

# A MAGYAR STARTUP-VÁLLALKOZÁSOK TÚLÉLÉSÉT ÉS NÖVEKEDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

SZAKÉRTŐI INTERJÚK TAPASZTALATAI

## INFLUENCING FACTORS OF SURVIVAL AND GROWTH AT THE HUNGARIAN START-UPS

EXPERIENCES OF EXPERT INTERVIEWS

A startup-vállalkozások jelentős része elhal, az életben maradók többsége pedig nem képes dinamikus növekedésre. A tanulmány összegzi az empirikus kutatásokkal alátámasztott nemzetközi szakirodalomban fellelhető, a startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezőket, továbbá beszámol a hazai startup-ökoszisztéma elismert szereplőivel készített szakértői interjúk eredményeiről. A kutatás alapján kevés átfedés található a nemzetközi szakirodalomban és a hazai szakértők által azonosított, a startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők között. A nemzetközi és hazai eredmények viszont egyhangúlag kiemelik, hogy az oktatás során szerzett vállalkozói ismereteknek, a nemzetközivé válásnak és a felvásárlásoknak jelentős szerepük van a startup-vállalkozások sikerességében.

**Kulcsszavak:** startup, túlélés, növekedés, szakértői interjú

The majority of startup companies die and survivors are often unable to grow dynamically. The main objective of the article is twofold. Firstly it reviews the related international literature supported by empirical research and summarizes the factors influencing the survival and growth of startups. Secondly it presents the main findings of the qualitative interviews conducted with recognized experts of Hungarian startup ecosystem. The results shows that there is little overlap in factors influencing the survival and growth of startup companies identified in international literature and among the factors mentioned by the Hungarian experts. However, international literature and domestic results equally emphasize that entrepreneurial knowledge acquired through education, internationalization and acquisitions are significant determinants of startup companies' success.

**Keywords:** startup, survival, development, expert interview

### Finanszírozás/Funding:

Jelen tanulmány a Budapesti Gazdasági Egyetemen működő Budapest LAB – Vállalkozásfejlesztési Központban zajló „Túlélési – növekedési stratégiák a startup-szegmensben” kutatási alprojekt részeként született. A kutatási projektet az Emberi Erőforrások Minisztériuma Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (20405-3/2018/FEKUTSTART) támogatta.

This study was developed as part of a research sub-project “Survival and Growth Strategies in the Start-up Segment” at the Budapest LAB – Entrepreneurship Centre at the Budapest Business School. This research was supported by a grant from the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Hungarian Ministry of Human Capacities to the Budapest Business School – University of Applied Sciences (20405-3/2018/FEKUTSTART).

### Authors/Szerzők:

Csákné Dr. Filep Judit, tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ, (csaknefilep.judit@uni-bge.hu)

Dr. Radácsi László, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment Tanszék, (radacsi.laszlo@uni-bge.hu)

Timár Gigi, igazgató, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ, (timar.gigi@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2019.06.17-én, javítva: 2019.09.18-án, elfogadva: 2019.10.16-án.

This article was received: 17.06.2019, revised: 18.09.2019, accepted: 16.10.2019.

A vállalkozáskutatás erősen interdiszciplináris terület, amely egyrészt lehetőséget teremt arra, hogy a téma kutatói számos izgalmas nézőpontból tekinthessenek a mélyebb megértést igénylő kérdéskörökre, másrészt bonyodalmakat okoz, hiszen általában nem egyszerű feladat a különböző tudományterületek álláspontjainak összehangolása. Ahogyan Cole fogalmazott: „A vállalkozás kutatása igényli a közgazdaságtan, az üzleti szervezet és működés, a szociológia, a társadalomtörténet s valójában szinte az összes társadalomtudomány ismeretét (...)” (Cole, 1944, p. 64 idézi Madarász & Valentiny, 2016). A vállalkozó fogalmának pontos közgazdaságtani meghatározásának hiánya kapcsán Madarász és Valentiny (2016, p. 8) Baumolra (1968) hivatkozva kiemelik, hogy a vállalatok neoklasszikus és folyamatelmzési modelljeiben a vállalkozóra történő hivatkozás általában hiányzik, az elméleti vállalatban nincs vállalkozó. Továbbá hangsúlyozzák, hogy a vállalkozó fogalmának korábban gyakran emlegetett megfoghatatlansága napjainkban is jelen van, s ez nehezíti a közgazdaságtan, a gazdaságtörténet és a vezetéstudomány értelmezései közötti kapcsolat megteremtését. A vállalkozás közgazdasági elméleteinek összehasonlítását Kapás (2000) végezte el. Madarász és Valentiny (2016) már hivatkozott megállapításához hasonlóan Kapás (2000) és Madarász (2014) is hangsúlyozza a vállalkozáselmélet elhanyagoltságát a modern közgazdaságtudományban, és hiányolja a vállalkozások kidolgozott, egységes közgazdasági elméletét.

