a startup vállalatok fogalmi meghatározását. Ezt követően a startup ökoszisztéma jelentésére és tartalmi elemeinek bemutatására térek át, különösképpen a kockázati tőkebefektetőkre és az inkubátor szervezetekre. A fejezet utolsó részében a vezetői kontrollrendszer fogalmi kereteit mutatom be, valamint azt, hogy milyen tényezők tudják befolyásolni a startup vállalatok által használt vezetői kontrollrendszereket.

2.1 Startup vállalatok

A startup vállalatoknak nincsen egy konkrét fogalmi meghatározása, ahány szerző, annyiféle megfogalmazás létezik. Ezért ebben a fejezetrészen a lehető legtöbb releváns definíciót szeretném bemutatni, kiemelve azt, amelyik alapján én is elvégeztem a kutatásomat. A bemutatott definíciók között azonban vannak átfedések.

A startup jelző az 1970-es években az Egyesült Államokból indult, csak 15-20 évvel később jelent meg Európában. Magyarországon pedig csak 2008 óta beszélhetünk startup vállalatokról (Márkus, 2016). Alapvetően a startup vállalatok fiatal, gyorsan növekvő vállalatok, melyek innovációra és kutatásfejlesztésre épülnek (Granlund & Taipaleenmäki, 2005). Ebben a definícióban érdemes kiemelni az innováció szót, amely lényegében az összes startup vállalatokról szóló definícióban megtalálható, hiszen ezek a vállalatok nagy mértékben hozzájárulnak a nemzeti innovációs képességhez (Molnár, 2021). Ezek alapján fontos megfogalmazni, hogy mi az az innováció. „Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban” (Oslo kézikönyv, 2006, p. 3). Chikán szerint az innováció 3 legfőbb tulajdonsága a vevőorientáció, az újdonság és a bizonytalanság (Chikán, 2017). A Nemzeti

Innovációs Hivatal szerint a startupok főbb jellemzői közé tartozik a korai életszakasz, kis méret, nagy növekedési potenciál, innovativitás, új és áttörő technológia, globális piacra törés vágya (nih.gov.hu). Tehát itt is megjelenik az innováció, mint tényező.

A startup vállalatok egyik jellemzője még, hogy a kezdeti években általában veszteségesen működnek (Bethlendi, 2019). Ennek következtében előfordul, hogy a vállalatok hamar megszűnnek, abbahagyják tevékenységüket. Csákné et al. (2019) magyar startup vállalatokat vizsgáló tanulmányukban felfedezték, hogy a magyar startupok legnagyobb hányada a működését az alapítástól számított 2. évben fejezi be (35,14%), míg a startupok további 31,4%-a a 4. évben fejezi be működését (Csákné et al., 2019).

Alma Kljuno és Irina Gureeva „Management Control Systems in Innovative Startups” című tanulmányukban a startupok által bevezetett vezetői kontrollrendszereket vizsgálta egy kvalitatív kutatás kereteiben. Ők azokat a vállalatokat tekintették startupnak, amelyek gyorsan növekednek és a további növekedést célozzák meg az innováció terén is, valamint fontos szerepet játszik működésükben a kutatásfejlesztés. Ők úgy gondolták, hogy akár a már tőzsdére bevezetett vállalat is lehet még startup (Kljuno, & Gureeva, 2017).

Antonio Davilla és George Foster a tanulmányuk során azokat a vállalatokat tekintették startupnak (valamint választották ki a mintájukhoz), amelyek 10 évnél fiatalabbak, 50-150 alkalmazottjuk van, függetlenek (tehát nem leányvállalat) és limitált földrajzi területen működnek. A tanulmányukban ezen vállalatok által bevezetett vezetői kontrollrendszereket vizsgálták, illetve azt, hogy a rendszerek száma hogyan növekedett azzal párhuzamosan, hogy a vállalat növekedett, idősödött (Foster & Davila, 2005).

Tomasz Dyczkowski és Joanna Dyczkowska a „Management control for start-up companies – fragmented efforts or unified framework” című tanulmányukban azokat a vállalatokat tekintették startupnak, melyek legfeljebb 7 évesek, innovációra épülnek, gyorsan növekednek, globális piacra terveznek törni és magukat startup vállalatnak tekintik. A kutatásom során ezt a kritériumrendszert használtam én is a startupok meghatározására, mivel ez foglalta össze legjobban a definíciókat. Megjelenik benne az innováció, a nemzetköziesedés, a gyors növekedés és a fiatalság is (Dyczkowski & Dyczkowska, 2018).

2.2 A startup ökoszisztéma felépítése

Az előző fejezet részben bemutattam a startup vállalkozások legfontosabb fogalmi besorolásait és definícióját. Ebben a részben magára a startup ökoszisztémára és annak szereplőire fogok kitérni annak érdekében, hogy láthassuk, hogy ezek a vállalatok milyen speciális környezetben

működnek. Különösen nagy figyelmet fordítok ebben a szekcióban a kockázati tőkebefektetőkre és az inkubátor szervezetekre, mivel a dolgozatban végzett kvalitatív vizsgálat során az interjúkat ilyen szervezetek vezetőivel végeztem el.

Először érdemes azt tisztázni, hogy mi is az a startup ökoszisztéma. A startup ökoszisztéma a startup vállalatok környezete, mely segíti az ilyen vállalatok létrejöttét, fejlődését különböző finanszírozási forrás és nyújtott szolgáltatás segítségével. Ilyen szolgáltatás lehet bármilyen szakmai támogatás nyújtása, konferenciák, képzés, tréning vagy háló-bővítés is (Molnár, 2021).

A startup ökoszisztémának számos tagja van. Ide tartoznak az inkubátorok, akcelerátorok, angyalbefektetők, kockázati tőkebefektetők, mentorok, közösségi finanszírozás, co-working irodák, bizonyos nagyvállalatok és maga az állam is. Mindegyik szereplőnek megvan a maga helye és szerepe az ökoszisztémában, legyen az finanszírozás vagy a támogatásnak egyéb módja (Molnár, 2021).

A startup ökoszisztéma fejlesztése több szempontból is előnyös lehet egy ország gazdaságára nézve. Elsősorban azért, mert ezek a vállalatok szolgálnak leginkább innovációval, termékfejlesztéssel, másrészt ezek a vállalatok is hoznak létre új munkahelyeket (Havas et al., 2023).

A startupok fejlődéséhez elengedhetetlen lehet a külső finanszírozás, ami a gyorsabb növekedést tudja előidézni. Ezen vállalatok finanszírozása ezért sajátosnak mondható. A külső forrást sok esetben kockázati tőkebefektetők nyújtják a startupok számára (Márkus, 2016). Molnár (2021) kutatásából kiderül, hogy a startupok legfontosabb kezdeti forrásai között - a családi támogatás és a saját forrás mellett - helyet kap a kockázati tőke. A kezdeti finanszírozást tekintve a V4 országok esetén Magyarország hasonlóan áll kockázati tőke arányát illetően, mint a többiek. A tanulmányban arra is fény derült, hogy a magvető fázisban elsősorban inkubátorok, angyalbefektetők és akcelerátorok jelennek meg. A kockázati tőkebefektetők a későbbi fázisban dominálnak igazán. A kockázati tőkealap-kezelő társaságok a befektetőik által biztosított forrásokat kezelik, és ők biztosítják a legfontosabb befektetési forrást a startupok számára. Az akcelerátorok feladata elsősorban az, hogy elősegítsék a startupok gyors növekedését tréningek és kapcsolati háló-bővítés segítségével. Végül az inkubátorok elsősorban üzleti szolgáltatásokkal támogatják a startup vállalatokat (Molnár, 2021).

Magyarországon számos kockázati tőkebefektetéssel foglalkozó társaság működik, közülük a legaktívabb az állami Hiventures, ez a későbbiekben a statisztikai áttekintéssel

foglalkozó részben is ki fog derülni. Havas et al. (2023) kutatásából kiderül, hogy az egy főre jutó kockázati tőkebefektetésben azonban Magyarország a KKE régióban csak a középmezőny végén helyezkedik el 45 euró/fő értékkel (Havas et al., 2023). A HVCA adataiból kiderül, hogy 2023-ban a magyar befektetők 129 befektetést hajtottak végre startup vállalatokba (nem feltétlen csak magyar vállalatokba), melyek összértéke közel 130 millió euró volt. Az adatok alapján elmondható az is, hogy az IKT (információs kommunikációs technológia) szektorban tevékenykedő vállalatok vonzották be a legnagyobb összegben a befektetéseket (HVCA, 2023).

2.3 Vezetői kontrollrendszer

Ebben a fejezet részben a vezetői kontrollrendszerhez (MCS) kapcsolódó fogalmi megközelítést mutatom be. A legtöbb témához kapcsolódó kutatásban azt vizsgálták, hogy a vezetői kontrollrendszerek alkalmazása milyen hatással van a startup vállalatokra és azt, hogy alkalmazásuk hogyan változik azzal párhuzamosan, hogy a vállalat érettebbé válik. Fontos kiemelni, hogy a startupok által alkalmazott vezetői kontrollrendszereket és alkalmazásuk esetleges előnyét itthon nem vizsgálták még meg, így minden ehhez a részhez felhasznált kutatás angol vagy német nyelvű.

„A vezetői kontrollrendszer formális információ alapú szokások és folyamatok rendszere, amiket a vezetők arra használnak, hogy fenntartsák vagy módosítsák a mintákat a vállalati működésben” (Simons, 1995; idézi Antonio Davila, 2005, p. 5, saját fordítás). Ez a vállalat pénzügyi és nem pénzügyi aspektusaira egyaránt fókuszál (Davila et al., 2015).

Foster és Davila (2005) „Startup firms’ growth, management control systems adaption and performance” című tanulmányukban 78 startup vállalatot vizsgáltak meg. A kutatás során úgy találták, hogy amelyik vállalat több rendszert vezet be, az magasabb értékkel rendelkezik és több munkavállalója is van, tehát összességében a nagyobb cégek több kontrollrendszert alkalmaznak. Ez a kutatás talán a legfontosabb a dolgozatom kapcsán, mert teljeskörűen összeszedték benne a legfontosabb vezetői rendszereket, melyeket én a saját kutatásom során (például a kérdőívben) felhasználtam (Foster & Davila, 2005).

Kljuno és Gureeva (2017) tanulmányukban úgy találták, hogy a vezetői kontrollrendszer fontos a vállalatok számára, mivel ez segíti létrehozni a szervezet belső folyamatait ahhoz, hogy különböző érdekcsoportokkal sikeres legyen az interakció, és ennek következtében javuljon a teljesítmény. A vezetői kontrollrendszer bevezetése lehetséges, hogy növekedéshez vezet, illetve a vállalat mérete befolyásolja a vezetői kontrollrendszerek megvalósításának gyorsaságát. Úgy találták, hogy startupoknál a vezetői kontrollrendszerek bevezetését több

tényező is befolyásolja. Ide tartozik a környezeti bizonytalanság, a tulajdonosi viszonyok, a vállalat mérete, az alkalmazottaknak biztosított önállóság mértéke, a szervezeti érettség, az innovációs képesség és a kockázati tőke finanszírozás is (Kljuno & Gureeva, 2017).

Davila et al. (2015) tanulmányukban a startup vállalatok vezetői kontrollrendszerét vizsgálták. Elsősorban azt kutatták, hogy a vezetői kontrollrendszerek alkalmazása pozitívan hat-e a vállalat értékelésére a befektetők szemszögéből, valamint azt, hogy mely startupok számára értékesebb. Úgy találták, hogy a vezetői kontrollrendszerek alkalmazása pozitívan hat a vállalat értékelésére. Ezen felül a tőke finanszírozók (akik üzletrészt kapnak) jobban értékelik a vezetői kontrollrendszereket, mint az adósság finanszírozók (akik kölcsönt vagy hitelt adnak). A befektetők a vállalat által választott stratégiához illeszkedő rendszereket jobban értékelik. A kutatás arra mutatott rá, hogy a vezetői kontrollrendszerek bevezetése értékesebb azoknál a vállalatoknál, amelyek versenyző környezetben vannak és gyorsan növekednek (Davila et al., 2015).

Dyczkowski és Dyczkowska (2018) kutatásukban megemlítik, hogy a formalitás növelése csökkentheti az innovációt a vállalatoknál, ami a vezetői kontrollrendszerek ellen szólhat. A kutatásukban felfigyeltek arra, hogy a vizsgált 45 startupból mindössze 4 alkalmaz kontrollert. Az általuk vizsgált startupok több, mint fele alkalmaz mutatókat, amik a munka, termék vagy szolgáltató folyamatok, eladások, költségek, minőség hatékonyságát mérik. Ezen kívül azt találták, hogy nincsen eltérés fiatalabb és idősebb startupok között a vezetői kontrollrendszerek alkalmazását tekintve (Dyczkowski & Dyczkowska, 2018).

Cescon és Grassetti (2021) kutatása ugyan nem kimondottan a vezetői kontrollrendszerekről szól, hanem csak a pénzügyi kontrollrendszerekről, de van átfedés közöttük, ezért fontos ennek bemutatása. A kutatásuk során felismerték, hogy a startup vállalatok egyik legfontosabb pénzügyi rendszere a cash flow és ennek elemzése. Ezen felül úgy találták, hogy fontos szerepe van a működési eredmény tervezésének és a trendelemzésnek is (Cescon & Grassetti, 2021).

Francois Meyssonier (2015) tanulmányában interjúk segítségével 8 különböző érettségi fázisban levő startupot vizsgált. A mintában szereplő 8 vállalat közül 2 újonnan alapított startup minimális vagy 0 árbevétellel, 3 növekedő fázisban levő startup 1-2 millió eurós árbevétellel és közel 20 alkalmazottal, 2 terjeszkedő startup közel 50 alkalmazottal, valamint 1 érett startup 140 millió eurós árbevétellel és 250 alkalmazottal. A tanulmány során azt vizsgálta meg, hogy ezen eltérő fejlettségi és érettségi fázisban levő startup vállalatok által alkalmazott vezetői

kontrollrendszerek miben térnek el. Úgy találta, hogy a mikrovállalatok által leginkább használt management kontrollelem a készpénz költségvetés monitorozása, a növekvő fázisban levő startupok leginkább használt elemei közé tartozik a havi eredménykimutatás és a termeléshez és értékesítéshez kapcsolódó működési jelentések, míg az érettebb startupoknál pedig a legfontosabb rendszerek közé a vezetői számvitel és költségvetési rendszer tartozik. Azt is megemlíti a kutatás, hogy különbségek fedezhetők fel a bevezetett rendszerek között attól függően, hogy a vállalat megrendelésre gyárt vagy tömegtermelést végez (Meyssonnier, 2015).

A startup vállalatok termékeiben, szolgáltatásaiban, működésükben, üzleti modelljében jelentős szerepet kap az IKT. Fontos kiemelni, hogy az IKT az innováció motorja a gazdaságban, ezért is fontos az ezen területen érdekelt startupok vizsgálata. Bethlendi (2019) specifikusan ezen IKT szektorban tevékenykedő startupokat vizsgálta meg pénzügyi szempontból. A javaslata alapján a termelő startup vállalatoknak érdemes minél előbb egy belső kontrolling riportot bevezetni, amely a saját termelésű készletek nyomonkövetésére szolgál, ez akár a befektetők megszerzése szempontjából is fontos lehet (Bethlendi, 2019).

Becker et al. (2021) kutatásukban kiemelték, hogy a startup vállalatoknál a kontrolling (vagy ezesetben a vezetői kontrollrendszer) elhanyagolt, pedig a döntő versenylőnyt jelenthetné. Azt is kiemelik, hogy a vállalatok sajátossága miatt nem lehet egy az egyben használni ugyanúgy az eszközöket, mint más cégek teszik, fontos ezeket a rendszereket a vállalatra szabni, ami így a siker kulcsfontosságú tényezője lehet (Becker et al., 2021).

Samagaio et al. (2018) szerint különböző külső és belső tényező határozza meg a vállalatok által bevezetett vezetői kontrollrendszereket. A külső tényezők közé tartozik az, hogy a külső tőkebefektetőknek mekkora tőkéje jelenik meg a tőkestruktúrában. Ezen kívül a vállalat külső környezetének dimenziói is befolyásoló hatással lehetnek, mint például a bizonytalanság, a verseny, a heterogenitás. A belső tényezők közé tartozik szerinte a stratégia, amely ebben az esetben a legfontosabb befolyásoló tényező, valamint a szervezeti struktúra, tehát az, hogy mennyire decentralizált a vállalat felépítése (Samagaio et al., 2018).

Németh et al. (2023) kutatásukban a startup vállalatokkal kapcsolatos irodalmakat foglalták össze, melyben megemlítik, hogy a vezetői kontrollrendszer alkalmazását tekintve a rendelkezésre álló szakirodalmak két részre oszthatóak. Az egyik rész úgy véli, hogy a formális vezetői kontrollrendszer támogatja a növekedést és növelheti a cég értékét, míg a másik részük úgy gondolja, hogy ezek a formális kontrollrendszerek gátolják a kreativitást és az innovációt (Németh et al., 2023).

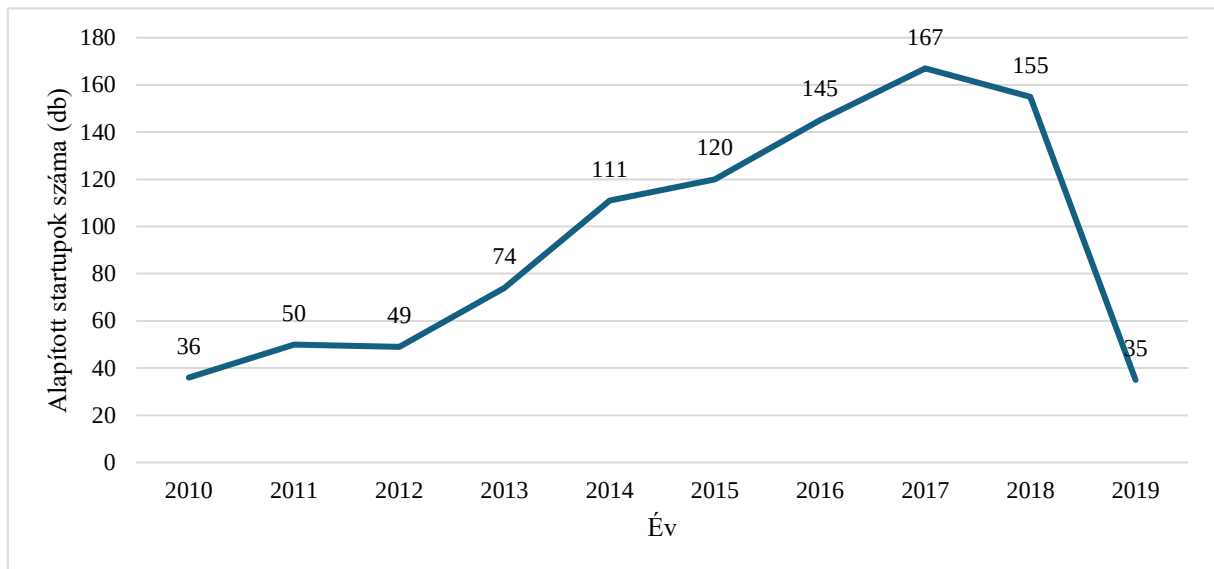
Németh et al. (2023) dolgozatának zárásában megemlíti, hogy hazai mintás felmérésben a startupok kontrolling gyakorlata még nem került megvizsgálásra, ez pedig további motivációt nyújtott a dolgozatom témaválasztásában (Németh et al., 2023).

3. A HAZAI STARTUP VÁLLALATOK JELENLEGI HELYZETÉNEK BEMUTATÁSA

Ebben a fejezetben a startup vállalatokkal kapcsolatos statisztikákkal szeretném bemutatni ezen vállalatok helyzetét. A fejezet két részből áll. Az első részében konkrétan a magyarországi startup vállalatokkal és kockázati tőkebefektetőkkel kapcsolatos statisztikai adatokat mutatom be, majd ezt követően a hazai adatokat hasonlítom össze a KKE régió egyes országainak adataival, ezáltal egy nemzetközi képet kapunk a témáról. A statisztikákat különböző adatbázisokból (statista, KSH, Hungarian Startup Report, Dealroom) gyűjtöttem.

3.1 A startup vállalatok helyzete Magyarországon

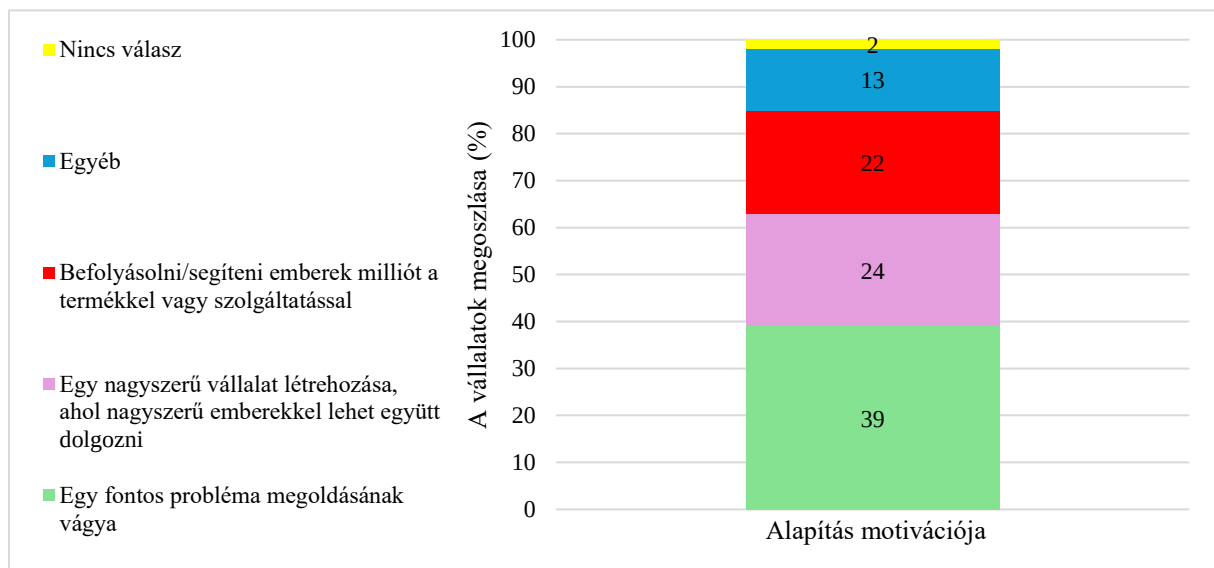
Ebben a részben a startup ökoszisztéma hazai viszonyait szeretném bemutatni. A startup ökoszisztémának a legfontosabb szereplői közé tartoznak maguk a startup vállalatok, a kockázati tőkebefektetők, inkubátor/akcelerátor szervezetek, angyalbefektetők, mentorok, nagyvállalatok és az állam (Molnár, 2021). Mivel a dolgozatomban az ökoszisztémát két oldalról is megvizsgálom (Mentorok/kockázati tőkebefektetők és startup vállalatok), ezért ezzel a két szereplővel kapcsolatos statisztikákon keresztül mutatom be a hazai startup világot. Ahogy a dolgozatom elején is jeleztem, a hazai startup vállalatok száma alacsony (kb 3000 db). Érdekes megvizsgálni azt, hogy az egyes években hány ilyen jellegű vállalatot alapítottak hazánkban. Az első ábráról leolvasható, hogy 2010 és 2017 között szinte minden évben nőtt az alapított startup vállalatok száma, majd 2018-ra lecsökkent. Drasztikus csökkenés 2019-ben történt, amikor csak 35 startup vállalatot alapítottak a korábbi évi 155 vállalathoz képest. A statista a Startup Campus Hungary adatait használta (Startup Campus Hungary - Hungarian Startup Ecosystem Report, 2019).



Forrás: saját szerkesztés, statista adatai alapján

1. ábra: A 2010 és 2019 között alapított startup vállalatok száma Magyarországon (db)

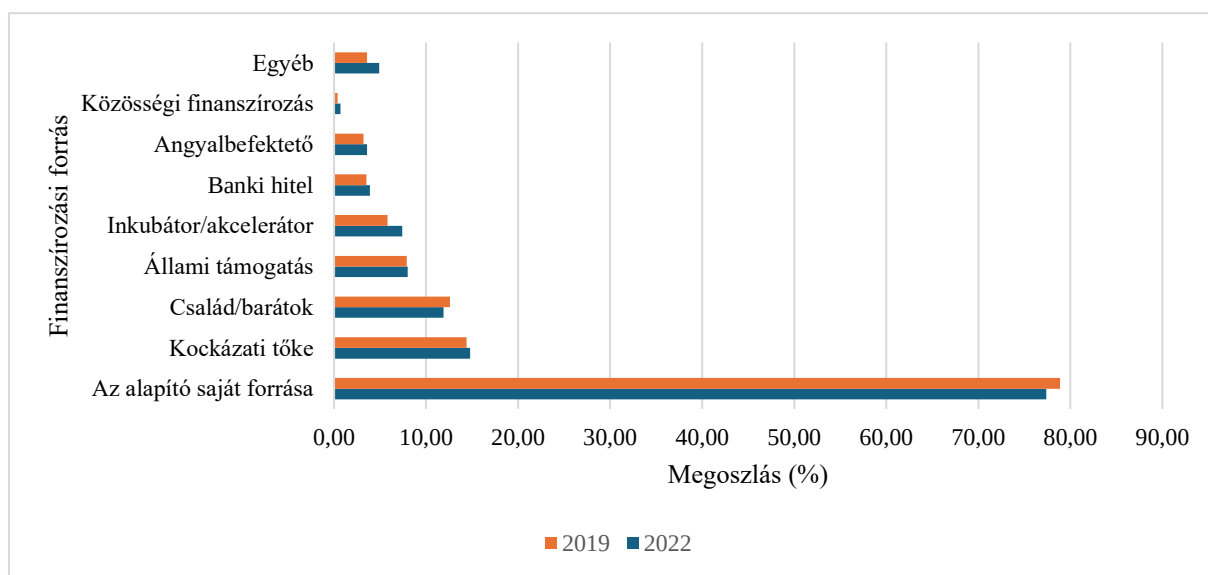
A Hungarian Startup Report 2020-as kiadványában összefoglalták azt is, hogy mi a vállalkozók legfőbb motivációja a vállalatuk létrehozásával. A kiadvány adatai alapján elmondható, hogy a vállalkozók 39%-ának a legfőbb motivációja valamilyen fontos probléma megoldásának vágya volt.