A különféle vállalatelméletek közül a tanulmányban vizsgált startup-vállalkozások mibenlétének legalkalmasabb értelmezési keretét Schumpeter vállalkozáselmélete mutatkozik. Schumpeter a gazdasági fejlődés és üzleti ciklusok tanulmányozása során állapította meg, hogy a fejlődés revolúciók sorozata, amelyben a vállalkozás kulcsszerepet játszik (Schumpeter, 1934 idézi Kapás, 2000). Schumpeter értelmezésében a vállalkozás nem más, mint új kombinációk megvalósítása, a vállalkozók pedig azok a gazdasági alanyok, akiknek a funkciója az új kombinációk végrehajtása. A gazdasági fejlődés feltétele, hogy a vállalatok új termékeket, új termelési technológiát, új szervezeti formákat vezessenek be, új piacokat vagy új erőforrásokat hódítsanak meg (Schumpeter, 1934). A leírás összhangban áll a startup-vállalkozások jellemzőivel. A közbeszédben gyakran szinte minden induló vállalkozást startup-vállalkozásként definiálnak, függetlenül attól, hogy teljesíti-e a startup-ökoszisztéma szereplői által általánosan elvárt jellemzőket, úgy mint az induló vállalkozás jelleg (fiatal kor), jelentős növekedési potenciál, innovációval, technológiai fejlesztéssel való kapcsolat, magas kockázatosság (Csákné & Radácsi, 2019a, 2019b). Az új vállalkozás létrehozása, az új termelési technológia alkalmazása, az új erőforrások használata, az új piacok meghódítása egyaránt fellelhetők Schumpeter (1934) közgazdaságtani vállalkozó értelmezésében és a gazdálkodás és menedzsment tudományok által elfogadott meghatározásokban is.

A startup-vállalkozások a gazdasági fejlődésben csak abban az esetben alkalmasak a Schumpeter által meghatározott szerep betöltésére, ha túlélnek az életciklusok kezdeti turbulens és törékeny időszakát, és képesek a dinamikus

növekedésre. Kutatásunkban arra keressük a választ, hogy mely tényezők vannak hatással a startup-vállalkozások túlélésére és növekedésére.

Ahogyan a közgazdaságtani vállalkozáselméletek adósaik maradnak a vállalkozó meghatározásával, kutatásunkban mi sem tudunk egzakt definíciót adni a startup-cégeknek. A startup-vállalkozásokra gyakran használnak eltérő megnevezéseket is (gyors növekedésű vállalkozások, scaleup vállalkozások, gazellák, új technológiaorientált cégek stb. (Békés & Muraközy, 2012; Eurostat-OECD, 2007; OECD, 2018a, b; Szerb, Vörös, Páger, Acs & Komlósi, 2018; Vecsenyi, 2009; Vecsenyi & Petheő, 2017)). Az egyes megnevezések mögöttes tartalma az egyes részletekben eltéréseket mutat, ugyanakkor elmondható, hogy a gazdasági növekedésben és a technológiai változások elősegítésében betöltött kiemelt szerepüknek (Szerb et al., 2018) köszönhetően a kutatási és gazdaságpolitikai szempontból is egyre növekvő jelentőségű fiatal, innovatív, dinamikusnak növekvő vállalkozásokra utalnak.

Jelen tanulmány terjedelme nem teszi lehetővé a startup-vállalkozások definiálásával és számosságával kapcsolatos kérdések beható tárgyalását és a különféle használatban lévő definíciók összevetését, elemzését. A szakirodalom-feldolgozás és a szakértői interjúk kapcsán egyaránt a szerzők és interjúalanyok által használt, általánosan elismert meghatározásokat és kereteket fogadtuk el. Startup-definícióként a Jáki, Molnár és Kádár (2019) által is alkalmazott – a Magyarország Digitális Startup-Stratégiájában szereplő – meghatározást használtuk:

„A startupok nagy növekedési potenciállal rendelkező, a globális piacon is értelmezhető termék-, szervezet-, üzleti modell vagy szolgáltatásinnovációra épülő, külső befektetésre szoruló, méretüket tekintve jellemzően mikro- vagy kisvállalkozások” (Digitális Jólét Program, 2016). A startup-vállalkozások definiálásának problémáit és a kutatásuk kapcsán felmerülő nehézségeket Csákné & Radácsi (2019a) és Csákné, Radácsi & Szennay (2019) is vizsgálták.

A startup-vállalkozásokkal kapcsolatban a téma hazai kutatóinak figyelme elsősorban a JEREMIE Program eredményeinek és tanulságainak értékelésére irányult. A JEREMIE Program célja az volt, hogy enyhítse a kis- és középvállalkozások fejlődését gátló finanszírozási gondokat. Az EU-s források és az azokat kiegészítő kormányzati támogatás összege a Program első ciklusában (2007-2013) kétszázmilliárd forint volt, amihez még hozzájárultak az MFB által biztosított refinanszírozási források, valamint a kockázati alapok magánforrásai (Rácz, 2012). Farkas, Ferenczné Gyallai és Becsky-Nagy (2016) Bulgária, Lengyelország, Magyarország és Románia esetében vizsgálták a JEREMIE Program megvalósulását. Konklúziójuk, hogy a tőkekihelyezés mindegyik vizsgált országban sikeresen megtörtént, de a befektetések eredményességének értékelése a vizsgálat időpontjában még nem volt lehetséges. Becsky-Nagy és Fazekas (2017) a JEREMIE Program által 2010 óta megvalósított befektetéseket vizsgálták. Munkájuk során a kockázati tőke-befektetéseknek a vállalkozások növekedésével való összefüggéseit tárták fel. Rávilágítanak a portfólióvállalkozások kiválasztásának

nehézségére utaló jelekre (lassú tökekihelyezés, pályázati határidő meghosszabbítása), továbbá hogy ebben a tőketúlkínálattal leírható helyzetben egyes fiatal, innovatív vállalkozások alacsony növekedési képességük ellenére is könnyen jutottak finanszírozási forráshoz. A portfóliócégek felső kvartilise mutatott növekedést a foglalkoztatásban, a többség enyhe növekedést követően stagnált vagy leépítette alkalmazottait. A vizsgált vállalkozások jövedelmezőségét vizsgálva kitűnik rossz teljesítményük, nagy arányuk még árbevétel elérésére sem volt képes a vizsgált időszakban, és csak 20% körül ingadozik azok aránya, amelyek pozitív adózás előtti eredményt értek el. Ez csak részben magyarázható azzal, hogy a portfóliócégek többsége a befektetés időszakában termékfejlesztésen dolgozott és piacra lépés előtt állt. A szerzők startup-vállalkozások túlélésére és növekedésére vonatkozó legfontosabb megállapítása, hogy a vállalkozások többsége nem képes piaci expanzióra, és az árbevételt elérő, már piacra lépett vállalkozások közül a legtöbben nem képesek dinamikus növekedésre.