Forrás: saját szerkesztés a Hungarian Startup Report 2020 adatai alapján

2. ábra: A startup vállalatok alapításának fő motivációi (%)

A startup vállalatok egyik fontos jellemzője, hogy sok esetben az alapítás során vagy az azt követő időszakban forrásokat vonnak be a gyorsabb növekedéshez. Ezeket a forrásokat több helyről tudják összegyűjteni. A dolgozatomban vizsgált vezetői kontrollrendszerek alkalmazását többek között befolyásolhatja a vállalat finanszírozása (ezt a saját kutatásomban is vizsgálok), ezért is különösen fontos ennek a témának a körbejárása (Kljuno & Gureeva, 2017). A KSH adatai alapján készítettem a harmadik ábrát, melyről leolvasható, hogy hogyan alakult a startup vállalatok körében a finanszírozási források aránya 2019-ben és 2022-ben (Központi Statisztikai Hivatal, 2024).

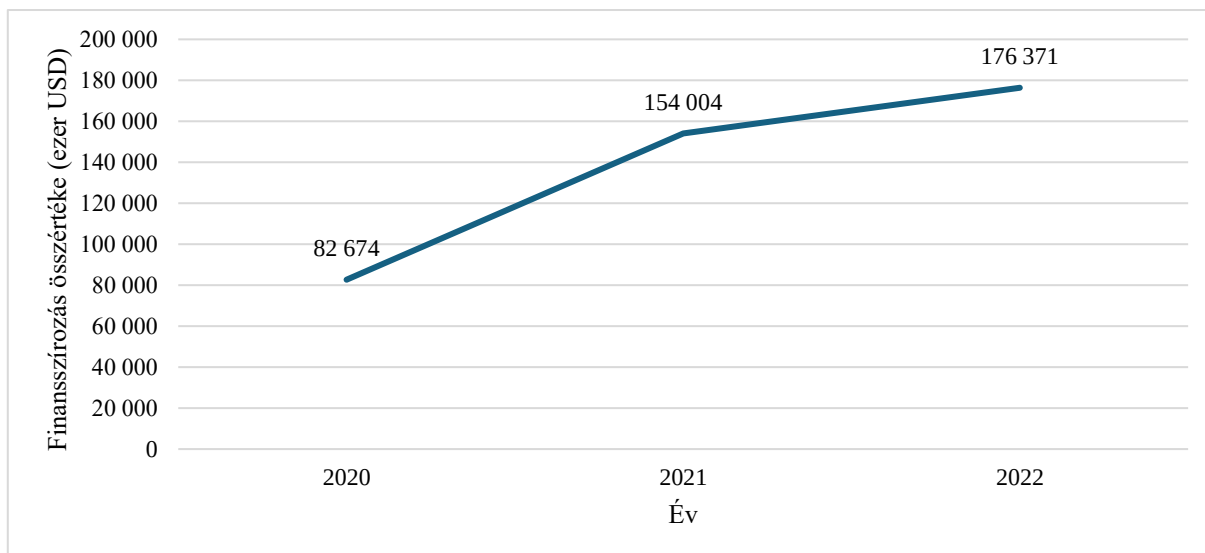


Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai alapján

3. ábra: A startup vállalatok finanszírozási forrásainak megoszlása 2019-ben és 2022-ben (%)

Az ábráról könnyedén leolvasható, hogy a legtöbb befektető elsősorban a saját forrását használta fel a startup vállalat megalapításához. Mindkét vizsgált évben toronymagasan ez volt a legnagyobb. Jelentős változás nem történt a két év között. Továbbra is a kockázati tőke és a családi/baráti támogatás aránya magasabb, valamint a banki kölcsön, angyalbefektetői forrás és a közösségi finanszírozás viszont alacsony.

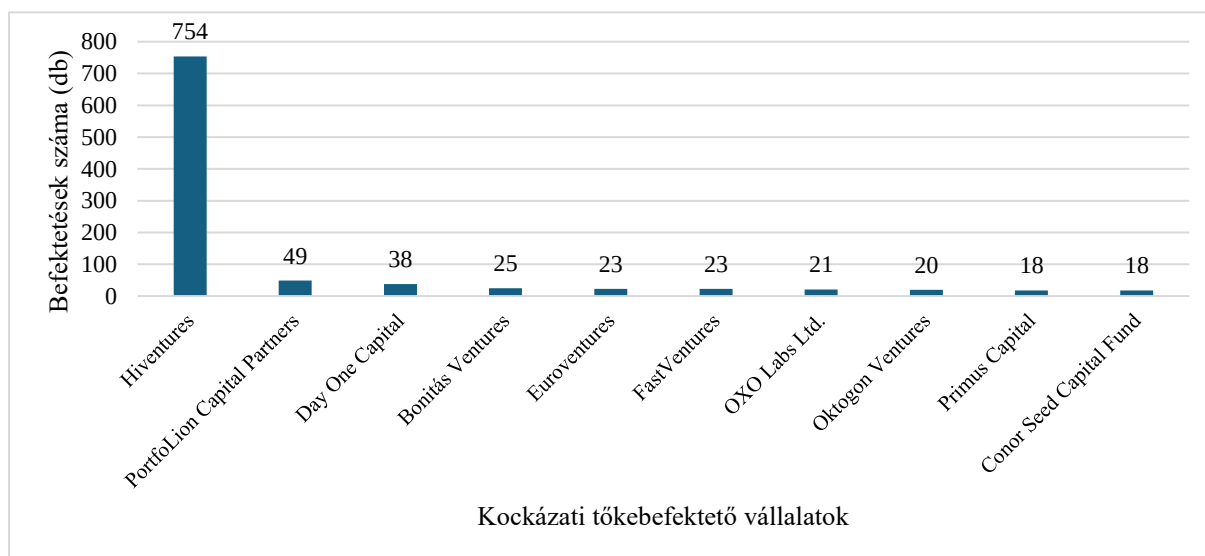
Ehhez az adathoz szorosan kapcsolódik a startup vállalatokba történő befektetések összértéke. Az információt a Startup Genome 2023-as kiadványából szereztem. A 4. ábráról leolvasható, hogy 2020 óta folyamatosan növekedett a startup vállalatok finanszírozásának összege. 2020-ról 2022-re több mint a duplájára nőtt a finanszírozás értéke.



Forrás: saját szerkesztés a Startup Genome adatai alapján

4. ábra: A startup befektetések összértéke 2020 és 2022 között Magyarországon (ezer USD)

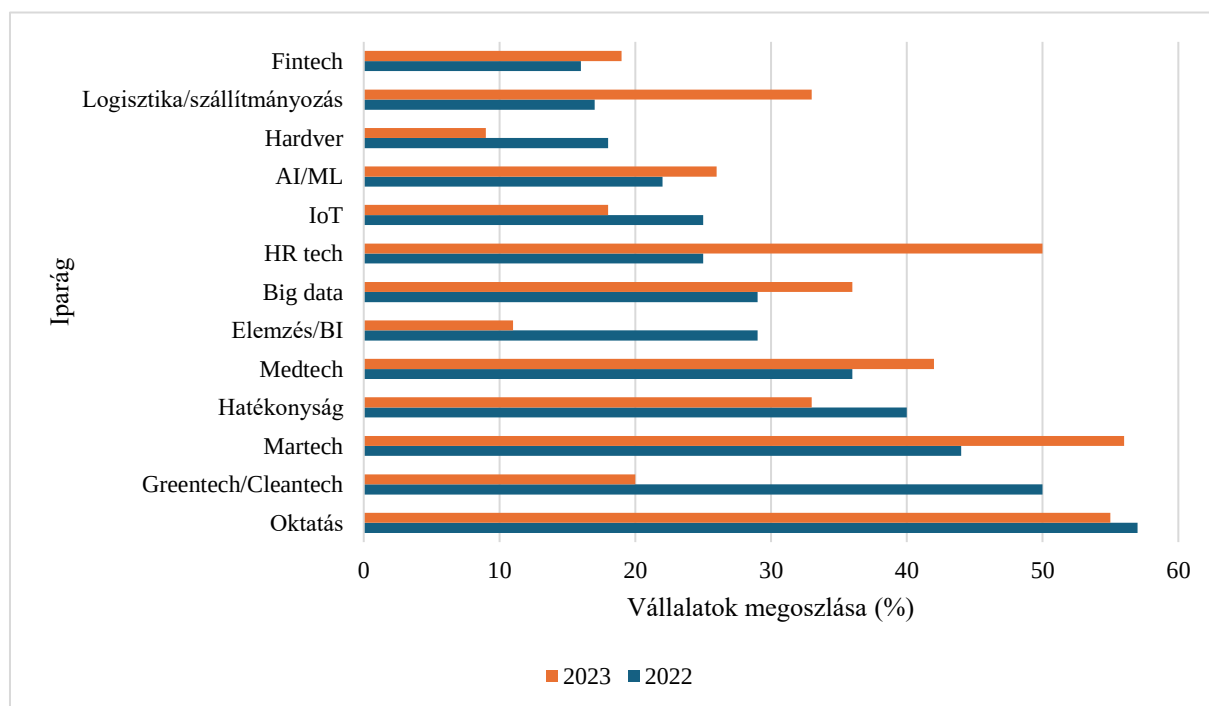
Láthattuk tehát azt is, hogy a második leggyakoribb finanszírozási forma a magyar startupok körében a kockázati tőke. Az 5. ábrán látható, hogy melyek a legjelentősebb hazai kockázati tőkebefektető társaságok a befektetések száma alapján. A Hiventures, mint egy állami kockázati tőkebefektető bonyolította le a legtöbb befektetést Magyarországon 2022-ben 754 befektetéssel. Őket követte, jelentős lemaradással, a Portfolion Capital Partners 49 befektetéssel. A harmadik a Day One Capital 38 befektetéssel, míg a többiek 30 alatti befektetést produkáltak 2022-ben.



Forrás: saját szerkesztés a statista adatai alapján

5. ábra: A magyar kockázati tőkebefektető vállalatok befektetések száma alapján 2022-ben (db)

Startup vállalatot hazánkban elsősorban férfiak alapítanak, ami a KSH adataiból is kiderül. Ez alapján hazánkban a férfi alapítók aránya 78% volt 2022-ben (KSH, 2024). A Hungarian Startup Report 2022-es és 2023-as kiadványában is megvizsgálták iparáganként a női alapítók/társalapítók arányát. Előbbi esetben 165, míg utóbbi esetben 147 startuptól kaptak választ. A 6. ábra mutatja az eredményeket.



Forrás: Hungarian Startup Report 2022-es és 2023-as tanulmánya, saját szerkesztés

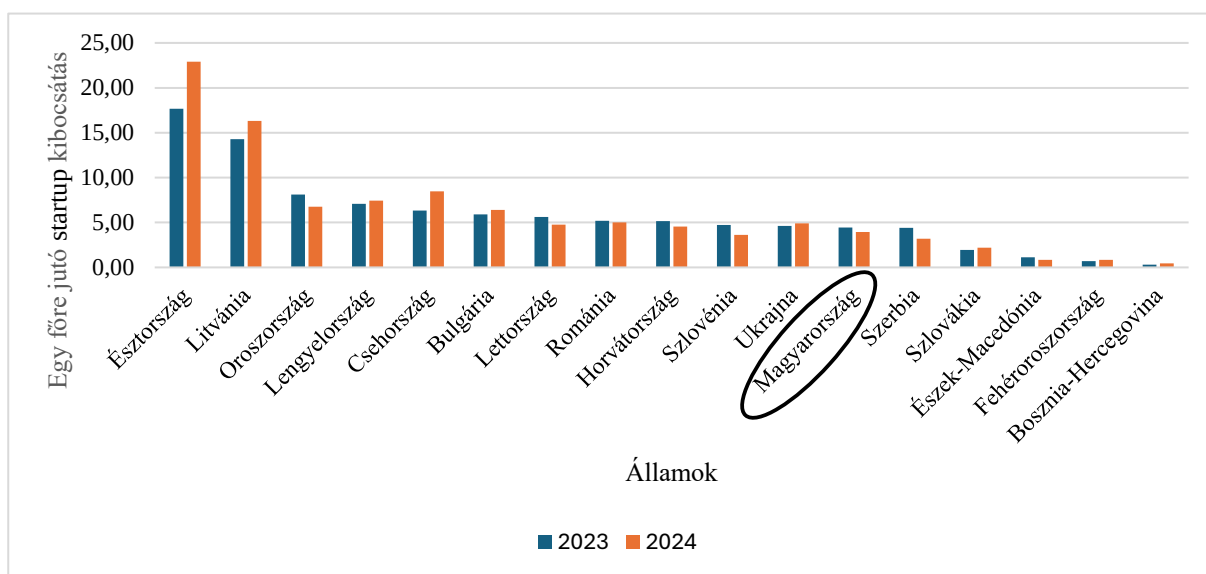
6. ábra: A női alapítók aránya magyar startupokban 2022-ben és 2023-ban iparágak szerint (%)

Az oktatási területen tevékenykedő startupok alapítói között volt mindkét évben szinte a legmagasabb a nők részaránya. A Greentech terén 2022-ről 2023-ra jelentősen csökkent a nők aránya, míg a HR tech területén jelentősen növekedett. Az elemzés/Bİ területen is jelentős csökkenés tapasztalható e tekintetben. 2022-ben a nők részaránya Fintech területen volt a legalacsonyabb, míg 2023-ban a Hardver ágban.

3.2 A magyar startup ökoszisztéma összevetése a KKE régió országaival

Ebben a fejezetrészen a hazai startup ökoszisztéma főbb adatait vetem össze a közép- és kelet európai régió országainak adataival. Fontos képet kaphatunk a magyar startup ökoszisztéma fejlettségéről, ha összevetjük azt a régiós országokéval.

Először szeretném összegezni, hogy a régió mely országai nyújtják a legkedvezőbb viszonyokat a startup vállalatok számára. Ehhez az adatokat a startupblink adatbázisából szereztem. A számításhoz használt algoritmus figyelembe veszi az egyes országok/városok lakosságszámát, aminek segítségével felméri az egy főre jutó startup kibocsátást (startupblink.com). A hetedik ábra tehát azt szemlélteti, hogy mennyire fejlett az adott ország startup ökoszisztémája. A diagramon az összehasonlíthatóság érdekében a 2023-as és 2024-es (jelenlegi) adatok is olvashatók.



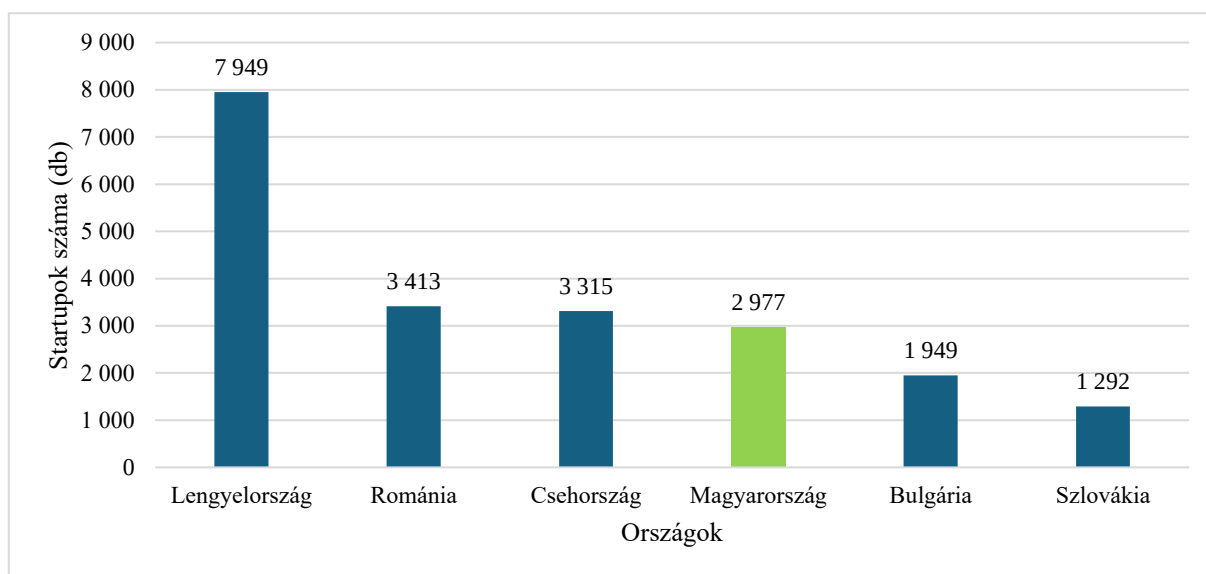
Forrás: saját szerkesztés a startupblink adatai alapján

7. ábra: A legjobb startup ökoszisztémával rendelkező országok a KKE régióban 2023-ban és 2024-ben (1 főre jutó startup kibocsátás)

Látható, hogy Észtország kapta a legmagasabb pontszámot mindkét évben a KKE régió országai közül, tehát egy lakosra vetítve itt a legmagasabb a startup vállalatok kibocsátása. 2023-ban 17,67, míg 2024-ben 22,92 volt az egy főre jutó startup kibocsátás. Őt követi Litvánia mindkét vizsgált évben. Hozzájuk képest a többiek le vannak maradva, mind 2023-ban, mind pedig 2024-ben. Magyarország a régiós összehasonlítás alapján jelentősen el van maradva a legtöbb országtól. Hazánk 4,44-es pontszámmal rendelkezett 2023-ban, ami 2024-re lecsökkent 3,93-ra. Viszonyításképpen jelenleg a legmagasabb pontszámmal rendelkező ország az Egyesült Államok 215 ponttal, megelőzve az 55,995 pontos Egyesült Királyságot és az 51,557 ponttal rendelkező Izraelt. A legelőkelőbb helyen lévő európai uniós ország - 2024-es adatok alapján - Svédország, mely a 6. helyet foglalja el 27,024-es értékkel, és egy hellyel megelőzi Németországot. Ha a startupok általi teljes kibocsátást nézzük, akkor szintén az Egyesült Államok a világelső, de a dobogó többi fokán változást tapasztalhatunk. A második helyen

Kína, míg a 3. helyen az Egyesült Királyság helyezkedik el. Azt azonban fontos kiemelni, hogy az egy főre jutó startup kibocsátás alapján Kína csak a tizenharmadik, és ebben a tekintetben Észtország (mint a KKE régió legjobb startup ökoszisztémával rendelkező országa) egy hellyel megelőzi. Magyarország az egy főre jutó startup kibocsátást tekintve a világranglistán csak az 50. helyen szerepel jelenleg (Startupblink.com).

Nyilván az is meghatározza az adott startup ökoszisztéma fejlettségét, hogy hány startup vállalat található meg rajta. A KKE régió néhány országára vonatkozóan mutatok be erről információt.

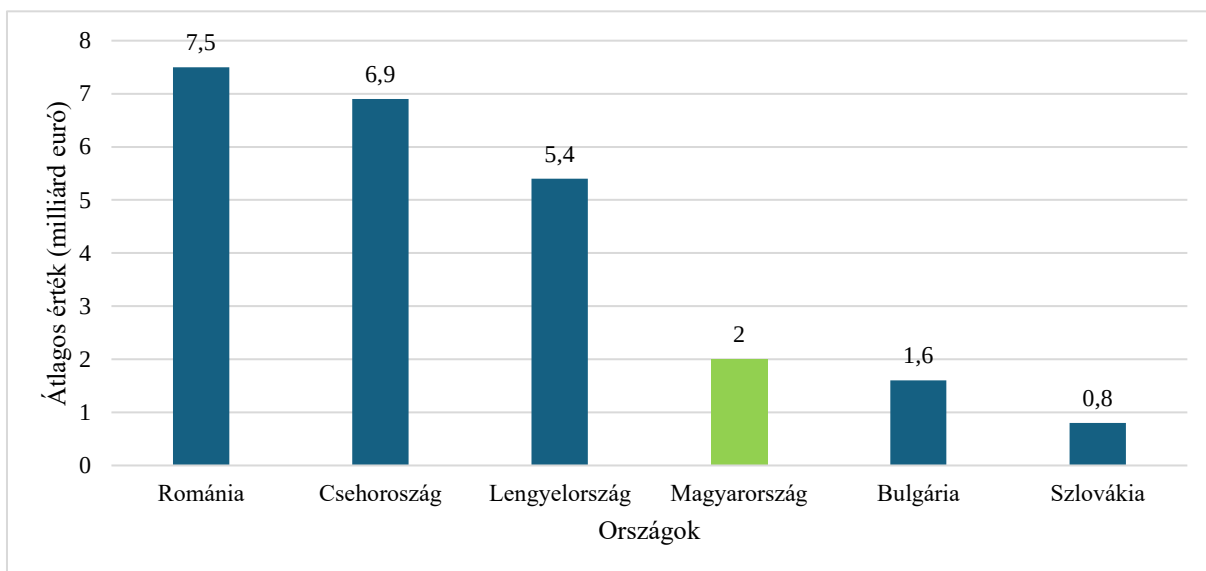


Forrás: saját szerkesztés a statista adatai alapján

8. ábra: Startup vállalatok száma a KKE régió egyes országaiban 2022-ben (db)

2022-re vonatkozik a nyolcadik ábra és megmutatja, hogy a régió országai közül magasan Lengyelországban van a legtöbb startup vállalat, közel 8000 darab. Ezt jelentős lemaradással Románia követi 3413 vállalattal. Magyarországon a 2022-es adatok alapján közel 3000 startup vállalat van, ami megegyezik azzal a mennyiséggel, amit Havas et al. (2023) saját tanulmányában említ. Ez a szám több mint a duplája Szlovákia számának, valamint Bulgária adatánál is nagyobb. Megfigyelhető az összhang a startupok száma és a startup ökoszisztéma fejlettségét korábban bemutató diagram között, tehát amelyik országnak magasabb az egy főre jutó startup kibocsátása, ott több startup működik a vizsgált országok esetén.

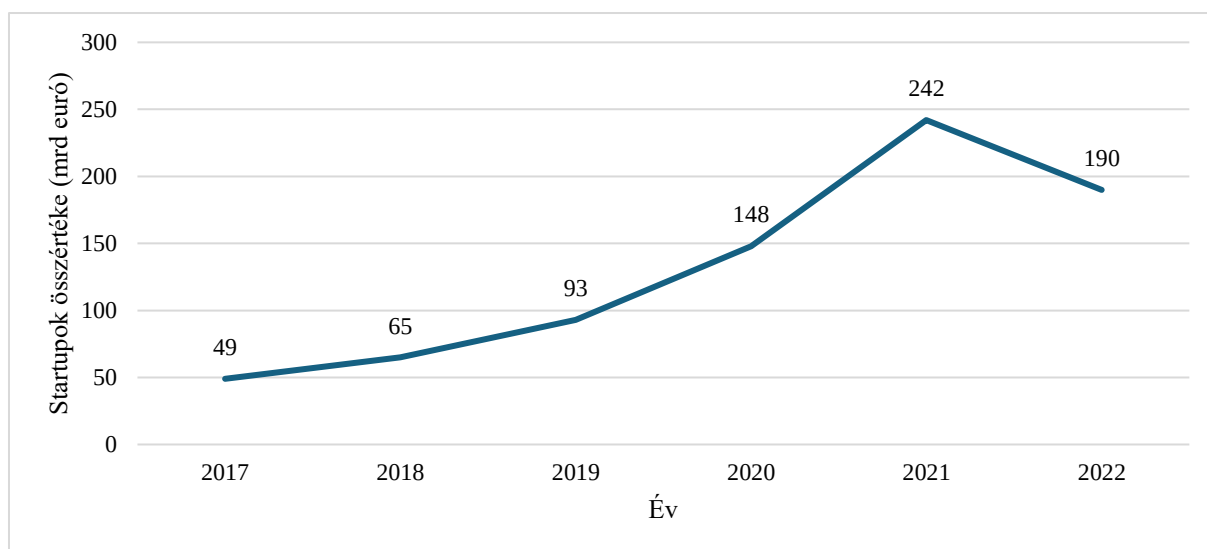
A fent bemutatott 6 országgal kapcsolatban szemléltetnek még egy fontos adatot, a startup vállalatok átlagos értékét. A statista adatai alapján készített diagramról leolvasható, hogy átlagosan a román startup vállalatoknak van a legmagasabb értéke 7,5 millió euróval. Magyarország ebben a tekintetben is csak Szlovákiát és Bulgáriát tudta megelőzni, ugyanis a magyar startupok átlagos értéke 2 millió euróra tehető.



Forrás: saját szerkesztés a statista adatai alapján

9. ábra: Startupok átlagos értéke a KKE régió egyes országaiban 2022-ben (millió euró)

Ehhez kapcsolódóan érdemes megvizsgálni a startup vállalatok összértékét is. A 10. ábra a KKE régió országaiban tevékenykedő startup vállalatok összértékét mutatja be az elmúlt évekre vonatkozóan.