Illés és Lovas a 2013-2015 közötti időszakban a JEREMIE-alapokból finanszírozott portfóliócégeket vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy a vizsgált cégek 70%-a tervez nemzetközi piacra lépést. A befektetők tevékenységének értékelésekor a szerzők bírálják az ellenőrzési és kontrolleszközök esetenkénti túlzott alkalmazását, amely a következő körös befektetések gátjává válhat, és felhívják a figyelmet a közvetett kontrolleszközök alkalmazására, amely inkább segíti a céltársaságok növekedését (Illés & Lovas, 2018). Fazekas és Becsky-Nagy (2019) a magyarországi JEREMIE Programban részt vevő vállalkozások esetében vizsgálták a tulajdonosi szerkezet hatását a cég teljesítményére. Kiemelik, hogy a fejlett kockázatitőke-piacal rendelkező országokban a kisebbségi tulajdonlás az elterjedt, míg Magyarországon a Programban részt vevő alapok esetében a kockázati tőkések többségi tulajdonlása volt jellemző, amely arány ráadásul a következő körös befektetésekkel is egyre nőtt. A helyzet kialakulásának okaként a szerzők a befektetések minőségének romlását (a befektetők csak nagyobb tulajdoni hányad megszerzése mellett fektetnek a cégbe) és a befektetési kényszert jelölték meg. A magas befektetési hányad negatívan hatott a vállalkozások növekedésre, minél magasabb volt a kockázati tőkések által szerzett tulajdonrész, annál kisebb növekedést volt képes felmutatni a vállalkozás. Kállay és Jáki (2019) a JEREMIE Programban a 2007-2013 közötti időszakban a jellemzően egészen vagy többségében állami forrásokból finanszírozott kockázatitőke-befektetéssel létrejött portfóliók esetében vizsgálták az állami beavatkozás hatását a portfóliók minőségére. Eredményeik szerint az állami források hatására az éves szinten átlagosan befektetett kockázati tőke összege nem nőtt szignifikánsan, ám az állami befektetések aránya drasztikusan nőtt, azaz az állam átvette a magánbefektetők szerepét. A vizsgált időperiódusban a portfóliók értéke romlott, ezt a kutatók a puhuló kiválasztási kritériumokkal magyarázták. Megállapítják továbbá, hogy a kockázatitőke-finanszírozás elérhetőségének növekedése, annak piactorzító hatása miatt, nem eredményezi automatikusan az így létrejövő

innovatív cégek többlet hozzáadott érték teremtését. Jáki, Molnár és Kádár (2019) startupok, befektetők, inkubátorok, akcelerátorok és közösségi irodák megkérdezésével végrehajtott kutatások során vizsgálták a magyar startup-ökoszisztémát. Elemzésük alapján a magyar ökoszisztémát a startup-témában tartott meetupok és egyéb közösségi események teszik élénkké, míg problémát jelent egy bukott kísérlet utáni újrakezdés és a vállalkozói adminisztráció elvárt szintje. Kiemelik, hogy a 2014-2020 közötti fejlesztési programok finanszírozási forrásai jelentősen élénkítették a hazai startup-ökoszisztémát. Az általuk megkérdezett startup-vállalkozások 20%-a tekinti Magyarországot fő célpiacának és 70%-uk véli úgy, hogy termékükre/szolgáltatásukra van globális kereslet.

A startup-vállalkozásokhoz kapcsolódó hazai szakirodalomból kitűnik, hogy a startup-ökoszisztémát megalapozó JEREMIE Program hatékonysága és eredményessége számos ponton bírálható, a tanulságok bőven mutatkoznak, ám a számos kritika ellenére a hazai startup-ökoszisztéma megalapozása mégis sikeresnek tekinthető.

## Nemzetközi szakirodalmi kitekintés

A hazai startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők feltérképezése során áttekintettük a nemzetközi szakirodalom releváns eredményeit. A kutatás során a Web of Science Core Collection és a ScienceDirect adatbázisokat alkalmaztuk. További szűrőkriteriumként elsősorban azon publikációk feldolgozására törekedtünk, amelyek empirikus kutatási eredményeken alapultak. A szakirodalom-feldolgozás célja az volt, hogy összegyűjtsük a nemzetközi kutatásokban feltárt tényezőket, amelyek bizonyítottan hatással vannak a startup-vállalkozások túlélési és növekedési esélyeire.

### Startup-vállalkozások túlélését befolyásoló tényezők

Löfsten (2016a) tanulmányában 131, tizenhat svéd inkubátorban helyet kapott új technológiaorientált vállalkozás esetében logisztikus regressziós modell segítségével vizsgálta, hogy milyen szervezeti képességek járulnak hozzá a cégek túléléséhez. A vállalkozásokat 2005-ben és 2014-ben vizsgálták meg. Túlélési rátájuk 55% volt. Eredményei alapján a magasabb szintű üzleti tapasztalattal rendelkező új technológiaorientált vállalkozások jobb túlélési esélyekkel rendelkeznek. Ugyanakkor nem talált kimutatható kapcsolatot az új technológiai cégek magasabb szintű finanszírozása és túlélési esélyeinek növekedése között, sem az új technológiai cégek magasabb arányú nemzetközi piacokon való jelenléte és jobb túlélési esélyei között (Löfsten, 2016a).