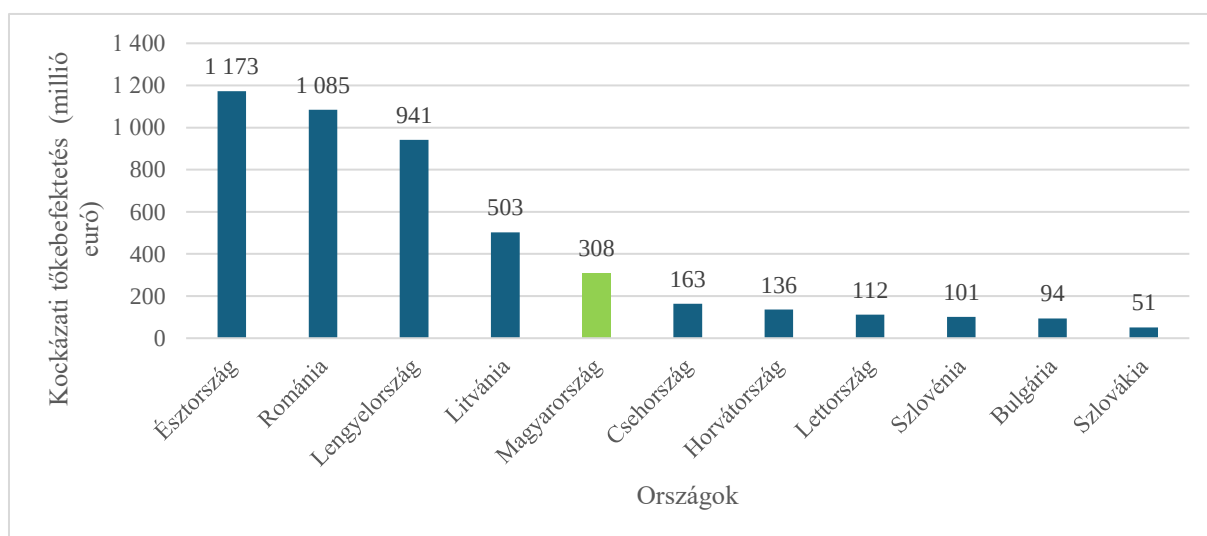


Forrás: saját szerkesztés a Dealroom adatai alapján

10. ábra: Startup vállalatok összértéke a KKE régióban (milliárd euró)

Látható, hogy 2017-től 2021-ig folyamatosan növekedett a startup vállalatok összértéke a KKE régióban, 49 milliárd euróról 242 milliárd euróra. Ezt követően egy jelentősebb csökkenés történt 2022-re, mivel ekkor ez az érték 190 milliárd euró volt, ami nagyjából egy 21,5%-os csökkenést jelent. Ennek a visszaesésnek számos oka lehet. Közrejátszhatott benne a KKE régió bizonyos országaiban fellépő konfliktushelyzet, mely a helyi vállalatokra kihatással lehetett (Dealroom, 2022).

Végül érdemes a kockázati tőkebefektetők befektetési intenzitása alapján összevetni a régió országait.

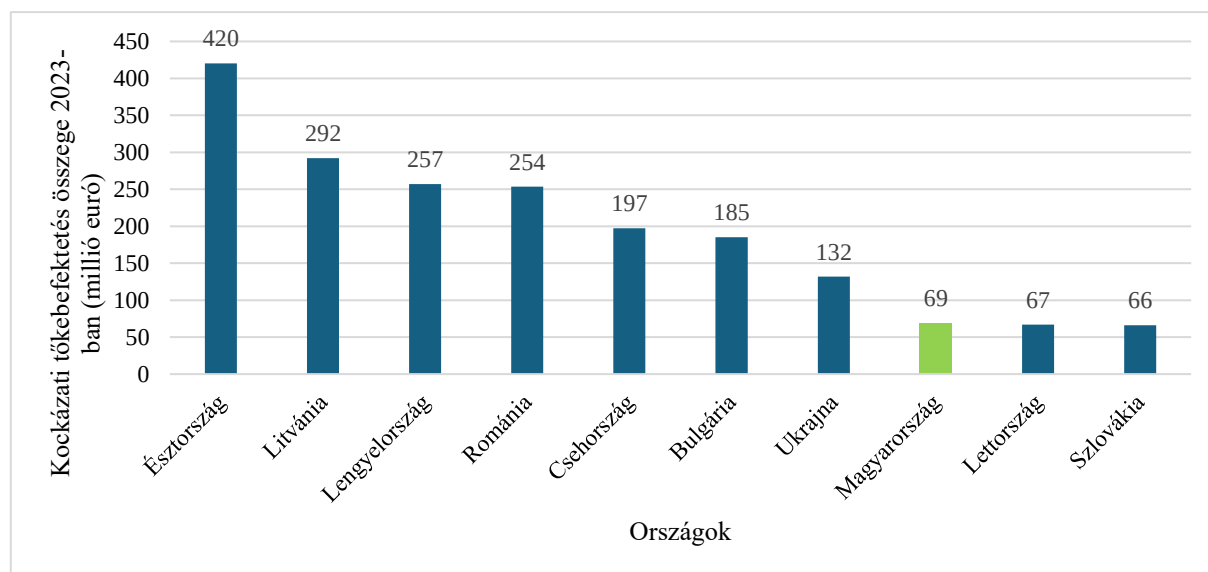


Forrás: saját szerkesztés a Dealroom adatai alapján

11. ábra: A kockázati tőkebefektetés összege a KKE régió országaiban 2013 és 2019 között (millió euró)

A 11. ábra bemutatja, hogy Észtország ebben az összevetésben is régióvezető, hiszen 2013 és 2019 között több mint 1 milliárd eurót fektettek be a kockázati tőkések startup vállalatokba. Ezt követi Románia, szintén 1 milliárd euró feletti összeggel. Hozzájuk képest jelentősen lemaradva, de még a középmezőnyben helyezkedik el Magyarország, ahol a kockázati tőkések a vizsgált időszakban 308 millió eurót fektettek be startupokba (Dealroom, 2019).

A 12. ábra bemutatja 2023-ra vonatkozóan a KKE régió országaiban a kockázati tőkebefektetések összegét.



Forrás: saját szerkesztés a Dealroom adatai alapján

12. ábra: A kockázati tőkebefektetés összege a KKE régió országaiban 2023-ban (millió euró)

Látható, hogy 2023-ban szintén Észtországban történt a legnagyobb összegben kockázati tőkebefektetés 420 millió euró értékben, ezzel szemben Magyarországon mindössze 68,7 millió euró kockázati tőkét fektettek be startup vállalatokba 2023-ban (ezzel egyébként az előző évhez képest egy helyet javított a vizsgált országok körében), ami Lettország és Szlovákia mellett a legalacsonyabb érték. Ha az egy lakosra jutó kockázati tőkebefektetést nézzük, akkor még rosszabb a kép. Ebben a tekintetben a régiós országok közül hazánk a legrosszabb, mindössze 7 euró kockázati tőkebefektetés jut 1 lakosra. Ebben a mutatóban a balti államok rendkívül jók. Észtország vezeti a sort, ahol 1 lakosra 310 euró kockázati tőkebefektetés jut, Litvániában 112 euró, míg Lettországban 37 euró. A KKE régió átlag 12 euró/fő, míg az EU átlag ennél jóval magasabb 77 euró/fő (Dealroom, 2024).

Fontos kiemelni azt is, hogy 2017 óta az egyik leggyorsabban növekvő kockázati tőkebefektetői régió a KKE régió, ahol 2017 óta kockázati tőkebefektetési aktivitás 7,6-szorosára emelkedett 2022-re. Ezzel szemben az északi országok esetén csak 3,8-szorosára, míg a KKE régió nélküli európai országok e tekintetben szintén 3,8-szoros emelkedést tudhatnak magukénak (Dealroom, 2022).

4. A KUTATÁS FELÉPÍTÉSE

Kutatásom célja a hazai startup vállalatok vezetői kontrollrendszerének megismerése. Ehhez egy kérdőíves (kvantitatív) kutatást használtam, melyben hazai startup vállalatok alapítóit kértem meg, hogy adjanak választ a kérdéseimre. Ezen felül annak érdekében, hogy a startup vállalatokat egy másik szemszögből is megismerjem, interjúkat (kvalitatív) készítettem startupokkal szoros kapcsolatban álló személyekkel (kockázati tőkebefektető, inkubátor szervezet vezetői). Ebben a fejezetben bemutatom pontról pontra a kutatásom menetét, a kiválasztott kutatásmódszertant, a minta gyűjtésének módját, kritérium rendszerét, az adatelemzés módját, a kutatási kérdéseimet és végül a hipotéziseket.

Dolgozatomban a választott témát két oldalról is körbejárom, egyrészt a startup vállalatok oldaláról, másrészt pedig az ökoszisztéma más résztvevőinek oldaláról, ezért ezt a fejezetet is felosztottam. Első részben a kvantitatív kérdőíves kutatás módszertanát, mintavételét és az adatelemzés módját mutatom be, majd a második részben az interjúk elemzésének módszerét és felépítését, végül a harmadik fejezet részben bemutatom az általam vizsgálni kívánt kutatási kérdéseket és hipotéziseket.

4.1 A kvantitatív kutatás felépítése

A kutatásom fő vázát egy kérdőíves felmérés adja, melyben a startup vállalatokat vizsgálom. Annak érdekében, hogy választ kapjak a kutatási kérdéseimre és meg tudjam vizsgálni a hipotéziseimet, egy primer kutatást hajtottam végre kérdőív segítségével. A kérdőívet minden esetben a startup vállalat alapítója tölti ki. A kérdéseket 3 csoportra bontottam, az első csoportban magára a startupra vonatkozó kérdések kerültek (például árbevétel, eredmény, alkalmazottak száma, az alapítás motivációja, székhely, az alapítás éve, külső befektetés stb.), a második csoportban az alapítóra/alapítókra vonatkozó kérdések szerepelnek (például alapítók száma, az alapító iskolai végzettsége, neme, szakiránya, korábbi tapasztalata), végül az utolsó csoportba konkrét vezetői kontrollrendszerekkel és kontrollinggal kapcsolatos kérdések kerültek. A kérdések zöme zárt kérdés, illetve néhány esetben félig zárt.

A minta kiválasztásához először egy kritériumrendszert fogalmaztam meg. Startup vállalatnak tekintettem azokat a vállalatokat, amelyek legfeljebb 7 évesek, innovációra épülnek, gyorsan növekednek, globális piacra terveznek törni és magukat is startupnak tekintik. Ezt a kritériumrendszert alkalmazza Tomasz Dyczkowski és Joanna Dyczkowska is a „Management control for start-up companies – fragmented efforts or unified framework” című tanulmányukban (Dyczkowski & Dyczkowska, 2018). Ahogy a statisztikai áttekintőben a 2.

fejezetben is bemutatam, Magyarországon nagyjából 3000 startup vállalat van (statista, 2023). Így elmondható, hogy a populáció száma nem nagy. Fontos tisztázni még azt is, hogy a kutatásom során hazai startup vállalatnak tekintettem minden olyan startupot, mely hazai székhelyű és/vagy magyar alapítói vannak, illetve az említett kritériumrendszernek megfelel.

A kritériumrendszer meghatározása után történt a minta kiválasztása. A mintagyűjtést egyszerű véletlen mintavételi eljárással hajtottam végre, tehát minden startup vállalatnak, ami megfelelt a kritériumrendszernek, megvolt a lehetősége, hogy belekerüljön a mintámba. A minta kiválasztása során az Amadeus nevű programmal leszűrtem az elmúlt 7 évben alakult vállalatokat. Mivel az így kapott vállalatok száma meghaladta az 500 ezret, ezért további szűréseket eszközöltem. Azokat a vállalatokat hagytam meg, amelyeknek a legutóbbi lezárt üzleti éve 2022 vagy 2023, illetve a nagyvállalatokat kihagytam a mintából, valamint a duplikációkat töröltem. Így maradt végül nagyjából 120 ezer e-mail cím. Ezt követően összeállítottam magát a kérdőívet, amelynek a felépítését korábban bemutattam a fejezet rész elején. Az összeállított kérdőívet első körben e-mailen keresztül terveztem eljuttatni a vállalatokhoz, de ez problémás volt, mivel spam gyanú miatt a google tiltotta az e-mail címeket. Más megoldás után kellett néznom. Sikerült találnom egy programot (Mailmeteor), mely segítségével napi 100-500 egyedi e-mailt tudtam eljuttatni a címzetteknek, ami így nem a spam tárban landolt. Ezzel a módszerrel márciustól májusig összesen nagyjából 20 ezer e-mailt küldtem ki. Mivel nem lehetett tudni, hogy így hány célcsoportnak megfelelő vállalathoz ér el a kérdőívem, ezért más lehetőségeket is kerestem. Felvettem a kapcsolatot kockázati tőkebefektető társaságokkal linkedinen és e-mailen keresztül, és arra kértem őket, hogy juttassák el a kérdőívet a velük kapcsolatban álló startupokhoz. Ugyanezt inkubátor szervezetekkel is végrehajtottam. Az adatgyűjtési időszak május végén lezárult, 3 hónap leforgása alatt 29 kitöltést sikerült gyűjteni, ami a becsült populáció 1%-a.

Annak érdekében, hogy sikeresen tudjak következtetéseket levonni az eredményeimből, a minta elemszámának minél nagyobbnak kellene lennie. Eleinte a cél a 100-as minta volt, de erről hamar le kellett tennem. A mintám a becsült sokaság 1%-át teszi ki, ettől függetlenül értékes információkat tudok szerezni az adatok elemzése által.

Az adatelemzést különféle statisztikai módszerekkel hajtottam végre (megoszlás, gyakoriság, hipotézisvizsgálat, variancia-analízis, korreláció, kétmintás t-próba). Az elemzést először leíró statisztikával kezdtem, hogy megvizsgáljam a mintámban szereplő vállalatokat, alapítóikat és az alkalmazott vezetői kontrollrendszereket. Ezt követően a meghatározott

kutatási kérdéseimhez kapcsolódó hipotéziseket elemeztem az említett statisztikai módszerekkel.

4.2 A kvalitatív kutatás felépítése

Dolgozatomban a témámat nemcsak a startup vállalatok oldaláról szeretném megvizsgálni, hanem a startup ökoszisztéma más tagjainak szemszögéből is. Ezért egy interjút állítottam össze, mely 3 részből áll. Az első részben az interjúalannyal kapcsolatos kérdések szerepelnek (lényegében az, hogy milyen kötődése van a startupokhoz és milyen életút vezetett el addig). A második részbe a startup vállalat alapításához és működtetéséhez szükséges eszközökkel és kompetenciákkal kapcsolatos kérdések kerültek. Végül a harmadik szekcióban a magyar startup ökoszisztémával kapcsolatos kérdések vannak. Az interjúkból messzemenő következtetéseket nem lehet levonni a kis elemszám miatt, de nem is ez a célja. Céлом ezzel a résszel az, hogy egy mély megértést szerezzek a startup vállalatokkal és a startup ökoszisztémával kapcsolatban. 3 interjút készítettem 3 különböző személlyel. Mindegyik interjún ugyanazok a kérdések hangzottak el (ez alkotta az interjú vázát), annak érdekében, hogy meg tudjam vizsgálni, hogy van-e hasonlóság az elhangzottak között. Természetesen, ahol valami plusz dolog eszembe jutott, vagy kíváncsi voltam még valamire az elhangzottak kapcsán, ott voltak eltérő kérdések is, de az interjú váza ugyanaz volt. Az interjúk nagyjából 1 órát vettek igénybe. A minta választásánál a „hólabda” módszert alkalmaztam, tehát az első interjúalany ajánlotta a másodikat.

Tehát 3 interjú történt startup ökoszisztémában jártas személyekkel, melyek mindegyike júniusban vagy júliusban zajlott. Mindegyik interjú után az elhangzottak lényegét kijegyzeteltem, majd kérdésenként összevettem. Céлом az volt, hogy találjak összefüggéseket az interjúk között, illetve az interjúk és a kérdőív eredményei, valamint a szakirodalmi források között.

4.3 Kutatási kérdések

Ebben a fejezetrészben a kutatásomhoz kapcsolódó kutatási kérdéseket, valamint hipotéziseket mutatom be. Először a kutatási kérdéseket, majd ezt követően mindegyiknél a hozzá tartozó hipotézist/hipotéziseket.

Kutatási kérdések:

- **KK1:** Van-e kapcsolat a vállalat mérete (alkalmazottak száma, árbevétele) és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma között?

- **KK2:** Van-e kapcsolat a vállalat kora és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma között?
- **KK3:** Több vezetői kontrollrendszert használ-e a vállalat abban az esetben, ha alkalmaz kontrollert?
- **KK4:** Van-e összefüggés a vállalat által használt vezetői kontrollrendszerek száma között és aközött, hogy volt-e külső tőkebefektetője?
- **KK5:** Van-e összefüggés a vállalat tevékenysége és az alkalmazott vezetői kontrollrendszerek száma között?

Hipotézisek:

- **KK1-H1:** A több alkalmazottal rendelkező vállalatok több MCS-t vezetnek be.
- **KK1-H2:** A nagyobb árbevéttel rendelkező vállalatok több MCS-t vezetnek be.
- **KK2-H1:** Az idősebb vállalatok (4-7 év) több MCS-t vezetnek be, mint a fiatalabb vállalatok (1-3 év)
- **KK3-H1:** Azok a vállalatok, akik alkalmaznak kontrollert, azok több MCS-t vezetnek be.
- **KK4-H1:** A külső tőkebefektetővel rendelkező vállalatok több MCS-t vezetnek be, mint azok, akik nem rendelkeznek külső befektetővel.
- **KK5-H1:** A startupok által bevezetett MCS-ek száma nem tér el szignifikánsan attól függően, hogy mi a vállalat tevékenysége.

A kutatási kérdéseimhez megfogalmazott hipotéziseimet statisztikai módszerekkel vizsgálom meg, melynek eredményét a következő fejezetben mutatom be. Célom, hogy egy átfogó képet kapjak a hazai startup vállalatok által alkalmazott vezetői kontrollrendszerekről és az ezekhez kapcsolódó összefüggéseket feltárjam.

5. AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

Ebben a fejezetben a kutatásom eredményeit mutatom be. Mivel a kutatásom két összefüggő részből tevődik össze, ezért ezt a fejezetet is két nagyobb egységre osztottam. Az első részben a kérdőívhez kapcsolódó adatok elemzésének eredményét szemléltetem (5.1 fejezet rész). Ez a fejezet rész egy leíró statisztikai szekcióval kezdődik, melyben először a mintámban szereplő vállalatok demográfiai helyzetét mutatom be (például korösszetétel, árbevétel, eredmény, alkalmazottak száma), majd az alapítóra/alapítókra vonatkozó adatok bemutatása következik annak érdekében, hogy megismerjük a mintába került vállalatok alapítóira vonatkozó legfontosabb információkat (végzettség, korábbi tapasztalat). Ezt követően a kutatási kérdésekhez kapcsolódó hipotézisek tesztelése következik különböző statisztikai módszerekkel, mint például korreláció, vegyes kapcsolat vizsgálata, variancia-analízis, kétmintás t-próba. A fejezet részt végül egy összegzéssel zárom. A második fejezet részben (5.2) a kvalitatív interjúk kutatás legfontosabb észrevételeit, eredményeit mutatom be. Először külön-külön mindegyik interjúalanyt mutatom, ezt követően kérdésenként az elhangzottakat összegzem, majd a végén összefoglalom őket, illetve az eredményeik közötti kapcsolatot, esetleges ellentmondásokat és leglényegesebb megállapításokat is szemléltetem. Itt kerül majd sor a kérdőív és az interjúk eredményei közötti kapcsolat bemutatására is.

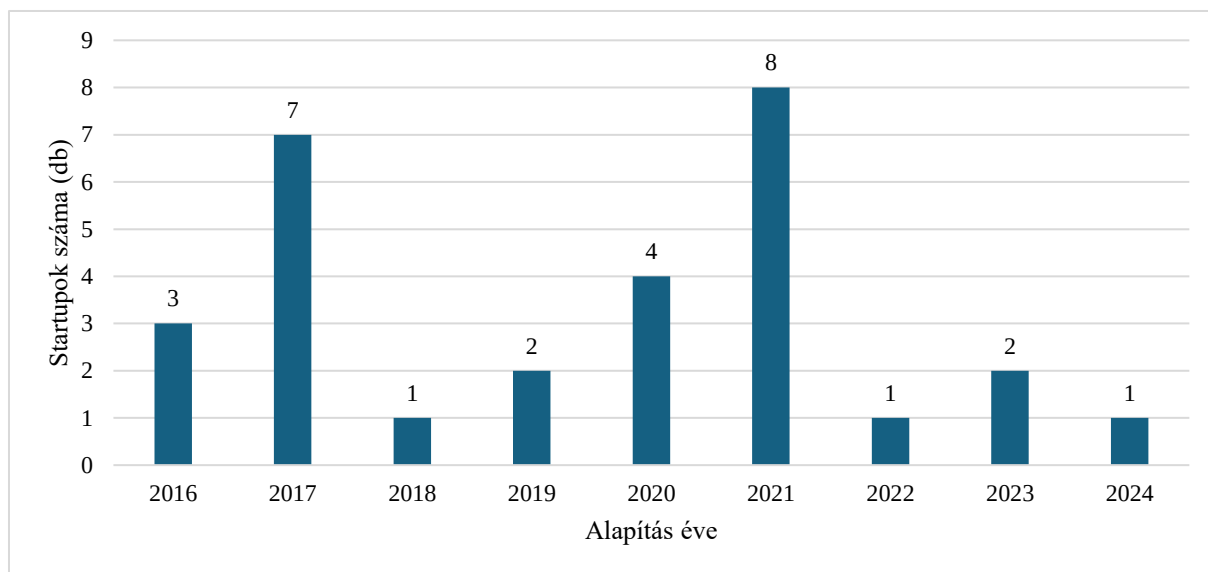
5.1 A kvantitatív kutatás eredményének bemutatása

Ebben a fejezet részben a kérdőíves kutatás eredményeit mutatom be. Ez a fejezet rész a vállalatokra vonatkozó leíró adatokkal kezdődik, melyet az alapítókra vonatkozó információk követnek, ezt követően a vezetői kontrollrendszerekre vonatkozó adatok következnek, majd a korábban ismertetett hipotézisek tesztelése kerül bemutatásra, végül a fejezet részt egy összegzéssel zárom. A kutatásomhoz használt kérdőívet 2024 március elején kezdtem el kiküldeni, az adatgyűjtési időszak május végéig tartott. Ebben a 3 hónapban 29 kitöltésre sikerült szert tennem. Mielőtt elkezdtem volna elemezni az adatokat, strukturálnom kellett azokat. Ezt követően kezdődhetett el az adatok feldolgozása.

5.1.1 A mintába kerülő vállalatokra vonatkozó általános adatok

Ebben a szekcióban a kérdőívet kitöltő vállalatok legfontosabb adatai kerülnek bemutatásra. A kutatásomban a legfeljebb 7 éves vállalatokat vizsgálom, ezért először a vállalatok korösszetételét szeretném bemutatni. Itt fontos leszögezni, hogy a vállalatnak a kérdőív kitöltésének időpontjában kellett legfeljebb 7 évesnek lennie, ami azt jelenti, hogy akadtak

olyan vállalatok, amik mostanra már elmúltak 7 évesek, de tavasszal (mikor az adatgyűjtés zajlott) még nem.



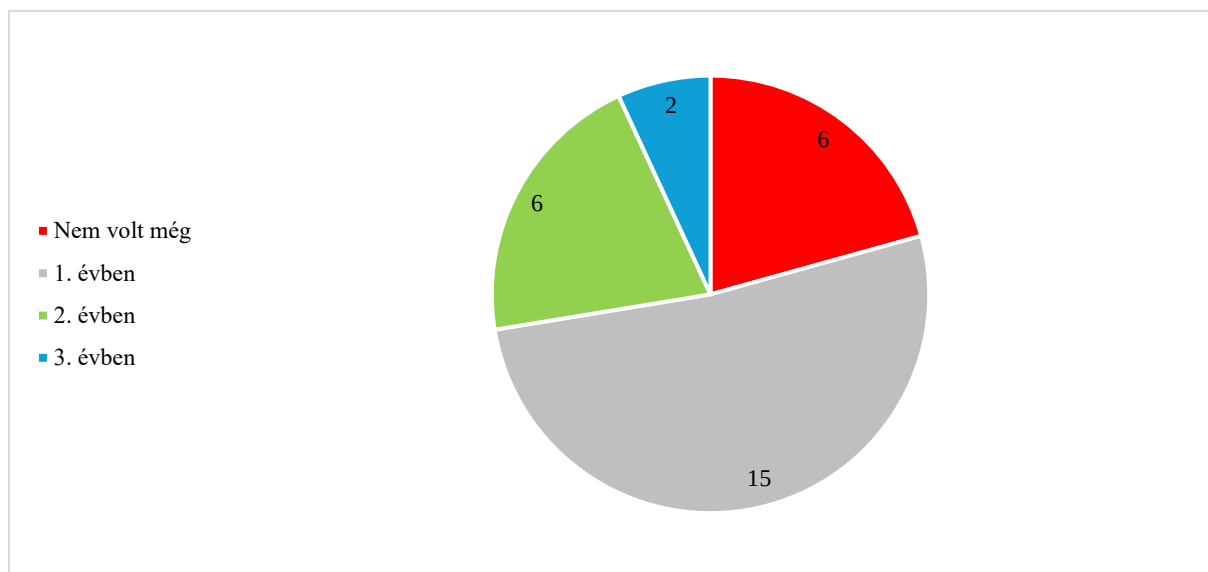
Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

13. ábra: Startup vállalatok gyakorisága az alapítás éve alapján (db)

A 13. ábrán látható a vállalatok gyakorisága az alapítás éve alapján. Az ábráról leolvasható, hogy a mintába került startupokat legtöbb esetben 2021-ben alapították, az ebben az évben alapított startup vállalatok teszik ki a teljes minta 27,6%-át. Ehhez képest a 2017-ben alapított startupok száma a minta alapján csak eggyel kevesebb. Ebben a két évben alapított mintában szereplő vállalatok teszik ki a teljes minta valamivel több, mint 50%-át. A minta módusza, tehát a leggyakrabban előforduló elem a 2021-es év volt. A legidősebb mintába kerülő vállalatok (szám szerint 3-an) 2016-ban alakultak, míg a minta vállalatai közül 1-et 2024-ben alapítottak. A minta mediánja (középső eleme) 2020, tehát a minta vállalatainak felét 2020 előtt vagy 2020-ban, másik felét 2020 után, vagy 2020-ban alapították. A startup monitor kutatása alapján a startupok átlagosan 2,4 évesek, ezzel szemben az én mintámban szereplő vállalatok átlagos életkora 4,5 év (Kollmann et al., 2016).

A kérdőívet kitöltő startupok átlagban 9,66 alkalmazottal rendelkeznek, azonban a medián érték jóval alacsonyabb, 5 fő. Volt 2 vállalat, amelynek nincsen alkalmazottja, ezzel szemben volt egy kiugró vállalat, melynek 50 alkalmazottja van. A leggyakrabban előforduló elem az 1 alkalmazott volt, melyet 7-en jeleztek, ami a teljes minta 24,1%-a. A medián árbevétel 76,5 millió forint és a medián eredmény 4 millió forint volt. Árbevételt tekintve 3 vállalat van a mintában, akiknek a kérdőív kitöltése idején nem volt árbevétele, de volt olyan vállalat, aminek több mint 1 milliárd forintos árbevétele van. A mintában szereplő vállalatok közül a

legmagasabb eredmény 95 millió forint volt. A 14. ábra bemutatja, hogy a vállalatok az alapítástól számítva melyik évben érték el először a pozitív adózott eredményt.



Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

14. ábra: A mintában szereplő vállalatok gyakorisága az első pozitív eredménnyel zárult évük alapján (db)

Látható, hogy a vállalatok fele az első évben ért el először pozitív eredményt. 6 vállalatnak nem volt még pozitív eredménnyel zárult üzleti éve (persze van olyan vállalat a mintában, melynek egyáltalán nem volt még lezárt üzleti éve a kitöltés idején). Az árbevétellel kapcsolatban fontos még kiemelni, hogy a vállalatok nagy részének a legutóbbi két üzleti éve alapján növekedett az árbevétele. 6 startupnak 1-20%-kal, 4-nek 21-40%-kal, volt 3, aminek több, mint 100%-kal nőtt az árbevétele a megelőző időszakhoz képest. 6 vállalatnak nem változott a két év alatt a bevétele és összesen 8 vállalat volt, melynek csökkent, közülük 6-nak több, mint 20%-kal. Ezen felül egy-egy startup volt, melyeknek vagy 41-60%-kal, vagy pedig 81-100%-kal nőtt a bevétele.

Az 1. táblázat bemutatja azt, hogy melyek a legjellemzőbb vezetői pozíciók a vizsgált startupoknál.

1. táblázat: Startupok által alkalmazott vezetői pozíciók gyakorisága (db) és aránya (%)

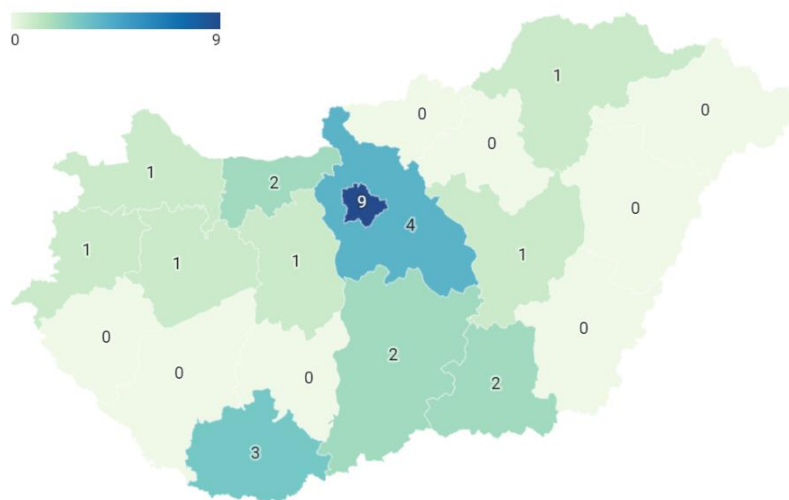
Pozíció megnevezése	Startupok száma (db)	Startupok aránya (%)
CEO (ügyvezető igazgató)	29	100,0
CTO (technológiai igazgató)	12	41,4
CFO (pénzügyi igazgató)	10	34,5
COO (működési igazgató)	8	27,6
CMO (marketing igazgató)	4	13,8
CSO (értékesítési igazgató)	3	10,3
CCO (ügyfélkapcsolati igazgató)	1	3,4
CHRO (emberi erőforrások igazgatója)	1	3,4

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

Természetesen mindegyik vállalatnak van ügyvezetője (CEO), így az a legnépszerűbb. Ezt követi a CTO, vagyis a technológiai vezető, melyet 12 vállalat alkalmaz. A harmadik leggyakoribb vezetői pozíció a pénzügyi vezető (CFO), melyet a mintában szereplő vállalatok 34%-a alkalmaz. Robert Ploss 2018-as tanulmányában szereplő 100 német/svájci startup 31%-a alkalmazott CFO-t, ami így hasonló arány, mint az én mintámban szereplő startupok esetén. Ezzel szemben HR vezetőt (CHRO), illetve ügyfélkapcsolati vezetőt (CCO) csak 1-1 startup alkalmaz.

A startupblink adatai alapján elmondható, hogy Magyarországon a legjobb startup ökoszisztémával rendelkező város Budapest. Jelenleg a világon e tekintetben a 135. helyen van, a pontszáma pedig 2023-ról 2024-re 5,21-ről 5,063-ra csökkent (egy főre jutó startup kibocsátás). Viszonyításképpen a legjobb ökoszisztémával rendelkező város a világon jelenleg San Francisco 710,966 pontszámmal. Az európai városok közül London áll a legelőkelőbb helyen, mely a 3. jelenleg 144,375 ponttal. Az EU városai közül Párizs található a legjobb helyen (10. hely), míg a KKE régió legjobb startup ökoszisztémával rendelkező városa Tallinn, Észtország fővárosa (startupblink.com). A Hungarian startup report 2020-as kiadványában vizsgált vállalatok legnagyobb része budapesti volt. A kutatásomban vizsgált 29 startup legnagyobb hányadának székhelye szintén a fővárosban van, 29 vállalatból 9. Molnár (2021) kutatásában azt találta, hogy a hazai startup alapítók tipikusan budapestiek, ami hozzájárul ahhoz, hogy a vállalatok székhelye is budapesti (Molnár, 2021). Az alábbi térképdiaagram megmutatja - megyékre lebontva - a mintában szereplő vállalatok székhelyét. A térképen a 28 hazai székhelyű vállalat elhelyezkedése látható (van 1 londoni székhelyű, mely nem jelenik

meg a térképen). Pest megyében (Budapest nélkül) található további 4 vállalat székhelye, ezt követően Baranya megye következik 3 vállalattal, ami elsősorban Pécsnek köszönhető. Pécs 2023-ban a 4. legjobb város volt Magyarországon startup vállalatok szempontjából.



Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

15. ábra: A mintában szereplő startup vállalatok gyakorisága megyénként (db) (n=28)

A startup vállalatok általában a kft. formát választják. Ennek a fő oka az, hogy a gyors növekedéshez számos területen nagyobb kompetenciára van szükség, és a startupok nem feltétlen tudnak megfizetni szakértőket, ezért általában több alapítójuk van. Ez a befektetők számára is pozitívum lehet, mivel szívesebben fektetnek be csapatba. Sokszor előfordul, hogy egy hozzáértő csapat meglete fontosabb, mint egy innovatív ötlet. Ezen felül a kft. előnye az is a többi társasági formával szemben, hogy a külső tőkebevonást jobban támogatja, valamint az adminisztratív teher is alacsonyabb (Bethlendi, 2019). Megvizsgáltam, hogy a mintámba került startup vállalkozásokra is igaz-e ez a megállapítás.

2. táblázat: Startup vállalatok gyakorisága (db) és megoszlása (%) társasági forma alapján

Társasági forma	Vállalatok száma (db)	Megoszlás (%)
Kft.	23	79,31
Zrt.	4	13,79
Kkt.	1	3,45
LTD	1	3,45
Összesen	29	100,00

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

A 2. táblázat alapján elmondható, hogy a mintába kerülő vállalatok nagyrésze kft. formában működik. A 29 vállalatból 23, tehát a vizsgált vállalatok közel 80%-a korlátolt felelősségű társaság. Érdeemes kiemelni, hogy a mintába került egy olyan startup is, melynek a székhelye Londonban van, ez a vállalat az ltd. társasági formát választotta, ami lényegében a kft. megfelelője. Ezen kívül a mintában szerepel 4 Zrt. és 1 kkt. is.

Az általam vizsgált startup vállalatok közel fele (48,3%) szolgáltató tevékenységet végez, 31%-uk kereskedő, míg 27,3%-uk termelő tevékenységű. A tevékenységi körükön kívül megvizsgáltam azt is, hogy mely iparágban tevékenykedik az adott vállalat. Itt az iparágaknak hagyományos startupokra jellemző iparágakat soroltam fel, melyből ki kellett választania a kitöltőnek, hogy az ő vállalata melyik iparágban tevékenykedik. Mivel volt esély arra, hogy lesz olyan vállalat, amely nem fogja tudni magát bekegorizálni egyikbe sem, ezért megengedtem az egyéb lehetőséget is. A harmadik táblázat bemutatja ennek a pontnak az eredményét. Az egyes iparágakat különböző forrásokból gyűjtöttem, annak érdekében, hogy tényleg a startupok számára legjobb/legjellemzőbb iparágakat tudjam felsorolni (startupsavant.com, scribe.com, startupinsight.com).

3. táblázat: Startup vállalatok gyakorisága (db) és megoszlása (%) iparáganként

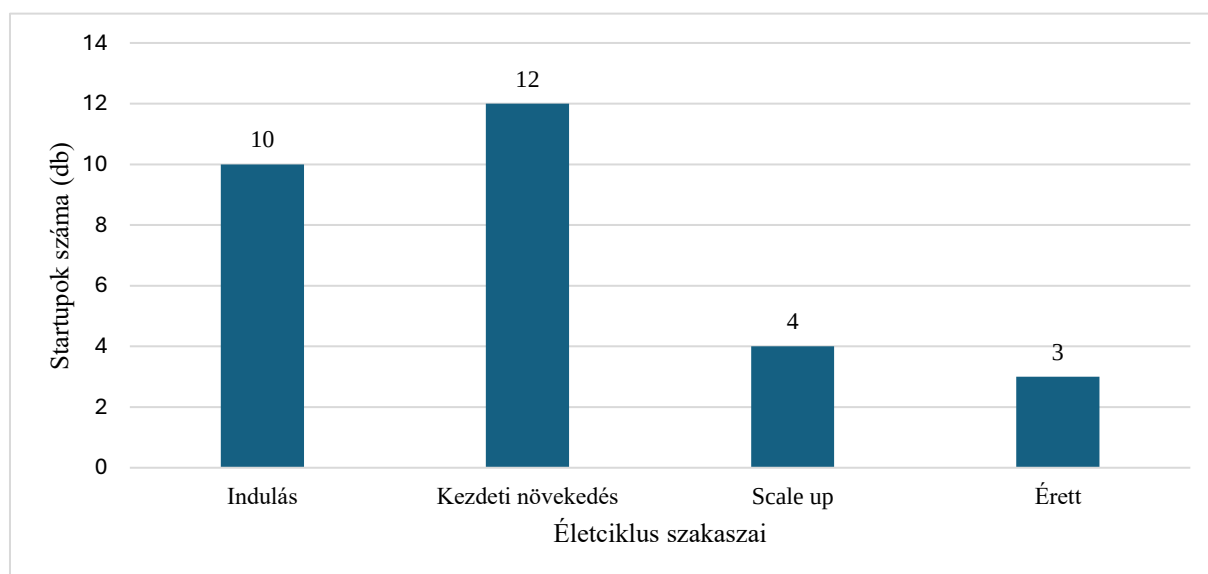
Iparág megnevezése	Startupok gyakorisága (db)	Startupok megoszlása (%)
Informatika és szoftvertermelés	7	24,14
E-kereskedelem és logisztika	6	20,69
Élelmiszer és Agritech	4	13,79
Szórakoztatóipar és média	3	10,34
Egészségügy és Bioinformatika	2	6,90
Mesterséges intelligencia és Robotika	1	3,45
Környezetvédelem és fenntarthatóság	1	3,45
FinTech	1	3,45
Egyéb	4	13,79
Összesen	29	100,00

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

A 3. táblázat alapján elmondható, hogy a legtöbb vállalat az informatikai és szoftvertermelés iparágban tevékenykedik a mintában levő vállalatok közül. Ezt követi az e-kereskedelem és logisztika 6 vállalattal, majd az élelmiszer és agrártech iparág, mely az

élelmiszerfeldolgozás és az agrártechnológia területén felel az innovációért. A mintában szereplő vállalatok között Fintech vállalat és a mesterséges intelligencia és robotika területen tevékenykedő vállalat is volt. A 4 egyéb iparágban tevékenykedő vállalatot nem tudtam besorolni egyik megadott iparágba sem. Ezek a vállalatok többnyire az építőiparban tevékenykedő vállalatok voltak.

Megvizsgáltam azt is, hogy a mintában szereplő vállalatok az életciklus mely részén helyezkednek el. Alapvetően számos elmélet létezik a startup vállalatok életciklusaira vonatkozóan, melyek hasonlóak. Ezeket az elérhető forrásokat vettem alapul a kérdés elkészítéséhez (pl.: Serényi, 2019). A vállalatok számára 4 szakaszt határoztam meg, melyek lefedik a teljes ciklust. Az első szakasznak az indulást/alapítást határoztam meg, ami úgymond a magvető fázis. A második fázis a kezdeti növekedési fázis, mikor a vállalat elkezd növekedni. A harmadik fázisnak a növekedési fázist határoztam meg (scale up), míg az utolsó fázis az érettség fázisa.



Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

16. ábra: Startup vállalatok gyakorisága az életciklus szakaszok alapján (db)

Látható, hogy a mintában levő vállalatok legnagyobb része (41,4%) a kezdeti növekedés szakaszában van. 10 vállalat az indulás szakaszában található. A mintában található 4 vállalat, amely a növekedési fázisban van, míg 3 érett startupot tartalmaz a mintám.

A mintában szereplő 29 startup közül 12-nek volt már külső tőkebefektetője, míg 17-nek nem volt eddig. A külső befektetést kapott startupok közül volt 2 olyan is, amely 2 különböző külső forrásból is kapott befektetést, volt egy olyan, ami 3, és egy olyan, ami 4 forrásból kapott

támogatást/befektetést. A 4. táblázat mutatja, hogy az adott finanszírozási formák mennyire voltak jellemzőek a vizsgált vállalatoknál.

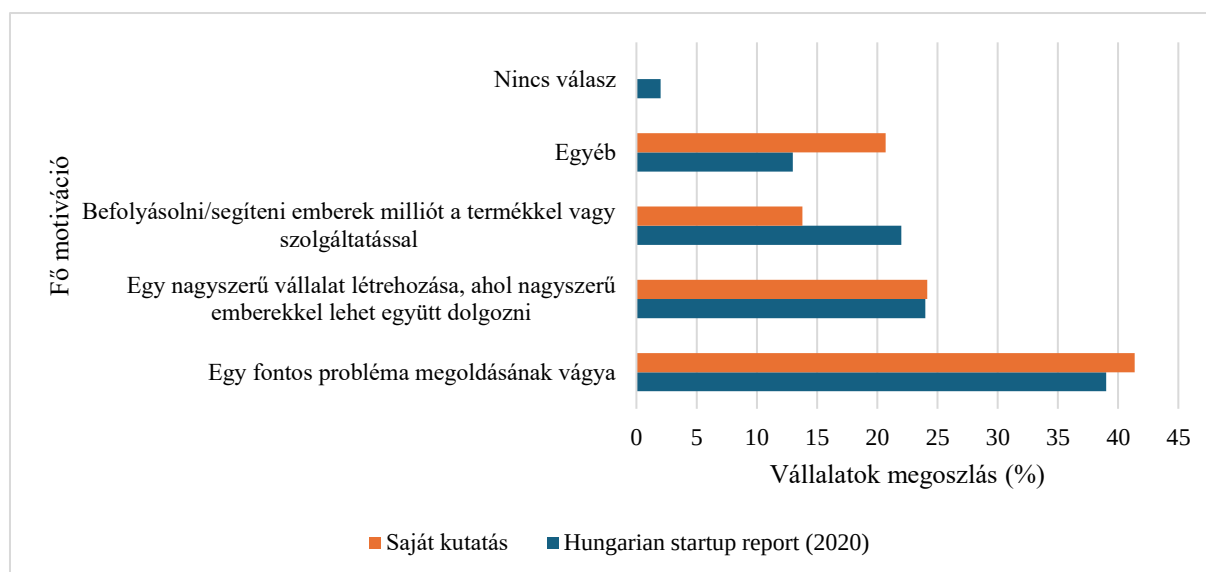
4. táblázat: Leggyakoribb külső finanszírozási források a mintában szereplő startupok esetén

Finanszírozási forrás	Startupok gyakorisága (db)	Startupok megoszlása (%)
Magánbefektetők (angyal befektetők)	8	27,59
Kockázati tőke	6	20,69
Külső hitelek, kölcsön	3	10,34
Ipari és kormányzati támogatások	3	10,34
Inkubátor/akcelerátor	1	3,45
Semmilyen külső forrást nem kapott	17	58,62

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

A táblázatból kiolvasható, hogy a 12 külső finanszírozást kapó vállalatból 8 olyan volt, ami magánbefektetőtől kapott tőkét, ez volt a legjellemzőbb finanszírozási forma. A kockázati tőke a 2. helyen szerepel, mivel 6 startup kapott ilyen forrásból pénzt. Látható az is, hogy 1 vállalat volt csak, ami inkubátortól vagy akcelerátortól kapott támogatást. A crowdfunding lehetőséget senki nem választotta, vagyis a kérdőívet kitöltő startupok közül egyik sem kapott közösségi finanszírozást. A KSH adatai alapján itthon a legfontosabb külső finanszírozási forrás a kockázati tőke (a családi támogatás mellett), ami az én mintámban csak a 2. helyen szerepel. Ezzel szemben a mintában szereplő vállalatok legfontosabb külső finanszírozási forrása a magánbefektetők által nyújtott tőke, ami a statisztikai hivatal vizsgálata alapján csak 6. helyezett. A KSH adataival párhuzamosan a kutatásom mintájára is igaz, hogy a közösségi finanszírozás nem jellemző (KSH, 2024). Fontos megemlíteni, hogy attól függetlenül, hogy 17 vállalat egyáltalán nem kapott külső forrásból támogatást, 21 olyan vállalat van, ahol a külső befektetők tulajdonrésze 0%, tehát van 4 olyan startup, ami ugyan kapott külső támogatást, még sincsen a külső finanszírozóknak tulajdonrésze a vállalatban. A legjellemzőbb mértékű tulajdonrész az a 0-10% volt, mely 3 vállalatot érint, 1 vállalat esetén ez az érték 21-30%, 2 esetén 31-40%, 1 vállalat esetén 41-50%, míg további 1 vállalat esetén a külső tőkebefektetőknek több mint 50%-os tulajdonrésze van. Fontos még kiemelni, hogy a 11-20%-ig terjedő kategóriát egyik startup sem jelölte meg.

A vállalat alapításának fő motivációját is megvizsgáltam. A kapott eredményeket összevetettem a Hungarian startup report 2020-as kiadványának eredményeivel, amit az alábbi ábra mutat be.



Forrás: saját kutatás és a Hungarian Startup Report 2020-as kutatása, saját szerkesztés

17. ábra: Startup vállalat alapítás fő motivációinak megoszlása (%)

Látható, hogy mind a riportban, mind a saját kutatásomban a legjellemzőbb motiváció egy meglévő probléma megoldásának vágya. A második helyen szintén egyezés található, ráadásul mindkét mintában szereplő vállalat körülbelül 24%-a választotta motivációjának a nagyszerű vállalkozás létrehozását (Hungarian Startup Report, 2020).

A vizsgált startupok közül 12-en mondták azt, hogy a jelenlegi legfőbb célkitűzésük az árbevétel növelése. Ezt követően a két leggyakrabban választott cél közé tartozik az eredmény növelése, illetve a termékfejlesztés. 4 startup legfőbb célkitűzése jelenleg a piaci részesedés növelése, 2-nek pedig külföldi piacok meghódítása a legfőbb cél. 1 vállalat pedig a tőkebevonást jelölte meg célként. Molnár (2021) kutatásában vizsgálta a startup vállalatok legfőbb kihívásait. Azt találta, hogy a legfőbb kihívás a nemzetközi piacra lépés, melyet legfőbb célként a mintám tagjai közül senki sem jelölt (Molnár, 2021).

Az ENSZ fenntarthatósági célok mára már egyre fontosabbnak számítanak a vállalatok körében is, ezért megkérdeztem őket, hogy a tevékenységük kapcsolódik-e valamelyik fenntarthatósági célhoz. A válaszok alapján elmondható, hogy 12 olyan vállalat van a mintámban, amely számára valamelyik fenntarthatósági cél prioritás. Ezek közül a legjellemzőbb az ipar, innováció, infrastruktúra, melyet 4-en jelöltek, ezt pedig az egészség és jóllét követ 3 jelöléssel.

5.1.2 A mintába kerülő vállalatok alapítóira vonatkozó adatok

Ebben a fejezetrészen a vizsgált startup vállalatok alapítóira vonatkozó legáltalánosabb információkat mutatom be. Az 5. táblázatban látszik, hogy a legtöbb vizsgált vállalatnak 1 alapítója volt, ez 13 vállalatot jelent. 7 vállalatnak 2, valamint 8 vállalatnak 3 alapítója volt. A mintában egyetlen startup szerepel, melynek 3-nál több alapítója volt.

5. táblázat: A startup vállalatok alapítóinak száma (fő)

Alapítók száma (fő)	Startupok gyakorisága (db)	Startupok megoszlása (%)
1	13	44,83
2	7	24,14
3	8	27,59
3-nál több	1	3,44
Összesen	29	100,00

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

Tehát a mintámban szereplő vállalatok 55%-ának van 1-nél több alapítója. Ezzel szemben a European startup monitor 2019/2020-as adatai alapján az általuk vizsgált vállalatok 78%-ának volt 1-nél több alapítója. Bethlendi (2019) megállapítása alapján a befektetők szívesebben fektetnek csapatokba a szélesebb tudás miatt, ez is lehet az oka, hogy a startupok többségének több alapítója van.

A KSH adatai alapján elmondható, hogy startupokat hazánkban elsősorban felsőfokú végzettséggel rendelkező férfiak alapítanak. 2022-ben a férfi alapítók aránya 78% volt, ami egy 4,6 százalékpontos növekedés 2019-hez képest. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 64,1% volt 2022-ben, ami szintén növekedést jelent 2019-hez viszonyítva (KSH, 2024). Az 5. táblázatban látható volt az, hogy a 29-ből 16 vállalatnak több, mint 1 alapítója van, de mivel nem volt lehetőségem arra, hogy ezeknél a vállalatoknál mindegyik alapítóval kapcsolatos adatot megszerezsem, ezért arra kértem a startupokat, hogy csak a legnagyobb befolyással rendelkező alapítóira vonatkozóan töltsék ki ezt a szekcióját a kérdőívnek. Ennek eredményeként elmondható, hogy a kitöltők 82,8%-a férfi (24 fő), míg 17,2%-a nő volt. A startup monitor kutatása alapján 14,8% a női alapítók aránya startupok esetén (Kollman et. al, 2016). Kézai és Szombathelyi (2021) kutatása alapján nagyjából 20% a nők részvétele a startupokban Európában és Magyarországon is (Kézai & Szombathelyi, 2021).

A kutatásomban szereplő alapítók 82,8%-a legalább felsőfokú végzettséggel rendelkezik, ami magasabb, mint a KSH adata, hiszen az alapján a legalább felsőfokú végzettséggel rendelkező alapítók aránya (a tudományos fokozattal rendelkezők is beleszámítanak) 70,8% volt 2022-ben (KSH, 2024).

Megvizsgáltam, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező alapítók mely szakon/szakokon végeztek. A 24 legalább felsőfokú végzettséggel rendelkező alapító közül 3-an voltak, akik 1-nél több területen szereztek diplomát.