Löfsten (2016b) egy másik tanulmányában faktorelemzés, korrelációs számítás és logisztikus regressziós modell segítségével vizsgálta az üzleti tervezés, lokalizáció és vállalkozás kezdeti éveiben történő szabadalmi fejlesztés hatását a túlélésre. Munkája során bizonyította, hogy az üzleti tervezés fontossága és a lokalizáció megválasztása (közelség a fontos vevőkhöz, beszállítókhöz, kutatóköz-

pontokhoz, üzleti szervezetekhez) pozitívan hat a vállalkozások túlélésére, továbbá a cégek kezdeti éveiben végrehajtott szabadalmi fejlesztés kritikus fontosságú a cég fennmaradása szempontjából (Löfsten, 2016b).

Ejermo és Xiao (2014) új alapítású technológiai vállalatok túlélését vizsgálták. Elemzésük az 1991 és 2002 között piacra lépő összes vállalkozásra kiterjedt, amelyek életútját 2007-ig követték. Bizonyították, hogy a technológiai alapú vállalkozások megszűnési kockázata alacsonyabb, mint az egyéb típusú cégeké, amit a magasabb „minőség” indikátoraként értelmeztek. Elemzésükben megkülönböztették az önfoglalkoztató és nem önfoglalkoztató új technológiai alapú vállalkozásokat. Kimutatták, hogy az önfoglalkoztatók érzékenyebbek az üzleti ciklusok változására és a jobb túlélési rátára vonatkozó megállapítás a nem önfoglalkoztatóként definiált új technológiai alapú cégekre vonatkozik. Kutatásuk során arra a következtetésre jutottak, hogy az új technológiai alapú cégek az egyéb típusú vállalkozásokkal összehasonlítva jobb túlélési aránnyal rendelkeznek, de csak abban az esetben, ha életciklusukban túljutottak az önfoglalkoztatás fázisán (Ejermo & Xiao, 2014).

Az innováció induló vállalkozások túlélésére vonatkozó hatására vonatkozóan két nézet létezik. Az egyik szerint az innováció a piaci erő, a költséghatékonyság, a szervezeti képességek fejlődése révén javítja a cégek túlélési esélyeit (Porter, 1980; Schumpeter, 1934; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Zahra & George, 2002). Az ezzel szemben álló megközelítés azt hangsúlyozza, hogy az innovatív startup-vállalkozásoknak meg kell küzdeniük a tapasztalatlanságból és a kis méretből fakadó nehézségekkel, amely akadályok volumene meghaladja a nem innovatív vállalkozásoknál tapasztalt mértéket. Az utóbbi nézőpont szerint az induló innovatív cégek túlélési esélyei rosszabbak, mint a nem innovatív vállalkozásoké. A túlélésre az innovációban rejlő bizonytalanság és a sikeres és sikertelen innovációs erőfeszítések elegyének van hatása (Amason, Shrader & Tompson, 2006; Samuelsson & Davidsson, 2009). A szakirodalomban túlsúlyban vannak azon vélemények, amelyek az innovációnak a startup-vállalkozások túlélésére vonatkozó pozitív hatását hangsúlyozzák. Ezzel szemben Hyttinen, Pajarinen és Rouvinen (2015) 1165 finn startupra kiterjedő vizsgálatuk során az innovációorientáltság és a túlélés között negatív korrelációt tártak fel. Elemzéseik alapján az innovatív startup-vállalkozások túlélési rátája 6-7 százalékponttal alacsonyabb, mint a nem innovatív induló cégeké (Hyttinen et al., 2015).

Criaco, Minola, Migliorini és Serarols-Tarrés (2014) azt vizsgálták, hogy az egyetemről kipörgő startup-vállalkozások túlélési esélyeit mennyiben befolyásolja az alapítók humán tőkéje, amelyet három dimenzióra bontottak: a vállalkozói, az iparági és az egyetemi tudásra. Vizsgálati mintájukat 262 katalán egyetemi háttérű startup-vállalkozás alkotta, amelyeket 2008-ban, majd 2011-ben mértek fel. Konceptuális modellként Gimeno, Folta, Cooper és Woo (1997) kiterjesztett „Threshold Model of Entrepreneurial Exit” modelljét használták, amely szerint egy cég túlélésének nem egyedüli meghatározója a vállalkozás teljesítményének abszolút szintje. Sokkal inkább hat rá a vállalkozás

gazdasági teljesítményének és vállalkozó által meghatározott, a vállalkozásban maradáshoz szükséges teljesítményküszöb helyes egyensúlya. A teljesítményküszöb kialakulására a vállalkozó használdozat költsége, a vállalkozói létből származó pszichés jövedelme, továbbá valamely alternatív foglalkozásra történő áttérés költsége vannak hatással. Eredményeik alapján az oktatás során szerzett vállalkozói ismeretek pozitívan hatnak a túlélésre, míg a korábbi vállalkozói tapasztalatnak nincs hatása. Az iparági tapasztalat negatívan hat a startup-vállalkozások túlélésére, az alapítók vonzó állásajánlatokból fakadó megnövekedett használdozat költsége miatt. Az egyetemi háttér és kötődés pozitívan hat a vállalkozás túlélésére (Criaco et al., 2014).