6. táblázat: A felsőfokú végzettséggel rendelkező alapítók gyakorisága szakonként (fő)
(n=24)

Szakok	Alapítók száma (fő)
Gazdaságtudomány	15
Műszaki és informatikai területek	9
Állam- és jogtudomány	2
Orvostudomány	1
Agrártudomány	1

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

A táblázat jól mutatja, hogy magasan a gazdaságtudományok és a műszaki és informatikai területeken végzettek alapítanak startupot a legtöbben, ennek több oka is lehet véleményem szerint. Egyrészt a startupok sok esetben technológiai alapú (IKT) terméket, szolgáltatást fejlesztenek (erre Bethlendi is rámutat a 2019-es tanulmányában), melyhez szükséges a műszaki, informatikai, mérnöki szakértelem, másrészt egy startup sikeres fejlődéséhez szükség van pénzügyi és üzleti stratégiára, pénzügyi tudatosságra és tervezésre, amihez a gazdasági végzettséggel rendelkezők jobban értenek. 2 esetben előfordult, hogy jogi területen szerzett diplomát az alapító, illetve 1-1 esetben orvostudományi vagy agrártudományi diplomával rendelkezik az alapító.

Előfordul, hogy egy ötlet nem válik be, ezért fel kell vele hagyni. Molnár (2021) kutatásában megemlítette, hogy az általa vizsgált startupok alapítóinak több mint fele vett már részt sikertelen startup alapításában korábban (Molnár, 2021). Az általam vizsgált alapítók 41,4%-a vett részt korábban egy másik startup megalapításában. Ehhez kapcsolódóan kíváncsi voltam arra is, hogy milyen korábbi munkatapasztalata van az adott alapítónak. Ez alapján elmondható, hogy az alapítók közel fele (14 fő) korábban vezető pozícióban dolgozott, akiknek egy része valószínűleg egy korábbi - általa alapított - startupban töltötte be ezt a szerepet. 5

alapítónak nem volt korábbi munkatapasztalata, míg 10-en dolgoztak korábban alkalmazottként. Ezt a hetedik táblázat is bemutatja.

7. táblázat: Az alapítók korábbi munkatapasztalat szerinti gyakorisága (fő) és megoszlása (%)

Korábbi tapasztalat	Alapítók száma (fő)	Alapítók megoszlása (%)
Vezető	14	48,3
Alkalmazott	10	34,5
Nincsen	5	17,2
Összesen	29	100,0

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

5.1.3 A kutatási kérdések vizsgálata és a hipotézisek tesztelése

Ebben a fejezettrészben a korábban említett kutatási kérdéseimhez kapcsolódó hipotéziseket fogom tesztelni, és annak eredményeit leszűrni. Ezek középpontjában természetesen a kutatási témám fő eleme, a vezetői kontrollrendszerek állnak, így az alfejezetet a vezetői kontrollrendszerekkel kapcsolatos információk bemutatásával kezdem.

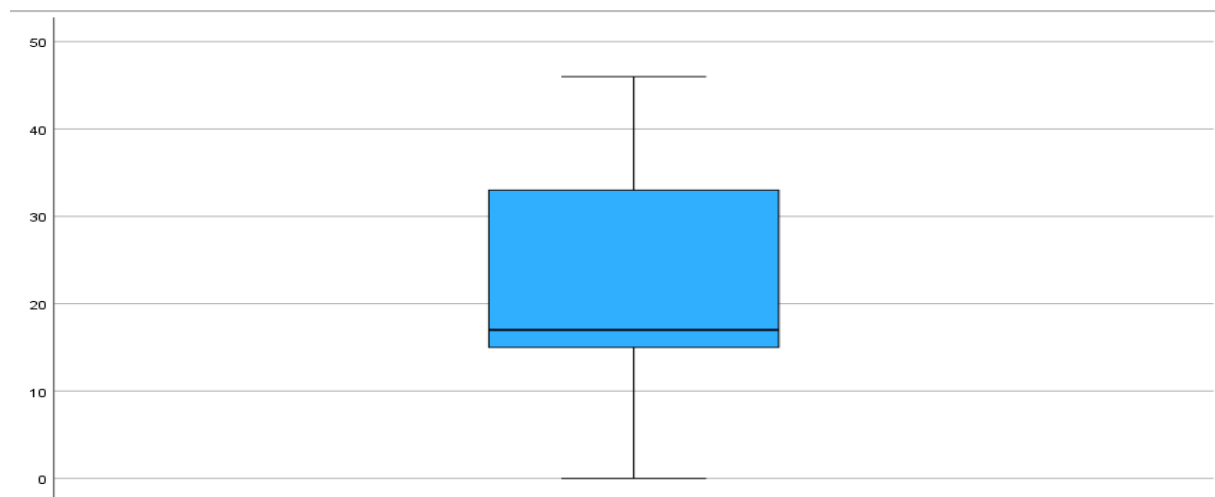
A 2.3 alfejezetben említettem, hogy Foster és Davila 2005-ös kutatásában szereplő vezetői kontrollrendszereket használtam fel a kutatásom során (Foster & Davila, 2005). Összesen 46 darab vezetői kontrollrendszert használtam a kutatásomhoz, melyeket 8 fő csoportra lehet bontani: pénzügyi tervezés, emberi erőforrás-tervezés, stratégiai tervezés, pénzügyi értékelés, emberi erőforrás-értékelés, termékfejlesztés-menedzsment, értékesítés-menedzsment, partnerség-menedzsment. Az alkalmazott vezetői kontrollrendszerek a következők voltak:

- Cash flow előrejelzés
- Értékesítés-előrejelzés
- Működési költségvetés tervezése
- Szervezési táblázat
- Írott munkaköri leírás
- Magatartási kódex
- Vállalati küldetés

- Alapvető vállalati értékek
- Új munkavállalók betanítási programja
- Céges hírlevél
- Befektetési költségvetés
- Stratégiai (nem pénzügyi) mérföldkövek definiálása
- Termékportfólió terv (jövőbeli termékek terve)
- Ügyfélfejlesztési terv (jövőbeli piaci fejlődés)
- Létszám és emberi erőforrás fejlődési terv
- Termék jövedelmezőség-elemzés
- Vevői jövedelmezőség-elemzés
- Vevő megszerzés költségének elemzése
- Pénzügyi teljesítmény célokhoz történő hasonlítása
- Tőkebefektetés engedélyezési eljárások
- Működési költség engedélyezési eljárások
- A vezetők számára írott teljesítmény elvárások
- Írott teljesítményértékelő riportok
- Teljesítményarányos fizetés
- Személyi ösztönző program
- Mérföldkövek megtervezése
- Fejlesztési projekt költségvetése
- Jelentések, amelyek összehasonlítják a tényleges előrehaladást a tervvel
- Projekt kiválasztási eljárás
- Termékportfólió ütemterve
- Projektcsapat összeállítási irányelvei
- Termékkonceptió tesztelési folyamat
- Értékesítő képzési program
- Értékesítő felvételi és kirúgási szabályzat
- Értékesítési célkitűzés az értékesítők számára
- Értékesítők kompenzációs rendszere
- Marketing együttműködési szabályzat
- Piackutatói projektek
- Jelentések a nyílt értékesítésről (open sales)

- Értékesítési folyamat kézikönyv
- Vásárlói elégedettségi visszajelzés
- Vevői kapcsolatot kezelő rendszer
- Partnerségi fejlesztési terv
- Partnerségi szabályzatok
- Partnerségi mérföldkövek
- Partnerellenőrző rendszer

A vállalatok által alkalmazott vezetői kontrollrendszerek számára vonatkozó információkat (medián, alsó kvartilis, felső kvartilis, minimum, maximum) mutatja be a 18. ábra.



Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

18. ábra: A hazai startup vállalatok által alkalmazott vezetői kontrollrendszerek számának főbb leíró információi (db)

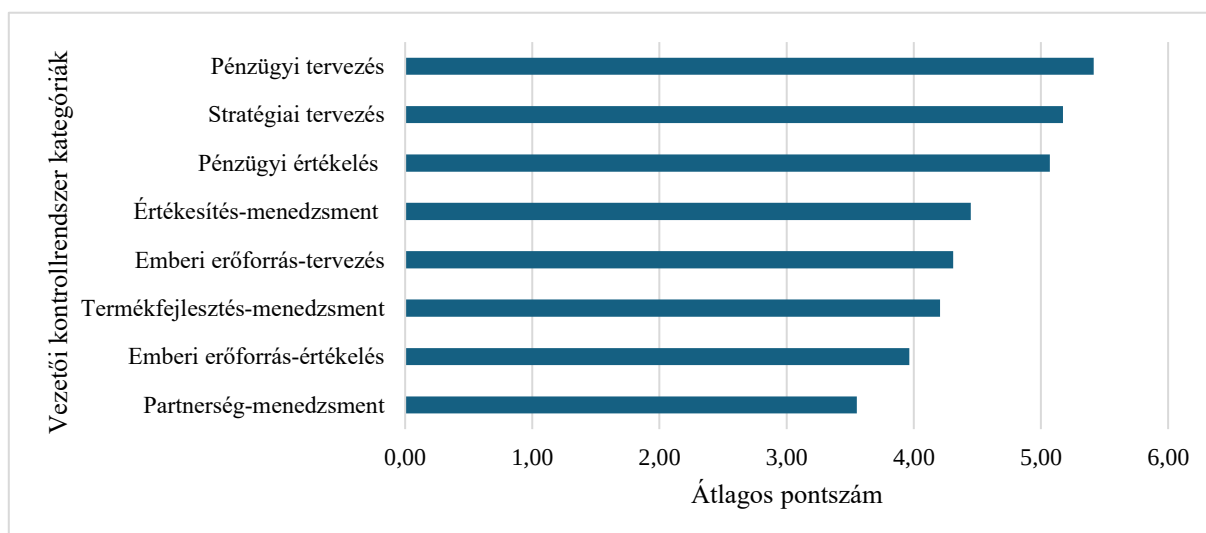
Az ábra bemutatja, hogy a mintában volt olyan vállalat, amely egyik vezetői kontrollrendszert sem vezetett be még (legalsó vízszintes vonal), de volt olyan is, amely mindegyiket bevezette (legfelső vonal). A vállalatok átlagban 22 vezetői kontrollrendszert vezettek már be a kérdőív kitöltését megelőzően. A bevezetett kontrollrendszerek számának mediánja 17 (a dobozban levő vastag vízszintes vonal szemlélteti), legtöbb esetben 15, 16 vagy 33 vezetői kontrollrendszert vezettek be a vállalatok. Mindegyik mennyiséghez 3 vállalat kapcsolódik. A vállalatok 75%-a 33 vezetői kontrollrendszernél kevesebbet vezetett be (doboz felső határa), míg a vállalatok 25%-a 15-nél kevesebb vezetői kontrollrendszert vezetett be (doboz alsó határa) a kérdőív kitöltését megelőzően (75%-uk 15-nél többet). A 18. ábra alapján elmondható, hogy erős baloldali aszimmetria tapasztalható a vállalatok által bevezetett vezetői

kontroll rendszerek számában, mivel a felső kék téglalap területe jóval nagyobb, mint az alsó területe.

A legtöbb vállalat által bevezetett vezetői kontrollrendszer a működési költségvetés tervezése, melyet 24-en vezettek be. Ezt követi 22-vel a termékportfólió terv, majd 21-gyel az írott munkaköri leírás. A cash-flow előrejelzést pedig a vizsgált 29 vállalatból 20 vezette be ugyanúgy, mint a stratégiai mérföldkövek definiálását és a mérföldkövek tervezését. Ez összhangban van Cescon és Grassetti (2021) kutatásával, melyben azt találták, hogy a startupok egyik legfontosabb rendszere a cash flow-hoz és a működési eredményhez kapcsolódik (Cescon & Grassetti, 2021). A legkevesebb vállalat által bevezetett rendszer a marketing együttműködési szabályzat és partnerségi szabályzat, egyaránt 6 vállalattal.

Megvizsgáltam azt is, hogy mely rendszert vezették be átlagosan a leghamarabb. Ezt úgy néztem meg, hogy azt vettem figyelembe csak, ha az adott vállalat az adott rendszert az alapítástól számított első évben már bevezette. Az eredmény hasonló az előzőkhöz, vagyis a működési költség tervezését vezette be a legtöbb vállalat már az első évben, szám szerint 17-en. Ezt követi 14-gyel a mérföldkövek tervezése, majd 13-13 vállalattal a stratégiai (nem pénzügyi) mérföldkövek definiálása és a termékportfólió terv. Az első évben mindössze ketten vezették be a marketing együttműködési szabályzatot, értékesítő munkatárs felvételi szabályzatát és a létszám és emberi erőforrás fejlődési tervet.

Megkértem az alapítókat, hogy 0-7 skálán pontozzák, hogy az egyes vezetői kontrollrendszer kategóriák mennyire fontosak számukra, ahol 0 az egyáltalán nem fontos, míg a 7 a nagyon fontos. Ennek az eredményét a 19. ábra mutatja be.



Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

19. ábra: A vezetői kontrollrendszer kategóriák átlagos pontszáma

Látható, hogy az alapítók számára legfontosabb kategória a pénzügyi tervezés, melynek részét képzik többek között a működési költségvetés tervezése, cash-flow előrejelzés, értékesítés-előrejelzés. Schachel et al. (2021) kutatásukban a finanszírozók oldaláról vizsgálták meg, hogy melyek a legfontosabb vezetői kontrollrendszerek és arra jutottak, hogy a pénzügyi menedzsment rendszerek azok, ami így a kutatásommal is szinkronban van (Schachel et al., 2021). A stratégiai tervezés a második legmagasabb pontszámot kapó kategória 5,17-tel, melybe beletartozik például a stratégiai mérföldkövek definiálása és termékportfólió terv. A legalacsonyabb pontszámot a partnerség menedzsment kategória kapta, melynek része a partnerségi szabályzatok rendszere, amit lényegében a legkevesebben vezettek be a vállalatok közül. Tehát elmondható, hogy a legtöbb vállalat által bevezetett rendszerek kategóriáját értékelték átlagosan legmagasabbra az alapítók, míg a legkevesebbek által bevezetett rendszereket tartalmazó kategóriákat a legalacsonyabbra. Ennek összesítését a 8. táblázat szemlélteti.

8. táblázat: A vezetői kontrollrendszer kategóriák átlagos pontszáma és az azokat bevezető vállalatok átlagos száma

Vezetői kontrollrendszer kategória	Átlagos pontszám	Vállalatok átlagos száma (db)
Pénzügyi tervezés	5,41	21
Stratégiai tervezés	5,17	17
Pénzügyi értékelés	5,07	14
Értékesítés-menedzsment	4,45	12
Emberi erőforrás-tervezés	4,31	16
Termékfejlesztés-menedzsment	4,21	14
Emberi erőforrás-értékelés	3,97	12
Partnerség-menedzsment	3,55	9

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

Megvizsgáltam korreláció segítségével, hogy ez általánosságban is elmondható-e. A pénzügyi tervezés (mely a legmagasabb pontszámot kapta) elemeit vezették be átlagosan a legtöbben (21 vállalat), míg a legkevesebb pontot kapó partnerség menedzsment elemeit vezették be átlagosan a legkevesebben (9 vállalat), ez összhangban van Davila et al. 2015-ös tanulmányával, miszerint a pénzügyi tervezés kategóriába tartozó rendszereket vezették be az első év végére a legtöbben (38%), míg a partnerség menedzsment kategória rendszereit a

legkevesebben (4%). Így nem csoda, hogy a lineáris korrelációs együttható értéke nagyon erős pozitív kapcsolatot mutat 0,866-os értékkel, illetve a korreláció szignifikáns lett (p-érték 0,5%), ezáltal általánosságban is igaz az, hogy minél több vállalat vezette be az adott kategóriába tartozó vezetői kontrollrendszereket átlagosan, annál több pontot adtak a kategóriára az alapítók.

A vezetői kontrollrendszerekkel kapcsolatos alap információk bemutatását követően most rátérek a hipotézisek tesztelésére. A hipotézisek tesztelését az SPSS nevű statisztikai program segítségével végeztem el. Az első kutatási kérdésben arra kerestem a választ, hogy van-e kapcsolat a vállalat mérete és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma között. A vállalat méretét két paraméter alapján határoztam meg. Az egyik az árbevétel, a másik pedig az alkalmazottak száma. Mindkét esetre meghatároztam egy-egy hipotézist, melyek így az első kutatási kérdéshez tartoznak. Az első hipotézisemben azt feltételezem, hogy azok a vállalatok, melyek több alkalmazottal rendelkeznek, több vezetői kontrollrendszert alkalmaznak. A hipotézis tesztelésére egy korrelációs vizsgálatot alkalmaztam. Az eredmény szignifikáns lett, mivel a teszt p-értéke 1%, tehát van kapcsolat a vállalat által bevezetett rendszerek száma és a vállalat munkavállalóinak száma között. Már csak azt kell megvizsgálni, hogy valóban a több alkalmazottal rendelkező startupok vezetnek be több rendszert átlagosan. Erre a választ a lineáris korrelációs együttható értéke adja meg. A korreláció értéke 0,468 (ez egy pozitív, közepes erősségű kapcsolat), ami azt jelenti, hogy minél több alkalmazottja van egy vállalatnak átlagosan, annál több vezetői kontrollrendszert vezet be, tehát a KK1-H1 hipotézis igazolásra talált. Ezzel összhangban Kljuno és Gureeva 2017-es kutatásában kiemelésre került, hogy a startupoknál a vezetői kontrollrendszereket egyik legjobban befolyásoló tényező az alkalmazottak száma. A KK1-H2 hipotézis szerint a több árbevételt termelő vállalatok több vezetői kontrollrendszert vezetnek be. Ennek tesztelése szintén korrelációvizsgálat segítségével történik. A teszt eredményeként kapott p-érték 4,8% lett, ami azt jelenti, hogy a kapcsolat 5%-os szinten szignifikáns, tehát a bevezetett rendszerek száma szignifikánsan függ az árbevételtől. A lineáris korrelációs együttható értéke 0,37 lett, tehát ez egy pozitív közepesnél valamivel gyengébb kapcsolat, ami azt jelenti, hogy átlagban a nagyobb árbevételt elérő vállalatok több vezetői kontrollrendszert vezettek be. Összességében tehát a KK1-H2 hipotézis igazolásra talált 5%-os szignifikancia-szinten. Ennek a két hipotézisvizsgálatnak az eredményét a 9. táblázat mutatja be.

9. táblázat: Az árbevétel, az alkalmazottak száma és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma közötti kapcsolat vizsgálata

		Összes MCS	Árbevétel	Alkalmazottak száma
Összes MCS	Pearson Correlation	--		
	N	29		
Árbevétel	Pearson Correlation	,370*	--	
	Sig. (2-tailed)	,048		
	N	29	29	
Alkalmazottak száma	Pearson Correlation	,468*	,218	--
	Sig. (2-tailed)	,010	,256	
	N	29	29	29

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

A második kutatási kérdésem a vállalat életkorára vonatkozik. Azt vizsgálom, hogy van-e bármiféle kapcsolat a startup vállalatok életkora és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma között. Az ehhez kapcsolódó hipotézisben azt állítom, hogy az idősebb vállalatok több vezetői kontrollrendszert vezettek be. Ennek teszteléséhez a mintámat két csoportra bontottam. Az első csoportban a legfeljebb 3 éves startupok kerültek, míg a másik csoportba a 4-7 évesek. Előbbi csoportban 12-en, míg utóbbiban 17-en találhatók. A teljes mintába került vállalatok átlagos életkora 4,5 év, medián életkora pedig 4 év, módusza 3 év. A hipotézis teszteléséhez egy kétmintás t-próbát használtam. A 0-3 év kategóriába került startupok átlagosan 18,25 rendszert vezettek be, míg a 4-7 éves kategóriában szereplők átlagosan 24,76-ot. A próba során azt vizsgáltam, hogy a két csoport várható értéke 5%-os szignifikancia-szinten jelentősen eltér-e vagy sem. A hipotézisvizsgálatnál a nullhipotézis az, hogy a két csoport várható értéke megegyezik, ezzel szemben áll az én hipotézisem (KK2-H1 hipotézis). A 10. táblázat mutatja, hogy a szórás azonosnak tekinthető (p -érték = 89,3%), így a táblázat felső sora lesz fontos számunkra.

10. táblázat: A KK2-H1 hipotézis tesztelése

Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Osszesen MCS	Equal variances assumed	,019	,893	-1,405	27	,086	,171	-6,515	4,636	-16,026	2,997
	Equal variances not assumed			-1,360	20,935	,094	,188	-6,515	4,789	-16,476	3,447

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

A kétoldali próbához kapcsolódó p-érték 17,1%, ami azt jelenti, hogy ebben az esetben a nullhipotézist elfogadjuk, vagyis a két csoport várható értéke nem tér el szignifikánsan. Ez azt jelenti, hogy nincsen kapcsolat a vállalat életkora és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma között, tehát a KK2-H1 hipotézis nem talált igazolásra. Ezzel szemben Kljuno és Gureeva 2017-es kutatásában fontos befolyásoló tényezőként említik a vállalat érettségét. Dyczkowski és Dyczkowska 2018-as tanulmányukban úgy találták, hogy nincsen eltérés a fiatalabb és idősebb startupok között a vezetői kontrollrendszerek alkalmazása terén, ami összhangban van a kutatásom eredményével (Dyczkowski & Dyczkowska, 2018).

Egy korrelációvizsgálatot is végrehajtottam annak érdekében, hogy meggyőződjek arról, hogy tényleg nincsen kapcsolat a két tényező között, de itt már elhagytam a csoportokat. A korreláció eredménye is hasonló lett, tehát 5%-os szignifikancia-szinten nincsen kapcsolat a vállalat életkora és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma között. A korreláció eredményét a 11. táblázat mutatja be.

11. táblázat: A vállalat életkora és a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma közötti kapcsolat

		Összesen MCS	Vállalat kora
Összesen MCS	Pearson Correlation	--	
	N	29	
Vállalat kora	Pearson Correlation	,334	--
	Sig. (2-tailed)	,076	
	N	29	29

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

A harmadik kutatási kérdésem arra vonatkozik, hogy a kontroller pozíció bevezetése egy startup életébe magával hoz-e valamilyen változást a bevezetett vezetői kontrollrendszerek számában. A hipotézisemben azt állítom, hogy azok a startupok, melyek alkalmaznak kontrollert, több vezetői kontrollrendszert vezetnek be, mint azok, akik nem alkalmaznak. A tesztelésre ismét egy kétmintás t-próbát alkalmaztam. A mintát az előzőhöz hasonlóan ismét két csoportra bontottam. Az egyik csoportba azok a vállalatok kerültek, melyek alkalmaznak kontrollert, míg a másikba azok, akik nem. A 29 cégből mindössze 6 alkalmaz kontrollert, 23 pedig nem. Azon cégek közül, melyek alkalmaznak kontrollert, 2-en már az alapítással egyidőben bevezették a pozíciót, 2-en az első 3 évben, míg 2-en a 3. év után. Azoknál a vállalatoknál, akik nem alkalmaznak kontrollert, a kontrolling feladatokat legtöbb esetben a vezetők végzik el (20 esetben), 2 vállalatnál több alkalmazott együttesen végzi el ezeket a feladatokat, míg egy vállalatnál mindig más végzi el. Dyczkowski és Dyczkowska 2018-as

kutatásában a mintájukban szereplő 45 startupból csak 4 alkalmazott kontrollert, ami a teljes minta 8,9%-a, ezzel szemben a kutatásom alapjául szolgáló mintában ez az arány 20,7% (Dyczkowski & Dyczkowska, 2018). A kontrollert alkalmazó vállalatok átlagosan 29 vezetői kontrollrendszert vezettek be, míg a többiek átlagosan 20,26-ot. Ebből látszik, hogy azok a startupok, akik alkalmaznak kontrollert, több vezetői kontrollrendszert vezettek be átlagosan, de meg kell vizsgálni, hogy ez a különbség szignifikánsnak tekinthető-e.

12. táblázat: A KK3-H1 hipotézis tesztelése

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Összesen MCS	Equal variances assumed	,001	,975	-1,563	27	,065	,130	-8,739	5,591	-20,211	2,733
	Equal variances not assumed			-1,524	7,587	,084	,168	-8,739	5,736	-22,092	4,614

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

A két csoport várható értékének szórása egyenlőnek tekinthető (p -érték = 97,5%), tehát megint a táblázat felső sora érdekes számunkra. Látható, hogy a kétoldali próba p -értéke 13%, ami azt jelenti, hogy a nullhipotézist elfogadjuk, vagyis az általam meghatározott feltevés (KK3-H1) nem talált igazolásra. Ez azt jelenti, hogy a kontrollert alkalmazó vállalatok nem vezetnek be szignifikánsan több vezetői kontrollrendszert.

A negyedik kutatási kérdésemben a bevezetett kontrollrendszerek száma és a külső tőkebefektetés közötti összefüggést vizsgálom. Ahogy korábban is említettem már, a startup vállalatok egy része kap valamilyen külső forrásból tőkét. Ez a saját mintámra is igaz, ahol a vállalatok 41%-a kapott külső tőkebefektetést (elsősorban kockázati tőke, angyalbefektetés révén). Ploss (2018) tanulmányában 47 német és 53 svájci startupot vizsgált, és a mintájában szereplő vállalatok 60%-a kapott külső tőkebefektetést (német vállalatok 79%-a, svájci vállalatok 43%-a). Ez alapján a mintámba kerülő vállalatok nagyjából olyan arányban részesültek külső tőkebefektetésben, mint a Ploss mintájában szereplő svájci startupok. A 4. kutatási kérdéshez kapcsolódó hipotézisem az, hogy azok a vállalatok, amelyek kapnak külső tőkebefektetést, több vezetői kontrollrendszert vezetnek be, mint azok, akik nem kapnak. Ennek a feltételezésnek az alapja, hogy a külső tőkebefektetők igénylik a folytonos információ szolgáltatást, ezért javasolt a startupoknak belső controlling riport felépítése (Bethlendi, 2019). Kétmintás t -próbát használtam a hipotézis tesztelésére itt is. Az első csoportba azok a startupok kerültek, akiknek volt külső tőkebefektetője, míg a másikba pedig azok, akiknek még nem volt. Azok a vállalatok, melyeknek volt már külső tőkebefektetése, átlagosan 29,83 vezetői

kontrollrendszert vezettek be, míg azok a startupok, akiknek nem volt még, azok 16,59-et. A két csoport várható értékének szórása egyenlőnek tekinthető (p -érték = 31,3%), így ismét a táblázat felső sorát kell vizsgálni.

13. táblázat: A KK4-H1 hipotézis tesztelése

Levene's Test for Equality of Variances						t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Összesen MCS	Equal variances assumed	1,056	,313	-3,255	27	,002	,003	-13,245	4,070	-21,596	-4,895
	Equal variances not assumed			-3,171	21,521	,002	,005	-13,245	4,178	-21,920	-4,570

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

A kétoldali próba p -értéke kevesebb, mint 1%, melynek köszönhetően a nullhipotézis (miszerint a két csoport által bevezetett vezetői kontrollrendszerek átlagos száma egyenlő) elutasítható. A táblázat utolsó két oszlopában látható intervallum negatív, ami azt jelenti, hogy az első csoport (befektetéssel nem rendelkező vállalatok) várható értéke kisebb, mint a 2. csoporté (külső befektetéssel rendelkező vállalatok). Ez azt is jelenti, hogy a KK4-H1 hipotézis igazolásra talált, vagyis a külső tőkebefektetéssel rendelkező vállalatok szignifikánsan több vezetői kontrollrendszert vezettek be, mint azok, amik nem részesültek külső tőkebefektetésben.

Végül az utolsó kutatási kérdésem a vállalatok főtevékenységére vonatkozik. Megvizsgáltam, hogy a startupok főtevékenységének (termelő, szolgáltató, kereskedő) van-e bármilyen hatása a vállalat által bevezetett vezetői kontrollrendszerek számára. A mintámban szereplő vállalatok közül 14-en szolgáltató, 9-en kereskedő, 6-an pedig termelőtevékenységet végeznek. A legtöbb vezetői kontrollrendszert a kereskedő tevékenységű vállalatok vezették be, szám szerint 23-at. Ezt követik a termelő vállalatok átlagban 21,83 vezetői kontrollrendszerrel, végül a szolgáltató vállalatok átlagosan 21,57 vezetői kontrollrendszerrel. Ebből az látszik, hogy nincsen nagy eltérés a vezetői kontrollrendszerek száma között különböző tevékenységű vállalatok esetén. A hipotézis teszteléséhez variancia-analízist végeztem, melynek alapfeltétele a szórások egyezősége, melyet homogenitás tesztelésével lehet megvizsgálni. A homogenitás-teszt eredményeként elmondható, hogy a különböző tevékenységet végző vállalatok által bevezetett vezetői kontrollrendszerek számának szórása azonos (minden esetben), mivel a p -érték magasabb, mint 5%. Ezt mutatja be a 14. táblázat.

14. táblázat: Homogenitásteszt

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Összes MCS	Based on Mean	1,914	2	26	,168
	Based on Median	,727	2	26	,493
	Based on Median and with adjusted df	,727	2	19,692	,496
	Based on trimmed mean	1,906	2	26	,169

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

Mivel a homogenitásteszt megmutatta, hogy a szórások azonosak, ezért elvégezhető a variancia-analízis. A hipotézisem az, hogy a bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma nem függ szignifikánsan a vállalat tevékenységétől. A variancia-analízis táblázata alapján látható, hogy a teszt p-értéke 96,6%. Ez azt jelenti, hogy nincsen kapcsolat a startupok által bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma és a vállalatok tevékenysége között. Ezáltal a KK5-H1 hipotézis beigazolódott.

15. táblázat: Variancia-analízis

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,600	2	5,800	,035	,966
Within Groups	4368,262	26	168,010		
Total	4379,862	28			

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

Mivel a varianciák egyenlőek, ezért a Bonferroni-teszt segítségével egyenként is megvizsgálhatók az eltérések az egyes csoportok várható értékei között. A p-érték mindenhol 100%, ami lényegében azt jelenti, hogy a különböző tevékenységű vállalatok által alkalmazott vezetői kontrollrendszerek száma páronként nem tér el szignifikánsan. A Bonferroni-teszt eredményét a 16. táblázat mutatja be.

16. táblázat: A Bonferroni-teszt eredménye

(I) Tevékenység	(J) Tevékenység	Várható értékek különbsége (I-J)	p-érték
Kereskedő	Szolgáltató	1,429	100%
Kereskedő	Termelő	1,167	100%
Szolgáltató	Kereskedő	-1,429	100%
Szolgáltató	Termelő	-0,262	100%
Termelő	Kereskedő	-1,167	100%
Termelő	Szolgáltató	0,262	100%

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

Végezetül készítettem egy regressziós modellt, mely alapvetően a hipotézisek során nem vizsgált tényezőket tartalmazza. A regressziós modell megmutatja, hogy minden más változatlansága mellett egy adott magyarázó változó hogyan hat az eredményváltozóra, valamint azt is, hogy mely tényezők tudják befolyásolni szignifikánsan az eredményváltozót, ami ebben az esetben a vezetői kontrollrendszerek száma volt. A modellbe összesen 5 változót vontam be, melyek a következők: az alapítók száma, az alapító neve, a vállalat székhelye, az alapító végzettsége és az alapító részvétele korábbi startup alapításában. A startupokat székhely szerint két csoportra osztottam: budapesti, nem budapesti. Az alapítók végzettsége esetén is két csoportot képeztem: legalább felsőfokú végzettséggel rendelkezők, mindenki más. A modellenél a backward-módszert alkalmaztam, ami lényegében annyit jelent, hogy a kezdeti modell minden általam választott változót tartalmazott, ezt követően minden esetben a legmagasabb szignifikancia-szintű változót kidobta a modellből, mivel az magyarázta legkevésbé az eredményváltozót, vagyis a bevezetett vezetői kontrollrendszerek számát. A 17. táblázat bemutatja a regressziós modell alakulását, tehát azt, hogy milyen sorrendben dobta ki a rendszer a modellből a magyarázó változókat.

17. táblázat: A regressziós modell alakulása

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32,104	6,962		4,611	<,001
	Alapítók száma	-2,738	2,556	-,206	-1,071	,295
	Alapító neme	5,877	5,535	,181	1,062	,299
	Korábbi startup	1,267	4,675	,051	,271	,789
	Város	5,393	4,797	,203	1,124	,272
	Végzettség	-14,385	6,244	-,442	-2,304	,031
2	(Constant)	32,208	6,816		4,725	<,001
	Alapítók száma	-2,895	2,441	-,217	-1,186	,247
	Alapító neme	6,149	5,338	,189	1,152	,261
	Város	5,845	4,411	,220	1,325	,198
	Végzettség	-13,956	5,923	-,429	-2,356	,027
3	(Constant)	36,954	5,465		6,762	<,001
	Alapítók száma	-2,827	2,456	-,212	-1,151	,261
	Város	6,365	4,417	,240	1,441	,162
	Végzettség	-13,894	5,961	-,427	-2,331	,028
4	(Constant)	34,250	4,965		6,898	<,001
	Város	5,750	4,411	,216	1,303	,204
	Végzettség	-16,875	5,403	-,519	-3,123	,004
5	(Constant)	35,400	4,949		7,153	<,001
	Végzettség	-16,108	5,440	-,495	-2,961	,006

a. Dependent Variable: Összes MCS

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

Látható, hogy a kezdeti modellben szereplő 5 tényező közül 4 (alapítók száma, alapító neme, vállalat székhelye, részvétel korábbi startup alapításában) kiszűrésre került, így a végső modellben egyedül az alapító végzettsége szerepel. A modell alapján elmondható, hogy a legalább felsőfokú végzettséggel rendelkező alapítók által alapított startupok átlagosan 16,1-gyel kevesebb vezetői kontrollrendszert vezettek be, mint a többi startup. A végső modell p-értéke 1% alatti (tehát szignifikáns a regressziós modell), ami egyben a végzettség p-értéke is, ezt mutatja a 18. táblázat is.

18. táblázat: A regressziós modell szignifikancia-szintje

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1595,998	5	319,200	2,637	,050 ^b
	Residual	2783,864	23	121,038		
	Total	4379,862	28			
2	Regression	1587,102	4	396,776	3,410	,024 ^c
	Residual	2792,760	24	116,365		
	Total	4379,862	28			
3	Regression	1432,680	3	477,560	4,051	,018 ^d
	Residual	2947,182	25	117,887		
	Total	4379,862	28			
4	Regression	1276,487	2	638,244	5,347	,011 ^e
	Residual	3103,375	26	119,361		
	Total	4379,862	28			
5	Regression	1073,704	1	1073,704	8,768	,006 ^f
	Residual	3306,158	27	122,450		
	Total	4379,862	28			

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

A végső modell magyarázó ereje 24,5% lett. Ez azt jelenti, hogy az alapítók legmagasabb iskolai végzettsége 24,5%-ban magyarázza a bevezetett vezetői kontrollrendszerek számának alakulását. A lineáris korrelációs együttható értéke 0,495 lett, ami azt jelenti, hogy közepes kapcsolat van a vállalatok által bevezetett vezetői kontrollrendszerek száma és az alapítók legmagasabb iskolai végzettsége között. Ezt a 19. táblázat szemlélteti.

19. táblázat: A végső modell korrelációs együtthatója, magyarázó ereje és korrigált magyarázó ereje

Modell	Korreláció	Magyarázó erő	Korrigált R ²
5	0,495	24,5%	21,7%

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

5.1.4 Kvantitatív kutatás eredményének összefoglalása

Ebben a fejezetrészen a korábbi 3 fejezet rész (vagyis a kvantitatív kutatás) lényegét foglalom össze. A kutatásom a startup vállalatok által alkalmazott vezetői kontrollrendszereket vizsgálja. A fejezet elején bemutattam a legfontosabb információkat a mintámba került 29 startupról. Ezen vállalatok átlagos életkora 4,5 év. Átlagosan 9,66 alkalmazottal rendelkeznek (leggyakrabban

előforduló elem az 1 fő) és 76,5 millió forint a medián árbevételük. 9 vállalat budapesti székhellyel rendelkezik, a többiek vidékiek, illetve egy londoni. A leggyakoribb vállalati forma a kft., amit 23 vállalat választott. A vállalatok fele már az első évben nyereséges volt, a medián eredmény +4 millió forint, míg az átlag +6,72 millió forint. Az alapítás leggyakoribb motivációja egy fontos probléma megoldása. A legtöbb vállalat legfőbb célja az árbevétel növelése (41,4%). 12 vállalatnak volt már külső tőkebefektetője és a külső befektetők tulajdonrésze legtöbb esetben 1-10%.

29-ből 13 vállalatnak 1 alapítója van, 7-nek 2, 8-nak 3, illetve 1-nek 3-nál több. Az alapítók 82,8%-ban férfiak, 24 alapítónak van legalább felsőfokú végzettsége. 12 alapító vett már részt korábban másik startup alapításában. 14-en korábban vezetőként dolgoztak, 10-en alkalmazottként, 5 alapítónak nem volt korábbi munkatapasztalata. A felsőfokú végzettséggel rendelkező alapítók túlnyomó része gazdaságtudományi és/vagy műszaki/informatikai végzettséggel rendelkezik.

A vállalatok átlagban 22 vezetői kontrollrendszert vezettek be a 46-ból. Ennek a mediánja 17 rendszer. Volt olyan startup, ami mindegyiket bevezette és volt, amelyik még egyiket sem. A legtöbb vállalat által bevezetett rendszer a működési költségvetés tervezése, a legkevesebb vállalat által bevezetett rendszer a partnerségi szabályzat és a marketing együttműködési szabályzat. A leghamarabb átlagban a működési költségvetés tervezését és a mérföldkövek tervezését vezették be.

A kutatásom során azt találtam, hogy a bevezetett vezetői kontrollrendszerek számát több tényező is befolyásolhatja. Ezek közé tartozik a munkavállalók létszáma, az árbevétel, az alapító iskolai végzettsége, illetve az is, ha a vállalatnak volt már külső tőkebefektetője. Ezzel szemben a vállalat tevékenysége, életkora és a tény, hogy alkalmaz-e kontrollert, nem befolyásolja szignifikánsan az alkalmazott vezetői kontrollrendszerek számát. A hipotézisek eredményét a 20. táblázat foglalja össze.

20. táblázat: A hipotézisek eredményeinek összefoglalása

Hipotézis	Eredmény
KK1-H1: A több alkalmazottal rendelkező vállalatok több MCS-t vezetnek be.	Beigazolódott
KK1-H2: A nagyobb árbevétellel rendelkező vállalatok több MCS-t vezetnek be.	Beigazolódott
KK2-H1: Az idősebb vállalatok (4-7 év) több MCS-t vezetnek be, mint a fiatalabb vállalatok (1-3 év).	Nem igazolódott be
KK3-H1: Azok a vállalatok, akik alkalmaznak kontrollert, azok több MCS-t vezettek be.	Nem igazolódott be
KK4-H1: A külső tőkebefektetővel rendelkező vállalatok több MCS-t vezetnek be, mint azok, akik nem rendelkeznek külső befektetővel.	Beigazolódott
KK5-H1: A startupok által bevezetett MCS-ek száma nem tér el szignifikánsan attól függően, hogy mi a vállalat tevékenysége.	Beigazolódott

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

5.2 Az interjúk eredményének bemutatása

A kérdőív eredményeinek ismertetése után ebben a fejezet részben az interjúk tapasztalatait szeretném bemutatni. Céлом az volt, hogy a startup vállalatokkal kapcsolatos témát ne kizárólag a startupok oldaláról ismerjem meg, hanem az ökoszisztéma más jelentős képviselőinek oldaláról is. Ennek nem az általánosítás a célja, hanem sokkal inkább egy mélyebb elmerülés a startupokat érintő témában. Három, a startup vállalatokhoz szorosan kötődő, és az ökoszisztémát jól ismerő személlyel folytattam interjút. Az interjúk közül kettő júniusban, egy pedig júliusban történt. A minta gyűjtése az úgynevezett „hólabda” módszer segítségével történt, vagyis az első interjúalany ajánlotta a másodikat. A kérdőívek felépítése - az összehasonlíthatóság kedvéért - egyforma volt, de bizonyos esetekben plusz kérdéseket tartalmazott.

A fejezet rész felépítése a következő lesz: először bemutatom az interjúalanyokat külön alfejezetekben (5.2.1, 5.2.2, 5.2.3), melyben kitérek arra, hogy hogyan kötődnek a startupok világához, milyen szakmai/tanulmányi hátterük van. Ezt követően az 5.2.4-es számú alfejezetben pedig külön-külön megvizsgálom, hogy mely kérdésekre milyen válaszokat adtak

az interjúalanyok. Ebben a részben az interjúk egymással való összefüggéseit mutatom be, illetve megvizsgálom azt is, hogy milyen kapcsolatai vannak a megállapításoknak a szakirodalmakhoz. A fejezetrészt pedig egy összefoglalással zárom, melyben az interjúk legfontosabb tanulságait emelem ki, és azt összevetem a kérdőívem eredményeivel is (5.2.5).

5.2.1 Az első interjúalany bemutatása

Az első interjúalanyom Tüske Tamás volt. Tamás tanulmányait Ausztriában, illetve Angliában végezte, ahol innováció menedzsmentet, projektmenedzsmentet és nemzetközi tanulmányokat tanult. A tanulmányait követően Angliában dolgozott egy olyan cégnél, mely a startup vállalatok gyors növekedését segítette elő. Ezt követően Brüsszelben, az Európai Parlament költségvetés ellenőrzési bizottságán dolgozott 6 évig. Ezután hazaköltözött, és 2017-ben megalapította első startup vállalatát, a Vidd el-t. A vállalat alapításának fő motivációja a képességeinek kamatoztatása volt. A vállalkozóvá válást az is elősegítette, hogy a szülei is vállalkozóként tevékenykedtek. A vállalkozása kockázati tőke segítségével indult, ami a kérdőívemben vizsgált startupoknál a 2. legjellemzőbb külső forrás volt. A vállalat alapkonceptiója az volt, ha például elutazik valaki valahova, de otthon hagy egy fontos tárgyat, akkor valaki mással azt elvitetheti magához. Ez az ötlet azonban nem jött be. Kénytelen volt más vizekre evezni, míg végül elkezdtek logisztikai cégekkel (például Express One, DpD, Magyar Posta) partnerséget kötni. Az üzleti modelljük az úgynevezett „utolsó kilométer” problémájának megoldása volt egy platform segítségével (ebben a fázisban léptek be a logisztikába). Az utolsó kilométer problémája a logisztikában lényegében azt a folyamatot jelöli, ami során az áru az elosztóközpontból eljut a címzetthez. Ez a szakasz akár a szállítás teljes költségének 53%-át okozhatja (Nagy & Kutasi, 2020). Budapesti székhellyel működött a vállalat (csakúgy, mint a mintámban szereplő vállalatok legnagyobb aránya). Rövid időn belül vidéki depókat is nyitottak. A cég 3 év alatt a 7. legnagyobb logisztikai szolgáltatóvá vált. Üzleti célja a vállalat értékesítése volt (exit), mely csak részben sikerült. Ez azt jelenti, hogy a céget egyben nem tudta értékesíteni, de komponensenként igen.

Korábbi munkájának hála, több mint 20 ország startup ökoszisztémáját megismerhette, melynek eredményeképp felismerte, hogy itthon nincsen olyan kaliberű startup élet. Megalapította a Start it up Győr nevű szervezetet, melynek fő motivációja a hazai startup ökoszisztéma fellendítése volt. 2017-ben indult az első „meet-up” startup szerda néven, ami azóta minden évben megrendezésre került. A kezdet óta már több mint 140 rendezvényt szerveztek, melyeken több mint 30 ezer főt mozgattak meg. Indítottak egy startup ötletversenyt is Ideathon néven. Elindították az Innomate nevű vállalkozásfejlesztési képzést, mely

diákoknak szól, de ehhez hasonló kezdeményezésük van egyetemisták számára is, amit lift up-nak neveztek el. Van egy inkubátorházuk is, ahol évente nagyjából 6-8 startupot támogatnak.

5.2.2 A második interjúalany bemutatása

A második interjúalanyom Sury Dalma volt. Dalma a Magyar Képzőművészeti Egyetemen végzett. Korábban ő is részt vett startup vállalat megalapításában. A startup vállalatának rajta kívül még két alapítója volt. A csapat felépítése szempontjából diverz, tagjai között egy asztalos, egy vezető/szervezetfejlesztő és egy formatervező volt. Az ötletük a Balkon volt, ami egy hosszanti keskeny fából készült, összeállítható, moduláris ládarendszer, amiben növényeket lehet termesztetni és az előnye, hogy kisebb helyen is elfér, így akár erkélyen is tárolható. Az ötletükkel sikerült egy startup versenyt nyerniük, aminek hála bekerültek az ökoszisztémába. Az ötletükkel bejutottak a K&H inkubátor programjába. A prototípust ugyan elkészítették, de végleges termékig nem jutottak el, elsősorban a covid miatt. A vírus azért tudta megállítani a projekt folyamatát, mert egyetlen értékesítési csatornájuk, a szakmai kiállítások elmaradtak miatta. A covid után már azért sem tudták folytatni a projektet, mert a csapat széthúzott, nem ugyanaz volt már a cél. Úgy gondolja, hogy általában a startupok bukását a rossz vezetői vagy csapatdöntések idézik elő, ez pedig részben náluk is igaz volt. Szerinte egy startup akkor juthat a legtovább, ha ugyanarra a célra összpontosít mindenki. Ezen felül bukást idézhet elő az is, ha a vállalat „mindent” akar csinálni egyszerre. Ehelyett fő az, hogy szegmentálják a célcsoportjukat, és ahhoz próbálják meg kiválasztani a megfelelő értékesítési csatornát.

Időközben csatlakozott a Start it up Győr szervezetéhez, ahol kezdetben blogokat írt. Ezt követően az INPUT programban szerzett tapasztalatot koordinátorként, melynek keretein belül különféle rendezvényeket szervezett a hazai startup élet fellendítése érdekében. Mostanra már 3 éve mentor a HSUP-nál, és 1 éve a Start it up Győr szervezet vezetője.

Az interjúban elhangzott, hogy a hasonló szervezetek (inkubátorok) által kínált programok nagy segítséget nyújthatnak a vállalatok számára. Mielőtt egy csapat befektetésért menne, érdemes hozzáértőktől tanácsot kérni például arra vonatkozóan, hogy egy üzleti tervnek hogyan kell kinéznie.

5.2.3 A harmadik interjúalany bemutatása

Az utolsó interjúm alanya Hild Imre, az Obuda Uni Venture Capital vezetője/alapítója. Imre 1992-ben Amerikába költözött, ahol egyetemre járt. 11 évig élt Amerikában. Alap- és mesterképzését is pénzügy szakirányon végezte, majd a Wall Streeten lett bankár 5 évig. Ezt követően költözött haza. Itthon kezdetben értékpapírosítás tanácsadással foglalkozott. Ezután

megalapította az életjáradék üzletágat, először a Hild életjáradékot, majd az OTP életjáradékot. Ezt 2008 végéig vezette, azóta lényegében egyfolytában startup vállalatokkal foglalkozik, tehát lényegében a kezdetektől tagja a magyar startup ökoszisztémának. Több területen segíti a startupokat: tanácsadás, mentor, szakértő, nemzetköziesedés, fund raising, vállalat értékesítés. 2 akcelérátort alapított. A magyar állam felkérte arra, hogy készítsen egy nemzetközi piacra lépéssel foglalkozó kurzust. Másfél évig dolgozott Tel-Avivban, ahol az EU felkérésére az európai akcelérátoroknak és ökoszisztéma szakértőknek tanította, hogy hogyan is működik egy startup ökoszisztéma. Ezt követően 2023-ig foglalkozott a hazai startup ökoszisztéma fejlesztésével. 2023 óta az Obuda Uni Venture Capital vezérigazgatója/alapítója. A szervezet két részből áll: venture capital és venture studio. A venture capital tulajdonképpen kockázati tőkebefektetéssel foglalkozik, míg a venture studio üzletfejlesztési tanácsadással.

Az OUVC-hez elsősorban a vállalatok pénzért érkeznek és nem mentorálásért, aminek nem a tudatlanság az oka, hanem az, hogy ezek a startupok nem ismerik fel, hogy szükségük lenne mentorálásra. Szerinte, ha mentorálásért érkeznének először, és startup fejlesztéshez szükséges tudást gyűjthetnének, akkor sokkal gyorsabban és könnyebben tudnák növelni a cégértéket, ami hosszabb távon kifizetődőbb lenne. A befektetésért cserébe a szervezetük átlagosan 15-25%-os tulajdonrészt szerez cégekben, ami a mintámban levő tulajdonrészek becsült átlagával megegyezik. Kiemelte azonban azt is, hogy a kért tulajdonrész az erősen a feltételektől függ.

Portfóliójukat tekintve szoftvergyártó cégekbe fektetnek be szívesebben. A hardvergyártó cégekbe nem igazán, mert túlságosan tőkeigényes. Csupán ötlet fázisban levő vállalatokba az ötlettől függetlenül nem fektetnek be.

5.2.4 Az interjúk kérdései

Ebben a részben bemutatom az interjúalanyoknak az interjú vázát alkotó kérdésekre adott válaszait külön-külön. Az interjúk felépítése az összehasonlíthatóság kedvéért ugyanaz volt. A kérdések remekül kiegészítik a kérdőívem kérdéseit, és egy másik aspektusból közelítik meg a témát. Az interjúk jó lehetőséget adtak számomra, hogy megismerjem mélyebben a startupok környezetét, illetve a hazai startup ökoszisztéma helyzetét és sajátosságait.

5.2.4.1 Legfőbb kompetenciák startup vállalat alapításához

Az interjúk során számos kompetencia szóba került, melyek szükségesek lehetnek egy startup vállalat alapításához, viszont az elmondható, hogy mindhárman máshogyan közelítették meg a kérdést.

Tamás két részre bontotta a szükséges kompetenciákat Soft és Hard skillekre. Mindkettőre szükség van egy sikeres startup alapításához. Hard skillek között említi a szakmai háttérét. Úgy véli, hogy mindenképpen szükséges egy erős szakmai rálátás egy bizonyos problémára, mivel akkor tud valaki egy startupot jól működtetni, ha a területen (ahol a startup tevékenykedik) szerzett már korábban kellő mennyiségű tapasztalatot. Ezen felül érdemes megemlíteni a külföldi helyzet megtapasztalását, ami szintén segítség lehet az alapítók számára. Soft skillek között a kommunikációs készség a legfontosabb, mivel lényegében az alapítónak el kell adnia magát a befektetőknek, a piacnak, a partnereknek és még a leendő munkatársaknak is. Ezáltal a meggyőzőképesség is kiemelten fontos. Valamint az interjú során elhangzott a kezdeményezőkészség és a kockázatvállalási készség, mint fontos tényező.

Dalma szerint egy startup vállalat alapításához és vezetéséhez számos kompetencia szükséges. Ide tartozik például a vezetői készség, és az is, hogy az alapítónak karizmatikus személyisége legyen. Ez szükséges lehet ahhoz, hogy meggyőzze a munkavállalókat, befektetőket arról, hogy az ötlete helytálló. Szerinte az alapítóknak szüksége van reagálóképességre, mivel a változások a piacon állandóak. Nem utolsó sorban akkor lesz valakiből legnagyobb eséllyel jó alapító, ha az adott területhez valóban ért, és akár többéves tapasztalata van.