Coeurderoy, Cowling, Licht és Murray (2011) az Egyesült Királyság és Németország új technológiai alapú vállalkozásai esetében vizsgálták a nemzetköziesedés hatását a túlélésre. Kutatásuk során bizonyították, hogy az általuk vizsgált vállalkozási kör túlélési esélyeit a magas abszorpciós kapacitás, a specifikus vevő-szállító kapcsolatok és nemzetközivé válás javítja (Coeurderoy et al., 2011).

A startup-vállalkozások túlélésében szerepet játszó tényezők azonosítása során a nemzetközi kutatások elsősorban olyan komponensekre világítanak rá, amelyek pozitívan hatnak vagy nem befolyásolják a cég túlélését, de nem terjednek ki a bukást okozó tényezők feltárására.

### Startup-vállalkozások növekedését befolyásoló tényezők

Xiao (2015) 1997 és 2002 között alapított, svédországi új technológiai alapú vállalkozások esetében vizsgálta a felvásárlások hatását a vállalkozások növekedésére. 2009-ig követte a mintába került vállalkozások életútját és kvantitatív elemzése során arra a következtetésre jutott, hogy a svéd multinacionális vállalatok általi felvásárlás szignifikáns növekedést okozott a foglalkoztatotti létszám növekedésében. Az egyéb kategóriába tartozó felvásárlások (nem svéd multinacionális vállalat, svéd nem multinacionális vállalat általi akvizíciók) nem hatottak sem a foglalkoztatotti létszám sem az árbevétel növekedésére. A feltárt különbség hátterében a felvásárlások mögött meghúzódó eltérő motiváció és lehetőségek húzódnak meg. A szerzők feltételezése szerint a svéd multinacionális vállalatok képesek a legnagyobb növekedési potenciállal rendelkező, legígéretesebb új technológiai alapú vállalkozások felvásárlására, míg a többi felvásárlóként fellépő szereplő vagy csak szerényebb lehetőségeket tartogató cégekre képes szert tenni, vagy az akvizíció háttérében nem a növekedés, hanem egy új piacra történő belépés, tanulás motivációja húzódik meg (Xiao, 2015).

Visintin és Pittino (2014) olasz spin-off vállalkozásokra irányuló kutatásuk során bizonyították, hogy azon cégek, ahol az alapítók között akadémiai és nem akadémiai tapasztalattal rendelkezők egyaránt voltak, inkább növekedtek, mint a kevésbé heterogén csapat által indított vállalkozások (Visintin & Pittino, 2014).

Ganotakis (2010) az Egyesült Királyság új technológiai cégeinek teljesítményét vizsgálva jutott arra a következtetésre, hogy a magas szintű képzettséggel rendelkező vállalkozók által alapított cégek jobb teljesítményre voltak



képesek. A legelőnyösebbnek a heterogén, de egymást jól kiegészítő szakmai tudáskészlet bizonyult, mint például a műszaki alap végzettség és kapcsolódó kereskedelemben szerzett gyakorlat, vagy a műszaki menedzseri és kereskedelmi tapasztalatok együttese. A szerző felhívja a figyelmet, hogy az innovatív termékek, szolgáltatások fejlesztéséhez és piacra viteléhez egyaránt szükség van műszaki és üzleti tudásra (Ganotakis, 2010).

Brinckmann, Salomo és Gemuenden (2009) német új technológiai vállalkozások növekedését vizsgálva jutottak arra a megállapításra, hogy a külső finanszírozási források bevonása pozitívan hat a foglalkoztatotti létszám növekedésére, de az értékesítés növekedésével nem mutat szignifikáns kapcsolatot. Magyarozatként szolgál, hogy a külső források bevonása lehetővé teszi a jövőbeli növekedést potenciálisan biztosító munkatársak felvételét, az így keletkező hozzáadott érték időbeli megjelenése azonban késleltetett. A kutatás érdekes megállapítása, hogy a belső, működési finanszírozás a foglalkoztatotti létszám és az értékesítési volumen növekedésével is pozitív korrelációt mutat. Habár a szakirodalom általában hangsúlyozza a külső finanszírozási források megszerzésének fontosságát, az induló vállalkozások növekedésének egyik hajtóereje éppen a belső, működésből történő finanszírozás képessége. A kutatók kiemelik, hogy a mintába került vállalkozások jelentős részénél egyáltalán nem vettek igénybe külső finanszírozási módokat (Brinckmann et al., 2009).

Ahmed és Cozzarin (2009) kanadai biotechnológiai cégek esetében vizsgálták a finanszírozási struktúra hatását a növekedésre. Eredményeik alapján az üzleti angyal, a kockázati tőke és a hagyományos (banki) finanszírozás egyaránt pozitív kapcsolatot mutatnak a cégek növekedésével. A kormányzati támogatások, a tőzsdei bevezetés nem mutatnak kapcsolatot a növekedési ütemmel. Az eredményekkel kapcsolatban nem tisztázott, hogy a tapasztalt növekedés a finanszírozók kifinomult kiválasztási szempontjainak köszönhető, amivel nagy valószínűséggel finanszíroznak jelentős növekedési potenciállal rendelkező cégeket, vagy annak az extra menedzsmenttámogatásnak és környezetnek, amelynek előnyeit a finanszírozást igénybe vevő vállalkozások élvezik (Ahmed & Cozzarin, 2009).

Davila, Foster és Gupta (2002) Szilícium-völgybéli startupokat tanulmányoztak 1994-2000 között gyűjtött adatok alapján. Vizsgálatuk fókuszában annak felderítése állt, hogy a kockázati tőke-finanszírozás hogyan hat a startup-vállalkozások foglalkoztatotti létszámának növekedésére. Habár elemzésüket számos korlátozó feltétel mellett hajtották végre, eredményeik alapján a kockázati tőkét bevonó startup-vállalkozások foglalkoztatotti létszáma a tőkebevonást megelőzően is emelkedett, amely növekedés a tőkebevonást követő hónapokban is folytatódott. Következtetéseik alapján a kockázati tőke-bevonás a startup-minőségi mutatója, illetve a tranzakciót követő további létszámbővülés azt jelzi, hogy a növekedést a pénzügyi erőforrások szűkössége gátolta (Davila et al., 2002).

Colombo és Grilli (2005a) olasz startup-vállalkozásokat vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy az adósságfinanszírozással és az alapítók személyes megtakarításaiból finanszírozott cégek mérete között nem ta-

paszthalható szignifikáns eltérés, míg a külső tőkefinanszírozás nagyobb cégmérettel jár együtt (Colombo & Grilli, 2005a).

Colombo és Grilli (2005b) 506 újonnan alapított, high-tech iparágban működő olasz vállalkozást vizsgált, arra keresve a választ, hogy az alapítók humán tőkéje miként befolyásolja a cég teljesítményét. A vállalkozás növekedésében az alapítók iskolázottságának és korábbi munkatapasztalatának is szerepe van. Legnagyobb pozitív hatása a növekedés tekintetében a gazdasági és menedzsment-tanulmányoknak, kisebb mértékben a műszaki területen megszerzett tudásnak van, míg az egyéb típusú végzettségekkel kapcsolatban az elemzés nem mutatott szignifikáns kapcsolatot. A gyors növekedést leginkább a korábbi vállalkozói tapasztalat, a műszaki területen szerzett munkatapasztalat, illetve kisebb mértékben a kereskedelemben szerzett jártasság támogatták (Colombo & Grilli, 2005b).

Az áttekintett nemzetközi szakirodalom alapján a startup-vállalkozások növekedését az árbevétel, értékesítési volumen és a létszámbővülés segítségével mérik. A startup-vállalkozások esetén azonban a befektetők gyakran a cégérték változásában mérik a növekedést és a startup-lét csúcspontján számító unikornissá válás kritériumai sem az árbevétel és létszámadatokról függenek, hanem a cég értékétől. (Unikornisoknak azokat a startupokat tekintik, amelyek értéke, a kockázati tőke-befektetők értékelése szerint meghaladja az egymilliárd dollárt.) Ezen a tudományos megalapozottságú kutatások és a startup-ökoszisztémán belül elfogadott értékelési szempontok közötti eltérés is egyfajta indikátora a szűk és egyben nagyon különleges startup-vállalkozói kör vizsgálatát jellemző komplikáltságnak.

## A kutatás módszertana

A magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését leginkább befolyásoló tényezők feltárása során a hazai fiatal startup-ökoszisztéma adottságai, az a tény, hogy nem áll rendelkezésre az elindult startup-cégekről megbízható, teljes körű adatbázis (Csákné, Radácsi & Szennay, 2019), sem többéves idősoros adatok, amelyek lehetőséget teremtenének a nemzetközi szakirodalomban fellelhető kvantitatív elemzésekhez hasonló vizsgálatok végrehajtásához (ld.: Löfsten, 2016a; Löfsten, 2016b; Ejeremo & Xiao, 2014; Xiao, 2015; Davila et al., 2002), egyértelművé tették a kvalitatív kutatás-módszertani eszköztár alkalmazásának indokoltságát.

A kvalitatív terepkutatás erőssége az érvényesség, hiszen a vizsgált jelenségek olyan mélységei és aspektusai válnak megragadhatóvá, amelyek kérdőíves vizsgálatokkal elérhetetlenek maradnak. A szakirodalom szerint a kvalitatív felmérések eredményei ugyanakkor kevésbé megbízhatóak, elsősorban a kutatók saját torzításai, nézetei okozta hatások következtében (Babbie, 2003). Az interpretációkra épülő elemzés azonban nem jelenti „a szubjektivitás parttalanságát” (Bokor & Radácsi, 2006, p. 240). Ennek elkerülésére, a minőség biztosítása érdekében ebben a paradigmában különös súllyal kell kezelni a kutatási folyamat átláthatóságát és hitelességét (u.o.).

## Módszertan

Kutatásunkban az adatfelvétel előre meghatározott interjúvázlat alapján lefolytatott szakértői interjúk segítségével történt. Az interjúvázlat megléte nem volt akadálya annak, hogy a személyes megkérdezés során a kutató és a válaszadó között valódi interakció jöhessen létre. Ezért is előnyös módszer a feltáró munkákban a félig strukturált megkérdezés: a kutatási területet jól ismerő kutató az interjú során további kérdéseket tehet fel, ezzel gazdagítva az összegyűjtött adatok körét. Így a válaszadó álláspontja, gondolatai is mélyebben megismerhetők (Ghauri & Gronhaug, 2011).