Imre az interjú során elmondta, hogy szerinte háromféle ember van. Egy, aki szeret valamit elkezdeni, egy, aki szeret valamit üzemeltetni, és egy, aki szeret valamit megjavítani. Az egyik legfontosabb kompetencia tehát az önismeret, vagyis az, hogy az adott személy el tudja dönteni magáról, hogy melyik csoportba tartozik, és olyan emberekkel vegye körül magát, akik másik csoportba tartoznak. Ez a módja annak, hogy egy életképes csapatot tudjon az alapító maga köré építeni. Fel kell tehát ismernie, hogy miben nem jó, és olyanokat kell maga mellé keresnie, akik az ő hiányosságait kiegészítik. Mikor a vállalat már növekedni kezd, akkor más kompetenciák is képbe jönnek. Ezek közé tartozik a delegálási képesség is. Olyan embereket érdemes felvenni, akik bizonyos területhez jobban értenek, és hagyni kell őket dolgozni, azonban ebben rejlik némi kockázat is. Imre is kiemeli azt, hogy akkor tud igazán sikeres startupot létrehozni valaki, ha sok évet tölt el egy adott iparágban és nagy tapasztalatot szerez ott.

Összességében mindegyik interjúban elhangzott, hogy akkor tud valaki igazán sikeres startupot alapítani, ha az adott területen korábban sok tapasztalatot szerzett. Ezen felül talán az egyik legfontosabb képesség, ami szintén mindegyik interjúban valamilyen módon megjelent,

az a kommunikációs készség és meggyőzőképesség, hiszen nem csak a piacot kell az alapítónak meggyőznie arról, hogy a terméke életképes, hanem a befektetőket és a munkavállalóit is.

5.2.4.2 Legfőbb eszközök, melyek segítik a startup vállalatokat

Megkérdeztem az interjúalanyokat, hogy milyen típusú eszközöket tartanak a legfontosabbnak egy startup vállalat alapításához és működtetéséhez. Mivel mindannyian részt vettek korábban startup alapításában, így saját tapasztalatukat is meg tudták osztani velem. Ezen kívül annak érdekében, hogy az interjúalanyok által legfontosabbnak tartott vezetői kontrollrendszerek körét össze tudjam vetni a kutatásomban megkérdezett startupok által használt rendszerekkel, elküldtem az interjúalanyoknak a kutatásomhoz használt 46 vezetői kontrollrendszer megnevezését és megkértem őket, hogy válasszák ki azokat, melyek véleményük szerint a legfontosabbak. Minden interjúalanyról bemutatom az általuk választott rendszereket, és a fejezetrész összegzésénél összevetem őket a kérdőívem eredményeivel (5.2.5 alfejezet).

Az egyik legfontosabb gondolata Tamásnak az volt, hogy egy startupot az alapításkor már úgy kell kezelni, hogy az nagy lesz. Több fontos elemet is kiemelt Tamás, melyek segíthetik a vállalatot a fejlődésben. Ide tartozik a pontos és folyamatos dokumentáció, mely az egyik legfontosabb, erről úgy gondolja, hogy a hazai vállalatokra nem nagyon jellemző, mert azokat sok esetben a rendszertelenség jellemzi. Ezen kívül egy CRM rendszer, illetve egy projektmenedzsment rendszer szintén a vállalat hasznára válhat. A megbeszélések szintén nagy fontossággal bírnak. Ők mindig a hét egy adott napjára tették a meetingeket, ahol a hét legfőbb problémáit beszélték meg. Ez a rendszer segítette a céget, hogy a fontos dolgokra törekedhessenek, és ez az időmenedzsmentet tette jobbá. Dokumentálta azt is, hogy milyen kategóriájú feladatot végez el a nap bizonyos szakaszaiban, és mikor észrevette, hogy az ideje nagy részét az adminisztrációs teendők vitték el, akkor felvett erre egy alkalmazottat. A kérdőívemben használt vezetői kontrollrendszerek közül Tamás a következő rendszereket nevezte meg legfontosabbnak: cash flow előrejelzés, értékesítés-előrejelzés, működési költségvetés tervezése, szervezési táblázat, írott munkaköri leírás, magatartási kódex, vállalati küldetés, alapvető vállalati értékek, új munkavállalók betanítási programja és a céges hírlevél.

Dalma szerint annak érdekében, hogy a vállalat organikusan tudjon növekedni, szükséges a stratégiaalkotás, ami a hosszútávú gondolkodást adja meg a vállalat számára. Ezzel szemben mikor még a vállalat nagyon fiatal, a stratégiaalkotásnál fontosabb lehet az, hogy gyorsan tudjon irányt váltani annak érdekében, hogy minél gyorsabban tudjon reagálni a piaci változásokra, tehát a rugalmasságot segítő eszközök fontosak. Dalmát is megkértem, hogy

válassza ki azokat a vezetői kontrollrendszereket, melyek véleménye szerint a leghasznosabbak lehetnek egy startup vállalat számára. Az általa választott vezetői kontrollrendszerek a következők voltak: működési költségvetés tervezése, cash flow előrejelzés, vállalati küldetés (ha jól van kommunikálva), stratégiai (nem pénzügyi) mérföldkövek definiálása és az ügyfélfejlesztési terv.

Imre is megnevezte azokat a vezetői kontrollrendszereket, melyek szerinte a leginkább fontosak a startup vállalatok fejlődéséhez. Ezek a rendszerek a következők: cash flow előrejelzés, értékesítés-előrejelzés, működési költségvetés tervezése, szervezési táblázat, írott munkaköri leírás, befektetési költségvetés, létszám és emberi erőforrás fejlődési terv, mérföldkövek megtervezése, személyi ösztönző program, projekt kiválasztási eljárás, piackutatási projektek, partnerségi fejlesztési terv.

Az interjúalanyok által választott vezetői kontrollrendszerek körében volt egyezés. 2 olyan vezetői kontrollrendszer volt a 46-ból, melyet mindhárman kiemeltek. Ezek a következők voltak: működési költségvetés tervezése, cash flow előrejelzés. Ennek a mélyrehatóbb összefoglalása a fejezetet lezáró 5.2.5-ös alfejezetben fog megtörténni, ahol összevetem az interjúalanyok válaszait a kérdőívem eredményeivel is.

5.2.4.3 Legfőbb KPI-k startup vállalatok számára

Azt a kérdést is feltettem az interjúk során, hogy melyek azok a kulcs teljesítménymutatók (KPI), melyek a legfontosabbak lehetnek startup vállalatok számára. Arra voltam kíváncsi, hogy mely KPI-ok azok, melyekről úgy vélik az interjúalanyok, hogy nagymértékben hozzá tudnak járulni a startup vállalat sikerességéhez.

A startup vállalatok, amiket vizsgáltam, elsősorban az árbevételt figyelték, de Tamás az interjú során elmondta, hogy alapvetően a startupoknak, melyek az ötlet validálásának fázisában (kezdeti fázis) vannak, nem bevételi céljaik vannak. Ebben az esetben KPI lehet, hogy beszéljen valamennyi webshoppal vagy potenciális ügyféllel és nézze meg a visszajelzéseket, ennek a célja a termék validálása. Mikor megszerezte a vállalat az ügyfeleit, akkor új KPI-ok jönnek képbe: például, hogy hány ügyfél jön be, hány csomagot szállít ki a cég, persze mindez a cég iparágától is függ. Amikor a startup már komolyabb növekedést ért el, akkor kerülnek szóba a pénzügyi KPI-k, mint például az árbevétellel vagy az eredménnyel kapcsolatosak. Az ő startupja csomagszállítással foglalkozott, ezért specifikusabb KPI-okat is megemlített az interjú során. Ezek közé tartozik a csomagszám, az egy futásra jutó csomagszám, ETA-ban maradás (szállítás várható ideje).

Imre szerint nehéz meghatározni azt, hogy pontosan mire is figyeljen a vállalat. Az induló fázisban nem igazán vannak jó kisegítő adatok, amikre lehet támaszkodni. A lean startup módszertant említi, ami a vállalkozások és termékek fejlesztésére szolgál, és célja a termékfejlesztési ciklusok lerövidítése és a javasolt üzleti modell életképességének gyors felderítése. Ez a módszer a hibákból való kilábalást teszi lehetővé (Ries, 2011). Ezt a módszert érdemes lehet a KPI-ok előtt alkalmazni. Cél, hogy minél hamarabb állítson fel a vállalkozó hipotéziseket és tesztelje le őket. Ezek közül az egyik az értékhipotézis, ami megmutatja, hogy ténylegesen értéket nyújtunk-e a szolgáltatással vagy termékkel a vevőnek, míg a másik a növekedési hipotézis, ami a vállalat által nyújtott érték vevő általi megismerését teszteli (Ries, 2013). Ha a hipotézisek 75%-a jó, akkor lehet dolgozni az MVP-n (legkorábban használható, életképes termék), ami lehetővé teszi, hogy a csapat a legkisebb befektetett energiával a legtöbbet tudja meg a vevőről (Ries, 2011). Ennek segítségével el lehet kezdeni tesztelni a terméke különféle jellegzetességeit (Mi az, amire a vevőnek szüksége van?). Az egy termékre jutó haszon egy fontos mutató lehet. Ezt kell szembeállítani az ügyfélszerzés költségével. Ha az ügyfélszerzés költsége hosszútávon meghaladja az egy termékre eső hasznot, akkor nem érdemes a termékkel tovább foglalkozni. Ha már a vállalat eljutott addig, hogy van visszatérő vevő, akkor fontos KPI lehet az, hogy hány visszatérő vásárló van, mivel őket már nem marketingen keresztül érik el, hanem a termék minőségén keresztül. Minden vállalat értékét a bevételszerzés fenntarthatósága határozza meg, ezért fontos a vevők megtartása.

Összegzésképp elmondható, hogy a startupok által használt KPI-ok a vállalat fejlődésével párhuzamosan változnak. Kezdetben inkább a termék/ötlet validálása a cél, majd amikor a vállalat már képes bevételt termelni, akkor kerülnek előtérbe a bevétellel vagy épp a vásárlókkal kapcsolatos KPI-k.

5.2.4.4 A hazai startup ökoszisztéma sajátosságai

A korábbi kérdések elsősorban az interjúalanyokra és a startup vállalatokra vonatkoztak. Megtudtuk, hogy melyek a legfontosabb KPI-k, vezetői kontrollrendszerek és kompetenciák a startup vállalatok alapításához és működtetéséhez, az interjúalanyok szerint. Ezzel a kérdéssel pedig arra keresem a választ, hogy milyenek tartják az interjúalanyok a hazai startup ökoszisztémát, és szerintük milyen helyzetben van a külföldi ökoszisztémákhoz képest.

Tamás az elején leszögezte, hogy a magyar startup ökoszisztéma a környező országokhoz képest elmaradottabb. A magyar piac kicsi a globális piachoz, így nehéz rajta a terméket/szolgáltatást tesztelni, validálni. Úgy gondolja, hogy azok a startupok lehetnek igazán

sikeresek, melyek eleve a globális piacra törnek. Azok a vállalatok, melyek Magyarországot akarták meghódítani, és csak utána a külföldi piacokat, azok nagy része itthon maradt, és sikertelen volt a nemzetköziesedés. Úgy gondolja, hogy nagy problémája a hazai ökoszisztémának az, hogy az emberek az ötleteiket nem merik elmondani másoknak, mert félnek, hogy ellopják azt. További problémaként felmerült az interjú során az is, hogy az iskolában az emberek nem igazán ismerkedhetnek meg a vállalkozói léttel, úgymond ez az út nincsen felkínálva nekik itthon, sőt bizonyos esetekben úgy tapasztalta, hogy az iskolák elutasítók a témával kapcsolatban. Előfordult, hogy ingyenesen vállalkozásfejlesztés-oktatást kínáltak fel iskoláknak, de nem fogadták el azt. Úgy véli, hogy egy jó vállalkozást egy tanulmányilag diverzifikált, sokszínű csapat tud alapítani. Ez azt jelenti, hogy véleménye szerint egy mérnök és egy közgazdász általában sikeresebb vállalkozást tud létrehozni, mint például két közgazdász. Ilyen diverz csapatok létrehozása azonban nehéz, ami az egyik legfőbb problémára, a networking hiányára vezethető vissza.

A Dalmával folytatott interjún is elhangzott az, hogy a hazai startup ökoszisztéma elmaradott, ami részben a támogatások szűkösségének köszönhető. Úgy gondolja, hogy elsősorban a korábban exitelt vállalkozóknak kellene több szerepet vállalnia az ökoszisztéma fejlesztésében, részben azért, hogy a tapasztalatukat megosztják, részben pedig azért, hogy megjelenjenek a piacon befektetőként. A nagyvállalatok szintén segíthetik a startup ökoszisztéma fejlődését itthon nemcsak azzal, hogy anyagilag támogatják őket, hanem úgy is, ha inkubátor szervezeteknek nyújtanak támogatást. Az állami szerepvállalás fontos, de van a jelenlegi koncepciójával egy probléma. Az állami és EU-s forrásokat egy meghatározott időn belül kell szétosztani, ami lehetővé teszi, hogy nem feltétlen a megfelelő vállalatok kapják a támogatást. Ezáltal sok olyan csapat is kaphat befektetést, amely még nem érett meg rá, és sokan nem kapnak, melyek viszont már igen. A startup ökoszisztéma fejlesztésében nagy szerepe van a médiának is. Lényeges lehet bemutatni a startup sikertörténeteket, amik ösztönözni tudnák nemcsak a vállalkozókat, de a befektetőket is. Ezen felül már az iskolában érdemes lenne ismertetni a vállalkozói létet a diákoknak. Azoknak is szükséges lenne a vállalkozói életút bemutatása, akik éveken keresztül dolgoztak multinál, nagy tapasztalatra tettek szert, ez pedig hozzájárulhat, hogy sikeresebben tudják vezetni a vállalatot. A hazai szűkösebb finanszírozási források miatt a startupok egy része egy bizonyos szint után külföldre megy befektetésért, ami szintén problémát okozhat az ökoszisztéma fejlődésében.

Imre is megemlíttette ennél a kérdésnél, hogy a hazai startup ökoszisztéma elmaradott a környező országokhoz képest. Ennek fő oka szerinte a különböző kulturális attitűd. Bizalom

deficit van itthon, vagyis az emberek nehezen bíznak meg a másokban, nem osztják meg mással az ötleteiket, nehogy ellopják azt. Más ökoszisztémának jellemzője az önzetlenség, ami a networkinget segíti elő, de ez a magyarra nem jellemző. Az sem jellemző itthon, hogy az emberek „összekötik” egymást, így nem tud elég ember csatlakozni az ökoszisztémába, ami nagy hátrány a régiós ökoszisztémával szemben. Meglátása szerint fejlődik a startup ökoszisztéma hazánkban, de még mindig nem az igazi. Az is fontos probléma, hogy túlságosan államközpontú. Ez azért baj, mert a startup logikának nincsen köze az állami logikához. A legszükségesebb fejlesztendő terület a nemzetközi nyitás lenne. Előnyös lenne, ha minél több magyar fiatalnak engednének betekintést a nemzetközi startup ökoszisztémákba. Ezt nyilván nehezíti az a feltételezés, hogy az a fiatal, aki egyszer elhagyja az országot, az már nem is jön haza, de ez nem feltétlen igaz. Szerinte inkább bízni kellene a fiatalokat, hogy megismerjenek más közegeket is. Az állam abban tudna segíteni a startupoknak, hogy nemzetközi piacon bemutassa a vállalatokat befektetőknek, ami elősegítené a tőkebevonásukat és a nemzetköziesedést. Azt is megemlítette az interjú során, hogy az oktatási rendszer úgy tudna hozzájárulni az ökoszisztéma fejlesztéséhez, ha az iskolában több projektalapú/esetalapú feladat lenne. Ezentúl már az iskolában be lehetne mutatni a jó példákat, ami a fiatalokat a vállalkozásalapítás irányába lökhetné.

Fontos kiemelni, hogy mindhárman megemlézték, hogy a hazai startup ökoszisztéma elmaradott, melynek fő okát a nemzeti attitűdben kell keresni. Az emberek félnek elmondani az ötleteiket másoknak, mert attól tartanak, hogy valaki ellopja azt. Ezen felül probléma az is, hogy az iskolák a vállalkozói életutat nem kínálják fel a diákoknak, illetve a médián keresztül sem lehet látni a hazai sikersztorikat. Mindegyikük kiemelte, hogy fontos lehet a fiataloknak az, hogy megtapasztalják a külföldi viszonyokat is, amire az államnak buzdítania is kellene őket. Tehát szerintük a legfontosabb az lenne, ha az oktatási rendszerbe integrálásra kerülne a vállalkozói létet népszerűsítő kurzus, illetve az, ha az állam azzal ösztönözné az embereket vállalat alapításra, hogy bemutassa nekik a sikersztorikat, valamint bemutatná a tehetséges hazai vállalkozókat külföldi befektetőknek, mely segítené a külföldi tőke bevonását.

5.2.4.5 Közösségi finanszírozás, angyalbefektetés, kockázati tőke

A startup vállalatok annak érdekében, hogy gyorsan tudjanak növekedni, sok esetben külső tőkét vonnak be, melynek a legfontosabb fajtái közé tartozik a kockázati tőke és az angyalbefektetés. Ebben a kérdésben azt szerettem volna felderíteni, hogy az interjúalanyok a legfőbb külső finanszírozási formával kapcsolatosan hogyan értékelik a hazai viszonylatokat. A kockázati tőkebefektetés terén nagy súlya van az államnak, korábban a Jeremie alapoknak

köszönhetően, most pedig a Hiventures miatt, ami a legaktívabb kockázati tőkebefektető itthon, ami a statista adatai alapján is elmondható (statista, 2022).

Tamás elmondta az interjú során, hogy szerint az államnak nagy súlya kell, hogy legyen a korai fázisú startupok finanszírozása terén, mivel ebben az életszakaszban sok startup elbukik. Egy angyalbefektető véleménye szerint általában nem a korai fázisú startupokba fektet be, hanem később, ezért is szükséges az állami szerepvállalás. Itthon a kockázati tőkebefektetéssel kapcsolatos legfőbb probléma az, hogy mivel nagyrészt állami alapon működik, ezért hosszútávú finanszírozás nem biztosított. Az angyalbefektetéssel kapcsolatban a legfontosabb probléma itthon, hogy kevés van belőlük. Még mindig viszonylag ismeretlen itthon ez a fogalom, illetve, aki megteheti, hogy befektessen ilyen cégekbe, az nem biztos, hogy meg is teszi. Tamás megemlíti a HunBan-t jó példaként, ami egy angyalbefektetőket tömörítő szervezet. Közösségi finanszírozást tekintve hazánk helyzete nem a legjobb. Ez a finanszírozási forma kiforratlan még, amit az is alátámaszthat, hogy az általam megkérdezett 29 startup közül egyik sem részesült közösségi finanszírozásban. Azonban itt is megemlített Tamás az interjú során jó kezdeményezéseket, mint például a tőkeportált.

Dalma legfontosabb megállapítása az volt a kockázati tőkebefektetéssel kapcsolatban, hogy az állami tőke dominálja, amivel összességében annyi baj van csak, hogy így nem biztos, hogy a megfelelő startupok kapják a támogatást, mivel az összegeket egy időkereten belül kell szétosztani. Előbb-utóbb a kockázati tőkebefektetésben a magántőkének kell majd dominálnia, mivel a magánszemélyek jobban féltik a pénzüket, így jobban átgondolják a befektetési döntéseiket. Az angyalbefektetéssel a legnagyobb probléma az, hogy kevesen vannak. Az angyalbefektetést úgy lehetne a legjobban támogatni, ha a befektetéseket transzparenssé tennék. Ez akár ösztönözhetné a megfelelő tőkével rendelkező személyeket arra, hogy angyalbefektetők legyenek. A közösségi finanszírozás nem jellemző itthon, de úgy veszi észre Dalma, hogy egyre népszerűbbé kezd válni. Szerinte szükséges lenne az embereket edukálni a témában, hogy lássák azt, hogy közösségi finanszírozás formájában is lehet támogatást kapni, és lehet támogatni a vállalatokat.

Imre is kiemelte, hogy a kockázati tőke terén az állam dominál. Kezdetben a Jeremie alapok voltak hangsúlyos befektetési források. Ekkor az állam közvetetten fektetett be startupokba, tehát a pénzt magán kockázati tőkebefektetőknek adta, akik aztán elosztották azt. Amikor vége lett a Jeremie alapoknak, akkor jött létre a Hiventures, ami egy állami kockázati tőkebefektető. Ezen keresztül az állam már közvetlenül fektet be vállalatokba. A Hiventures-en kívül van itthon még néhány magán kockázati tőkebefektető, de a súlyuk nem jelentős, ahogy

azt a statisztika is mutatta. A közösségi finanszírozás és angyalbefektetés nem jelentős itthon, de feltörekvőben vannak.

Az interjúk során az a megállapítás született a kockázati tőkebefektetéssel kapcsolatban, hogy az állam dominálja. Ezzel a probléma az, hogy így nem feltétlen azok kapják meg a támogatásokat, akik tényleg megérdemelnék. Ez annak is köszönhető, hogy a forrásokat egy meghatározott időn belül kell szétosztani, ami nem járul hozzá az átgondolt finanszírozáshoz. A kockázati tőkében a magántőkének kellene dominálnia, mivel ez megfontoltabb finanszírozási struktúrát eredményezne.

Az angyalbefektetéssel kapcsolatosan is elhangzott mindegyik interjún egy nagy probléma, ami pedig az, hogy kevés angyalbefektető van hazánkban. Erre egy megoldás lehetne az, ha azzal ösztönözné az állam a korábban exitelt vállalkozókat, hogy különféle adókedvezményeket kapnak, ha a tőkéjüket visszaforgatnák másik startupba (Havas et al., 2023).

A közösségi finanszírozással kapcsolatos legfőbb megállapítás pedig az, hogy nem elterjedt hazánkban ez a finanszírozási forma.

5.2.4.6 ENSZ fenntarthatósági célok

Ez napjainkban egy forró téma, és egyre fontosabb is. A kérdés során az volt a célom, hogy meglássam, hogy egy startup ökoszisztémában jártas személy szerint mennyire kell kötődnie egy startupnak valamelyik ENSZ fenntarthatósági célhoz.

Tamás szerint hosszú távon nincsen létjogosultsága egy olyan startupnak, amely egyik problémát sem próbálja megoldani. Szükséges a társadalmi felelősségvállalás és az emberek életének megkönnyebbítése.

Dalma szerint az ENSZ fenntarthatósági célok összefonódnak a startupok létrejöttével, mivel a startupok eleve azért jönnek létre nagyrészt, hogy valamilyen innovációval hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz.

Imre szerint egyre több vállalat - köztük startup - foglalkozik a fenntarthatóság témájával. Ez a téma pont annyira fontos, mint maga a profitszerzés. Másrészt egyre több pénz is van benne, mert óriási igény van a fenntarthatóságra manapság.

Az interjúk során tehát kiderült, hogy a startup vállalatok alapításában fontos szempontot kell játszania az ENSZ fenntarthatósági céloknak. Ezzel szemben a kérdőívem alapján 29-ből csak 12 vállalat jelölt meg egy fenntarthatósági célt.

5.2.4.7 Példaértékű hazai startup vállalatok

Mindegyik interjúalanyt megkértem, hogy nevezzen meg néhány jó példával szolgáló hazai startupot. Kíváncsi voltam arra, hogy mely startupokat tartják igazán kiemelkedőnek. A válaszok között voltak egyezőségek (például a SEON, melyet mindhárman kiemeltek).

Tamás 4 vállalatot emelt ki: Munh (ételpazarlás csökkentés), SEON (csalás megelőzés), Compocity (komposztálás), Click and Cruise (hajóút foglalás).

Dalma is megemlített 3 példaértékű startup vállalatot: SEON, Sport match, Click and Cruise.

Imrét is megkértem, hogy mondjon szerinte fontos és jó példával szolgáló hazai startup vállalatokat. Ő is kiemelte a SEON-t, akárcsak a többiek. Ezenkívül megemlítette a következőket is: Bitrise, Turbine, aiMotive. A közös bennük az, hogy mindegyik szoftvergyártó vállalat. Ezen felül fontos hasonlóság bennük, hogy ugyan van magyarországi működésük, magyar alapítói, de többnyire külföldi tőkét vontak be.

5.2.4.8 Kiegészítő kérdések

Kiegészítésként elhangzott az interjúk során az, hogy startup vállalatot leginkább férfiak alapítanak, melyet a dolgozatom korábbi részeiben is említettem. Tamás kiemelte, hogy egyértelműen több férfi startup alapító van, ami a mintámra is igaz. Úgy gondolja, ennek az lehet a fő oka, hogy egy startup megalapítása és vezetése rengeteg feladattal jár, ami egy nőnek család mellett túlságosan megterhelő lehet. Dézsi-Benyovszki és Szabó 2019-es kutatásában azt az eredményt kapták, hogy a nők nagyobb aránya fél az esetleges kudarctól a vállalat alapítás terén, mint a férfiak, ami szintén magyarázhatja azt, hogy a startupokat legtöbb esetben férfiak alapítják (Dézsi-Benyovszki & Szabó 2019).