A szakértői interjúk a kvalitatív interjúk egy speciális szegmensét alkotják. Pfadenhauer (2009) kiemeli, hogy a szakértői interjúk független eljárásként értelmezhetők a kvalitatív interjúkon belül. Alkalmazásuk során nagyon fontos az interjút készítő személye, akinek a témában való jártassága és felkészültsége alapkövetelmény a mély szakmai interakció létrejöttéhez (Pfadenhauer, 2009, in Bogner, Littig & Menz (Eds.), 2009). Trinczek (2009) a szakértői interjúk módszertani kérdéseinek elemzés során felvetette, hogy a vezetett szakértői interjú kevésbé felel meg a kvalitatív kutatási módszertanok azon elvárásának, miszerint az interjú készítőjének beavatkozása a folyamatba minél kisebb legyen. A szerző a vezetett szakértői interjúkat az e tekintetben mutatott hiányosságuk okán 'dirty method'-ként említi. Indoklásában azonban rávilágít, hogy bizonyos esetekben megengedett, sőt elengedhetetlen, hogy a kutató aktívabb szerepet vállaljon az interjú során, akár bevonódva az érvelésbe, amelynek mértékét elsősorban a kutatás tárgyához történő megfelelés határozza meg (Trinczek, 2009 in Bogner et al. (Eds.), 2009).

A szakértői interjúk alkalmazása a magyar startup-vállalkozások túlélési-növekedési tényezőinek feltárása során azért lehetett indokolt, mivel a hazai startup-ökoszisztéma fiatalsága miatt szinte lehetetlen megfelelő számban olyan cégeket találni, amelyek bevonásával a problémakör érvényes és megbízható módon elemezhetővé válna. A kutatásba bevont válaszadó szakértők ezzel szemben több éves tapasztalattal rendelkeznek, számos sikeres és sikertelen startup-életútját követték végig. Tudásuk, ismereteik megszerzésével érvényes módon értelmezhetővé válnak a hazai startup-vállalkozások életben maradását és dinamikus fejlődését leginkább befolyásoló tényezők.

A szakértői interjúkat kizárólag a kutatásban résztvevő, vállalkozáskutatásban jelentős tapasztalattal rendelkező szakemberek folytatták le, a vonatkozó hazai és nemzetközi tudományos eredmények, illetve szaksajtóban megjelent információk birtokában.

## Minta, mintavétel

A kutatás eredményessége szempontjából kulcsfontosságú jelentőségű a minta kiválasztása. Babbie (2003) a nem valószínűségi kiválasztás négy fajtáját különbözteti meg: az egyszerűen elérhető személyekre történő hagyatkozást, a szakértői mintát, a hólabdamódszert és a kvótás mintavételt (Babbie, 2003). „A kvalitatív megközelítés a kutató számára lehetővé teszi az ún. célzott mintavételt. A résztvevők kiválasztásában ekkor nem a matematikai-statisztikai reprezentativitás, hanem sokkal inkább a potenciális

adatok gazdagsága az alapvető szempont” (Bokor & Radácsi, 2006, p. 244).

A kutatás során ezért a szakértői kiválasztás alkalmazása mellett döntöttünk. A szakértői interjúk kutatás-módszertani alkalmazása során sokat vitatott kérdés, kiket tekintünk egy adott témában szakértőnek (Meuser & Nagel, 2009 in Bogner et al. (Eds.), 2009). A minta kiválasztása során arra törekedtünk, hogy kizárólag a startup-ökoszisztémában meghatározó szerepet játszó, a szakmai közösség által elismert szakembereket válasszunk ki interjúalanyként. Ugyanakkor fontos szempont volt a minta heterogenitásának biztosítása, hogy az ökoszisztéma minden szegmense helyet kapjon a megkérdezésben: állami és magán finanszírozók, inkubátorházak, transzferirodák, startup-programok vezetői, véleményvezérek, újságíró, mentorok, egyetemi oktatók, kutatók.

Az interjúalanyok kiválasztása részben a kutatók személyes szakmai kapcsolatain alapján történt. A mintavétel részben kényelmi stratégianak feleltethető meg, a felkért interjú alanyok között többségben szerepelnek a szerzők szakmai ismeretségi körének tagjai. A kutatás során elvárt diverzitás biztosítása érdekében a magyar startup-ökoszisztéma korábbi feltérképezése során azonosított szakértők korábbi személyes ismeretség hiányában kerültek felkérésre (Csákné & Radácsi, 2019b). A felkért szakértők többsége örömmel vállalkozott az interjúra és az adatfeldolgozás eredményeinek validációjában történő részvételre. A tizennégy interjút a kutató csapat két tagja 2018. november és 2019. február között folytatta le, rögzítést követően az interjúleíratok hossza 7 és 27 oldal között mozgott, interjúk összesített terjedelme 232 oldal.

Eredeti terveink alapján a kutatás eredményeinek értékelése során a megkérdezett szakértők véleményét, gondolatait névvel szerettük volna megjeleníteni. Természetesen minden interjúalany számára már a beszélgetés kezdetén felajánlottuk az anonimitás lehetőségét, amellyel hatan éltek is. A kutató csapat végül az elemzési eredmények egyeztetése során a véleményüket névvel is vállaló szakértők esetében is etikusabbnak találta a teljes anonimitás biztosítását. Az eredményeket bemutató fejezetben a szakértői interjúalanyoktól származó szó szerinti gondolatokat idézőjelben, dőlt betűkkel szedve szerepeltetjük.