5.2.5 Az interjúk eredményének összefoglalása és a kérdőív eredményeivel való összevetése

Ebben a fejezet részben az interjúkban elhangzottakat foglalom össze. Bemutatom a 3 interjú közös vonásait, illetve azt is, ha volt ellentmondás egyes témákat illetően. Az eredményeket összevetem más tanulmányokban olvasott megállapításokkal és a saját kérdőíves kutatásommal is.

Az interjúk során 3 olyan személlyel volt lehetőségem beszélgetni, akik a startup világban régóta benne vannak, megtapasztalták sok ország ökoszisztémáját és releváns információkat tudtak adni a témáról. Ezen felül mindhárman részt vettek korábban startup alapításában.

Mindhárom interjú során elhangzott, hogy a hazai startup ökoszisztéma elmaradott a régiós országokhoz képest. Ezt a startupblink adatai is bizonyítják, miszerint hazánk ökoszisztémája világviszonylatban csak az 50. helyen van. Havas et al. (2023) kiemelte azt is, hogy ez a lemaradás egyre csak nő, hiszen például 2020-ban a 25. helyen volt Magyarország. Ezzel szemben az interjúk során pozitívként hangzott el az, hogy látszik némi fejlődés az ökoszisztémában.

Az elmaradottság okát elsősorban a nemzeti attitűdben keresték az interjúalanyok. Úgy gondolják, hogy hozzájárul ehhez a helyzethez, hogy az emberek nem bíznak meg a másokban és nem mondják el másnak az ötleteiket, mert félnek, hogy valaki ellopja azt.

Az interjúalanyok szerint jót tenne a hazai startup ökoszisztémának, ha az emberek megtapasztalnák a nemzetközi viszonyokat is, és az ottani tapasztalatot kamatoztatva tudnának hozzájárulni a hazai fejlesztéséhez. Ezen kívül mindannyian megemlítették az interjú során, hogy a vállalkozói létet az iskolában be kellene mutatni, ezzel ösztönözve a fiatalokat arra, hogy vállalatot alapítsanak. Elhangzott az is, hogy akár olyan embereket is ösztönözni kellene vállalat alapítására, akik korábban sok évet multinacionális vállalatnál dolgoztak, és így sok tapasztalatot szereztek egy adott területen. Ezeket az embereket elsősorban úgy lehetne ösztönözni, ha a korábbi sikersztorikat bemutatnák nekik. Az ökoszisztéma fejlesztése érdekében az államnak nemzetközi piacon kellene bemutatnia a tehetséges hazai startupokat, ami egyrészt a finanszírozást segítené elő, másrészt pedig a nemzetköziesedést. A startupokkal kapcsolatos magas szintű transzparencia szintén ösztönözheti nemcsak a vállalkozókat, hanem a befektetőket is. Ez a javaslat Havas et al (2023) elemzésében is megjelenik.

Az interjúk során több kompetencia elhangzott, ami szükséges lehet egy startup alapításához. A legfontosabbak közé tartozik a meggyőzőképesség, mivel nemcsak a piacot kell meggyőzni a termékről/szolgáltatásról, hanem a munkatársakat és befektetőket egyaránt. Ezen kívül kiemelésre került a kommunikációs készség, az önismeret, a vezetői készség és a reagálóképesség. Nagyon fontos hangsúlyozni azt is, hogy mindhárman úgy vélik, hogy akkor lehet valakiből igazán sikeres alapító, ha az adott iparágban, ahol a startup tevékenykedik, sok tapasztalatot szerzett korábban.

A kulcs teljesítménymutatókat tekintve a legnagyobb egyetértés abban volt, hogy más mutatókat érdemes alkalmaznia a vállalatnak fiatalabb életszakaszban, mint később. Eleinte csak a termék validálása a cél, tehát az, hogy meggyőződjenek arról, hogy a terméket megvennék a vevők, ehhez szükséges hipotézisek felállítása, majd ezt követően az MVP elkészítése. A kezdeti szakaszt követően vállalat-specifikusan lehet KPI-ket kiválasztani, például az egy termékre vagy szolgáltatásra jutó haszon, kiszállított csomagok száma, betért ügyfelek száma. Végül, mikor már a vállalat növekedési pályán van, akkor érdemes nézni a visszatérő vendégek számát, mivel ők tudják biztosítani a fenntartható bevételforrást, ami pedig fontos, hiszen a vállalat értékét a bevételszerzés fenntarthatósága nagyban befolyásolja.

A startup vállalatok számára is előnyökkel járhat bizonyos vezetői eszközök, rendszerek bevezetése az interjú résztvevői szerint is. Ide tartozik a stratégiaalkotást támogató rendszer, a reagálóképesség növelését támogató rendszerek, a dokumentációs rendszer, a CRM rendszer, és a projektmenedzsment rendszer. Ezek mind hozzájárulnak a startup vállalat sikeres fejlődéséhez. Amikor a vállalat növekszik, akkor stratégiai és pénzügyi rendszerek bevezetése lehet fontos, ez a megállapítás pedig összhangban van a kérdőív eredményeivel, ahol az alapítók ezt a két kategóriát értékelték a legmagasabbra.

Megkértem mindhárom interjúalanyomat, hogy válasszák ki azokat a vezetői kontrollrendszereket, melyek szerintük a legfontosabbak, leghasznosabbak a startup vállalatok számára. Annak érdekében, hogy ezt össze tudjam vetni a kutatásommal, arra kértem őket, hogy a kutatásomhoz használt 46 vezetői kontrollrendszert vegyék alapul és azokból válasszanak. A válaszaikban voltak egyezőségek. A 21. táblázat mutatja be azokat a vezetői kontrollrendszereket, melyeket legalább 2 interjúalany megnevezett.

21. táblázat: Az interjúalanyok által legfontosabbnak tartott vezetői kontrollrendszerek

Vezetői kontrollrendszerek	Hányan nevezték meg? (fő)	Kik nevezték meg?
Működési költségvetés tervezése	3	Mindhárman
Cash Flow előrejelzés	3	Mindhárman
Vállalati küldetés	2	Dalma és Tamás
Értékesítés-előrejelzés	2	Tamás és Imre
Szervezési táblázat	2	Tamás és Imre
Írott munkaköri leírás	2	Tamás és Imre

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

Kettő olyan vezetői kontrollrendszer van a 46-ból, melyet mindannyian megemlítettek. Ezek pedig a cash flow előrejelzés és a működési költségvetés tervezése. A kutatásomat kitöltő startupok közül legtöbben a működési költségvetést vezették be (összesen 24-en), de a cash flow előrejelzést is a vállalatok nagyobb része bevezette (összesen 20-an), ez alapján elmondható, hogy ez összhangban van az interjúalanyok véleményével. Továbbá azt is fontos kiemelni, hogy a működési költségvetés tervezését vezette be a legtöbb vállalat már az alapításuktól számított első évben. Az írott munkaköri leírást, valamint a szervezési táblázatot két interjúalany nevezte meg. Ezek közül az írott munkaköri leírást 21 vállalat vezette be a megkérdezettek közül, ami a 3. legtöbb. A szervezési táblázatot pedig 18 vállalat vezette be, ami a megkérdezett vállalatok 62%-a. Ezeken felül még a vállalati küldetést és az értékesítési előrejelzést említette meg a háromból két interjúalany is. Az értékesítési előrejelzést 18, míg a vállalati küldetést 16 startup vezette be. Érdekes még kiemelni, hogy a termékportfólió tervet, melyet 22 vállalat is bevezetett, egyik interjúalany sem említette meg. A 22. táblázat az interjúalanyok által legfontosabbnak tartott vezetői kontrollrendszerekre vonatkozóan mutatja be, hogy a kérdőívet kitöltő 29 vállalat közül hányan vezették már be a kérdőív kitöltésének időpontjában.

22. táblázat: Vállalatok száma (db) és aránya (%), melyek az interjúalanyok által legfontosabbnak tartott vezetői kontrollrendszereket bevezették

Vezetői kontrollrendszer	Vállalatok száma (db)	Vállalatok aránya (%)
Működési költségvetés tervezése	24	82,76
Cash Flow előrejelzés	20	68,97
Írott munkaköri leírás	21	72,41
Szervezési táblázat	18	62,07
Értékesítés-előrejelzés	18	62,07
Vállalati küldetés	16	55,17

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

Fontos konklúzió, hogy a pénzügyi tervezés kategóriába tartozó 3 vezetői kontrollrendszer mindegyikét (cash flow előrejelzés, működési költségvetés tervezése, értékesítési előrejelzés) legalább a háromból két interjúalany megemlítette a legfontosabb vezetői kontrollrendszerek között. Átlagosan ez a vezetői kontrollrendszer kategória kapta a legmagasabb értékelést a startup vállalatoktól, valamint ennek a vezetői kontrollrendszer kategóriának az elemeit vezették be átlagosan a legtöbben a megkérdezett startup vállalatok

közül. Ezen felül érdemes azt is kiemelni, hogy a szervezési táblázat, írott munkaköri leírás és a vállalati küldetés az emberi erőforrás-tervezés vezetői kontrollrendszer kategóriába tartozik, és ezeket az elemeket is legalább a háromból két interjúalany megnevezte. Emellett 1 említést kapott a magatartási kódex és az új munkavállalók betanítási programja is az interjúk során, melyek szintén ebbe a kategóriába esnek. Azonban maga a kategória (emberi erőforrás-tervezés) a vállalat alapítók által adott pontszám szerint csak az 5. legfontosabb kategória a 8 kategória közül, melynek az is lehet az oka, hogy az előbb említett 5 vezetői kontrollrendszeren felül ebbe a kategóriába tartozik még más rendszer is, melyet nem említettek meg az interjúalanyok és nem vezette be a legtöbb startup sem. A 23. táblázat szemlélteti a legalább 2 interjúalany által megemlített vezetői kontrollrendszerek sorrendjét az alapján, hogy hány vállalat vezette be.

23. táblázat: A legalább 2 interjúalany által megemlített vezetői kontrollrendszerek helyezése a bevezetések száma alapján

Vezetői kontrollrendszer	Bevezetések száma (db)	Helyezés a bevezetések száma alapján
Működési költségvetés tervezése	24	1.
Írott munkaköri leírás	21	3.
Cash Flow előrejelzés	20	4.
Szervezési táblázat	18	8.
Értékesítés-előrejelzés	18	8.
Vállalati küldetés	16	14.

Saját kutatás, saját szerkesztés

Általánosságban elmondható, hogy a megkérdezett startupok által legfontosabbnak tartott és a legtöbb vállalat által bevezetett vezetői kontrollrendszereket említette meg legalább két interjúalany, tehát ezek a rendszerek a legfontosabbak az interjúalanyok szerint is.

Mindegyik interjúban elhangzott a kockázati tőkével kapcsolatban, hogy az állam szerepe magas. Ez a statista adatbázisában bemutatott adatok alapján is elmondható. Karsai (2022) tanulmányában is kiemelte, hogy az állam szerepe a kockázati tőkealapokban nagyon magas. Alapvetően nem is az a legfőbb probléma, hogy magas az állami szerepvállalás, hanem, hogy az nem annyira megfontolt, mivel az összegeket egy bizonyos időn belül kell elosztani. Havas et al. (2023) is megemlíti, hogy úgy lehetne ezeket a forrásokat hatékonyabban elosztani, ha nem közvetlenül az állam fektetne be, hanem professzionális kockázati tőkebefektetőkön

keresztül történne a tőke elosztása (közvetett módon). Az angyalbefektetéssel és a közösségi finanszírozással kapcsolatban is konszenzus volt az interjúalanyok között. Mindegyikük úgy vélte, hogy az angyalbefektetéssel az a legfőbb baj, hogy kevés befektető van, míg a közösségi finanszírozással pedig az, hogy jelenleg ismeretlen finanszírozási forma hazánkban. Az interjúk során elhangzott, hogy fontos lenne az ökoszisztéma fenntarthatósága és fejlesztése szempontjából, ha a korábbi sikeres startup alapítók tapasztalatukkal segítenék a jelenlegi startupokat, vagy akár angyalbefektetőként visszatérnének a piacra. Ez Havas et al. (2023) elemzésében is kiemelésre került. A korábban exitelt vállalkozók befektetőként történő piacra lépését akár a kedvezőbb adókörnyezet is elősegíthetné, tehát kedvezményeket kapnának, ha a vállalat értékesítéséből származó pénzüket az ökoszisztémába visszaforgatják (Havas et al., 2023).

Egyöntetűen mindannyian úgy gondolják, hogy a startup vállalatok tevékenységének kapcsolódnia kellene a fenntarthatósághoz. Volt, aki szerint anélkül nincs is hosszú távon létjogosultságuk. Ezzel szemben a kérdőívet kitöltő 29 vállalatból csak 12 gondolta úgy, hogy a tevékenysége kapcsolódik valamelyik ENSZ fenntarthatósági célhoz.

Összegzésképpen elmondható, hogy a 3 interjúban számos nagyon hasonló megállapítás hangzott el a témával kapcsolatban. Ezek az interjúk hozzásegítettek az ökoszisztéma mélyebb megismeréséhez, ami a kérdőívben szereplő startup vállalatok helyzetének jobb megértését segítette elő.

6. KÖVETKEZTETÉSEK

Dolgozatomban a startup vállalatok által alkalmazott vezetői kontrollrendszereket vizsgáltam meg. Először elmélyültem a témában íródott kutatásokban, amik segítettek abban, hogy megismerjem a startup vállalatok, a startup ökoszisztéma és a vezetői kontrollrendszerek fogalmi meghatározásait. Ezt követően bemutattam általánosan a startup ökoszisztémával és startup vállalatokkal kapcsolatos hazai viszonyokat, melyet összehasonlítottam a KKE régió más országaiban tapasztalható helyzettel is. Ehhez különböző releváns forrásokból, adatbázisokból gyűjtöttem adatot.

Az elméleti felvezetést követően rátértem a saját kutatásomra, mely két részből áll. Az első felében egy kvantitatív kérdőíves kutatást végeztem el, melyben a hazai startup vállalatokról, alapítóikról és az általuk alkalmazott vezetői kontrollrendszerekről tettem fel kérdéseket. Ennek célja az volt, hogy a korábban külföldön már kutatott, de hazánkban még nem vizsgált témáról egy átfogó statisztikai elemzést tudjak létrehozni. Ezekhez kapcsolódik 5 kutatási kérdés, melyekhez 6 hipotézis tartozik. Ezek eredményét az 5.1.4 alfejezet szemlélteti. A dolgozatomban szereplő kutatás másik része egy kvalitatív interjúkutatás volt, mely során 3, a startup világban jártas személlyel folytattam interjút. Mindhárman részt vettek korábban startup alapításában és jelenleg vagy inkubátor, vagy kockázati tőkebefektető társaságban tevékenykednek. Az interjúkkal az volt a célom, hogy egy mélyebb megértést szerezzek a startupokkal kapcsolatos legfőbb kérdésekben, például a hazai startup ökoszisztéma fejlettségében, a startup alapításához és működtetéséhez szükséges kompetenciákban, a startupok legfontosabb kulcs teljesítménymutatóiban, és a startupok számára legfontosabb vezetői rendszerekben. Az 5.2.5 alfejezetben olvasható az interjúk összefoglalása, ahol kitérek az interjúk és a kérdőív eredményeinek kapcsolataira is.

Az interjúk segítségével megismertem a hazai startup vállalatok és startup ökoszisztéma helyzetét és azokat a területeket, amelyek leginkább fejlesztésre szorulnak. A kérdőív eredményei egy átfogóbb képet adtak a startupokkal, alapítókkal és a vezetői kontrollrendszerekkel kapcsolatos információkról. A kutatás során sikerült a két kutatásrészt összekapcsolni, aminek hála átfogóbb képet kaphatunk a hazai startup világról.

A kutatásom hozzájárul a startup vállalatokkal kapcsolatos szűkös hazai szakirodalmi bázishoz, és lehetőséget nyújt annak további vizsgálatára. Jövőbeni kutatási irány lehet egy nagyobb számú mintán elvégezni a vezetői kontrollrendszerekkel kapcsolatos elemzést. Lehetséges irány lenne csak a legfontosabb vezetői kontrollrendszer kategóriák

figyelembevételével kutatni a témát, illetve a hazai startup vállalatok által alkalmazott vezetői kontrollrendszerek számának összehasonlítása valamelyik környező ország startupjai által alkalmazott rendszerekkel, ami még inkább kontextusba tudná helyezni a hazai helyzetet. Ezen felül érdemes lenne interjúk formájában is megkérdezni a startup vállalatokat az általuk alkalmazott vezetői kontrollrendszerekről (melyeket tartják fontosnak, melyeket használják, ez hogyan változott az idők során) és arról, hogy hogyan értékeli a hazai startup ökoszisztémát.

Fontos kiemelni, hogy ugyan a kérdőívet kitöltő 29 startup a becsült sokaság nagyjából 1%-a, de pontosabb eredményeket kaphatnánk, ha még nagyobb mintán vizsgálnánk a kérdéseket.

Összegzésképp elmondható, hogy egy átfogó és mély képet sikerült kapnom a témában, melyet a jövőben is lehet majd hasznosítani és felhasználni újabb kutatásokhoz. A startup vállalatokkal kapcsolatos témák hazai viszonylatban még mindig nagyrészt kiaknázatlanok, így számos kutatási irány van, melyet elő tud segíteni a jelen dolgozat.

7. IRODALOMJEGYZÉK

Becker, M., Benefo, Q., Gropp, M., Ruhland, J., Springhorn, C. M., Weselmann, N., & Winter, J. (2021). Start-up-Controlling-Ein pragmatisches und praxisorientiertes Controlling-System für Start-up-Unternehmen (No. 7/2021). IUCF Working Paper.

Bethlendi, A. (2019). „IKT startupok legfontosabb pénzügyi kérdései pénzügyi és adóátvilágítások tapasztalatai alapján.”. Információ és Társadalom, 7-22.

Cescon, F., & Grassetti, L. (2021). Financial control and business strategy in start-up companies: An empirical analysis. MANAGEMENT CONTROL, (2021/suppl. 2).

Chikán, A. (2017). Vállalatgazdaságtan (Business Economics), 5. bővített kiadás. Budapesti Corvinus Egyetem.

Csákné Filep, J., Radácsi, L., & Szennay, Á. (2019). A magyar startup-vállalkozások nyomában.

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. European Accounting Review, 24(2), 207-239.

Dealroom: kockázati tőkebefektetések értéke a KKE régió országaiban 2023-ban:
https://inovacijuagentura.lt/site/binaries/content/assets/naujienos/dealroom_lithuania-2024-report.pdf

(Letöltés dátuma: 2024. 09. 10. 21:49)

Dealroom: kockázati tőkebefektetések összértéke a KKE régió országaiban 2013-2019:
<https://dealroom.co/uploaded/2020/06/The-State-of-the-Lithuanian-Startup-Ecosystem-vFinal.pdf?x30228>

(Letöltés dátuma: 2024. 09. 10. 21:50)

Dealroom: Startup vállalatok összértéke a KKE régióban (2022):
<https://dealroom.co/uploaded/2022/11/Dealroom-GoogleAtomicCredo-CEE-2022.pdf>

(Letöltés dátuma: 2024. 10. 06. 19:31)

Dézsi-Benyovszki, A., & Szabó, T. P. (2019). Vállalkozói aktivitás: nemek közti különbségek.

Dyczkowski, T., & Dyczkowska, J. (2018). Management control for start-up companies—fragmented efforts or a unified framework?. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (515).

European startup monitor 2019/20:
https://www.europeanstartupmonitor2019.eu/EuropeanStartupMonitor2019_2020_21_02_2020-1.pdf

(Letöltés dátuma: 2024. 10. 09. 11:55)

Foster, G., & Davila, T. (2005). Startup firms growth, management control systems adoption, and performance. Management Control Systems Adoption, and Performance (July 2005).

Granlund, M., & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective. Management accounting research, 16(1), 21-57.

Havas, A., Jánoskúti, L., Matécsa, M., & Vecsernyés, T. (2023). Startup-ökoszisztéma: javaslatok a magyarországi startup környezet fejlesztésére. HITELINTÉZETI SZEMLE/FINANCIAL AND ECONOMIC REVIEW, 22(3), 5-25.

Hungarian Startup Report 2020:

https://cdn.prod.website-files.com/64805b4f2e801cea6a10cdb8/64cbcb74e60a79ac6a774fe1_Startup_Hungary-Hungarian-Startup-Report-2020.pdf

(Letöltés dátuma: 2024. 10. 09. 11:59)

Hungarian Startup Report 2022:

https://assets-global.website-files.com/64805b4f2e801cea6a10cdb8/64cbcb002cf79be4856fbded_Startup_Hungary_startup_report_2022.pdf

(Letöltés dátuma: 2024. 09. 23. 14:05)

Hungarian Startup Report 2023:

https://cdn.prod.website-files.com/648192c742437e3bb535b994/6627d49b8a31738c741ca0f8_Startup_Hungary_Startup_Report_2023.pdf

(Letöltés dátuma: 2024. 09. 16. 9:14)

HVCA:

https://www.hvca.hu/documents/HVCA_report_20240605_%281%29_1.pdf

(Letöltés dátuma: 2024. 09. 15. 9:14)

József, K. (2006). Az innováció értelmezése a 2005. évben kiadott Oslo kézikönyv harmadik kiadása alapján.

Karsai, J. (2022). A kelet-közép-európai startupok romló kilátásai a nemzetközi kockázati tőkepiacon. Közgazdasági Szemle, 69(9), 1009-1030.

Kézai, P. K., & Szombathelyi, M. K. (2021). Factors effecting female startupperes in Hungary. Economics & Sociology, 14(4), 186-203.

Kljuno, A., Gureeva, I., & Jönsson, P. W. (2017). Management Control Systems in Innovative Startups.

Kollmann, T. (2016). European startup monitor 2016.

KSH:

<https://www.ksh.hu/infografika/2024/startupvallalkozasok.pdf>

(Letöltés dátuma: 2024. 09. 10. 12:56)

Márkus, M. (2016). Mérlegen a hazai start-upok. Logisztika-Informatika-Menedzsment, 1(1), 195-208.

Meyssonier, F. (2015). What kind of management control for startups?. Accounting Auditing Control, 21(2), 33-61.

Molnár, E. M. (2021). Az állami kockázati tőkebefektetők szerepe a startup ökoszisztémában és befektetési preferenciáik (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem).

Nagy S. Gy. & Kutasi G. (2020). Gazdaságdiplomácia. Elmélet és gyakorlat felkészülő diplomátáknak.

Németh, K., & Németh, S. (2023). A szomszéd cége mindig zöldebb? Controlling a zöld start-up-ok világában, avagy a kreatív kontroll útvesztői.

NEMZETI INNOVÁCIÓS HIVATAL: Mi a startup?,
nii.gov.hu/download.php?docID=30433
(Letöltés dátuma: 2024. 09. 14. 14:53)

Ploss, R. (2018). Management Control Systems in Startups: Performance Impact, Configurations of Control, and Stakeholders' Influence (Doctoral dissertation, University of St. Gallen).

Ries, E. (2011): Lean Startup - Hogyan tegyük ötleteinket sikeressé és fenntarthatóvá?

Samagaio, A., Crespo, N. F., & Rodrigues, R. (2018). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. Journal of Business Research, 89, 351-360.

Schachel, H., Lachmann, M., Endenich, C., & Breucker, O. (2021). The importance of management control systems for startup funding—empirical evidence from external financiers. Journal of Accounting & Organizational Change, 17(5), 660-685.

Scribe:

<https://scribeshow.com/library/types-of-startups#:~:text=TL%3BDR%3A%20types%20of%20startups%201%20Startups%20are%20early-stage,has%20unique%20characteristics%20and%20industry-specific%20challenges.%20Tov%C3%A1bbi%20elemek>
(Hozzáférés dátuma: 2024. 09. 10. 15:00)

Serényi, Zs. (2019). *Startup életciklus: Célok, eszközök és kihívások az életpálya során* (Doctoral dissertation, BCE Gazdálkodástudományi Kar).

Startup Campus Hungary - Hungarian Startup Ecosystem Report 2019, page 4
https://minszk.mfa.gov.hu/asset/view/112355/SCHungary_Ecosystem_report.pdf
(Letöltés dátuma: 2024. 09. 16. 9:10)

Startup életciklus (Stripe):

<https://stripe.com/en-hu/resources/more/what-are-the-stages-of-a-startup>
(Hozzáférés dátuma: 2024. 09. 13. 16:00)

Startup Genome:

<https://startupgenome.com/reports/gser2023>
(Letöltés dátuma: 2024. 09. 10. 13:23)

Startup insight:

<https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-startups-and-companies-disrupting-industries/>
(Hozzáférés dátuma: 2024. 09. 13. 16:00)

StartupBlink:

<https://www.startupblink.com/blog/top-20-countries-by-total-startup-output-in-2023/>

(Hozzáféres dátuma: 2024. 09. 13. 16:00)

Startupblink ökoszisztéma rangsor:

<https://www.startupblink.com/startups#rankings>

(Hozzáféres dátuma: 2024. 09. 03. 13:00)

Startupsavant:

<https://startupsavant.com/best-industries-for-startups>

(Hozzáféres dátuma: 2024. 09. 10. 15:12)

Statista: startupok átlagos értéke:

<https://www.statista.com/statistics/1399244/cee-average-startup-value/>

(Letöltés dátuma: 2024. 02. 22. 14:32)

Statista: befektetések száma:

<https://www.statista.com/statistics/1254631/hungary-venture-capital-firms-by-number-of-investments/>

(Letöltés dátuma: 2024. 02. 22. 14:25)

Statista: startupok száma:

<https://www.statista.com/statistics/1398345/number-of-startups-in-cee-countries/>

(Letöltés dátuma: 2024. 02. 22. 14:31)