## Metodológiai elvek, az adatelemzés módja

Az interjúleíratok alapján a szakértői interjúk értelmezése során, az összefüggések feltárása érdekében változóorientált elemzést alkalmaztunk (Babbie, 2003). A szakértői interjúk a startup-vállalkozások túlélésére, növekedésére vonatkozó, illetve azokkal kapcsolatba hozható témákon kívül számos egyéb kérdéskört is lefedtek. Az elemzés első fázisában a rendelkezésre álló szövegekből kiszűrtük azokat a gondolatokat, amelyek a startup-vállalkozások túlélésével, növekedésével álltak kapcsolatban. Az adatelemzés során a szűkített szövegtörzset feldolgozására került sor. A rendelkezésre álló szöveg kvalitatív tartalomlemzése kombinált, deduktív és induktív logikai eljárások alkalmazásának ötvöztetésével történt. A témakör nemzetközi szakirodalmának segítségével deduktív módon a priori kódolás segítségével készítettünk kódlistát

(1. táblázat). Ezt követően került sor a kódlistán szereplő kódokhoz rendelhető szövegszegmensek társítására. A magyar startup-vállalkozások túlélését, növekedését befolyásoló speciális, egyedi tényezők leírásához a szövegből induktív módon határoztunk meg további kódokat, kiegészítve a szakirodalmi alapon meghatározott kódlistát (Mayring, 2000; Sántha, 2013).

A trianguláció egyik funkciója a kvalitatív vizsgálatok érvényességének biztosítása. A Sántha (2017) által összegezett trianguláció-tipológia alapján elkülöníthető az elméletek, a módszertanok, a személyek és az adatok triangulációja. Kutatómunkánk során a személyi triangulációt alkalmaztuk, amely során „Egy jelenség, szituáció, objektum, személy, csoport, tárgy vizsgálatakor az adatgyűjtésben és elemzésben különböző személyek vesznek részt.” (Sántha,

2017, p. 36). A kutató csapat mindhárom tagja, eltérő szakmai háttérből adódóan más-más nézőpontból rendelkezik vállalkozáskutatási és a startup-működési tapasztalatokkal. Az adatelemzési munka során két lépcsőben dolgoztunk. A nemzetközi szakirodalom feldolgozásával deduktív módon azonosított kódokhoz kapcsolódó szövegrészeket önállóan azonosítottuk, majd az ebből a célból szervezett megbeszélések alkalmával közösen egyeztetettük az egyes kódokhoz tartozó szövegrészeket. Az eltérően kódolt elemek végső helyét a vélemények és érvek ütköztetését követően közös álláspont kialakításával határoztuk meg. Az egyeztető megbeszélések során került sor induktív módon a kifejezetten magyar gyökerű startup-vállalkozások túlélési esélyeit és növekedési potenciálját befolyásoló tényezőket jellemző kódok azonosítására. Az alkalmazott elemzési módszertan

1. táblázat

**A nemzetközi szakirodalomban a startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők és a nyílt kódolás során azonosított kódok**

Túlélést, növekedést befolyásoló tényezők / Elemzés során alkalmazott kódok	Hivatkozás	Túlélés + / -	Növekedés + / -
<b>Szakirodalmi alapú kódok (deduktív logikai eljárás)</b>			
Magasabb szintű üzleti tapasztalat, specifikus üzletági kapcsolatok	Coeurderoy et al. (2011), Ejermo & Xiao (2014), Löfsten, (2016a)	+	
Üzleti tervezés fontossága	Löfsten, (2016b)	+	
Lokalizáció	Löfsten, (2016b)	+	
Kezdeti időszakban végrehajtott szabadalmi fejlesztés	Löfsten, (2016b)	+	
Innovációorientáltság	Hyytinen et al. (2015)	-	
Alapítók iparági tapasztalata	Colombo & Grilli (2005b), Criaco et al. (2014),	-	+
<b>Oktatás során szerzett vállalkozói ismeretek</b>	Colombo & Grilli (2005b), Criaco et al. (2014), <b>szakértői interjúk</b>	+	+(sz)
Egyetemi tapasztalat és kötődés, abszorpciós kapacitás	Coeurderoy et al. (2011), Criaco et al. (2014),	+	
<b>Nemzetközivé válás</b>	Coeurderoy et al. (2011), <b>szakértői interjúk</b>	+	+(sz)
Felvásárlás	Xiao (2015), <b>szakértői interjúk</b>		+
Alapító csapat tudásának és készségeinek heterogenitása	Ganotakis (2010), Visintin & Pittino (2014), <b>szakértői interjúk</b>	+(sz)	+
Belső, működésből történő finanszírozás képessége	Brinckmann et al. (2009)		+
Külső (tőke és adósságjellegű) finanszírozási források bevonása	Ahmed & Cozzarin (2009), Brinckmann et al. (2009), Colombo & Grilli (2005a), Davila et al. (2002)		+
Szakértői interjúk elemzése során azonosított kódok (induktív logikai eljárás)			
Szakmai és menedzsmenttudás		+	
Konfliktusok		-	
Finanszírozási problémák		-	
Korai találkozás a piaccal, piaci alapú gondolkodás kialakulása		+	
Megfelelő időzítés		+	
Hatékony inkubáció, mentori támogatás hiánya		-	
Szociokulturális múlt		-	
A rövid, közép- és a hosszú távú pénzügyi célok és lehetőségek konfliktusa		-	
Járadékvadász attitűd		-	
Alapítók alacsony szintű motivációja			-
Vállalkozói, pénzügyi, menedzsmentismeretek hiánya			-
Szerencse			+
Bizalmatlanság			-

Forrás: saját szerkesztés

gyengesége, ami az eredmények megbízhatóságának limitációját is okozza, hogy a szövegelemzés manuálisan történt, amelyet szóbeli egyeztetések követtek és nem történt meg a kódolás megbízhatóságának szisztematikus értékelése. Ezen hiányosság ellenére úgy véljük eredményeinek megbízhatóak, hiszen a releváns nemzetközi szakirodalom feldolgozásával széles körű kódlista került kidolgozásra. Mivel a kutatás nemzetközi szinten széles körben, hazai viszonylatban pedig érintőlegesen vizsgált témát dolgoz fel, ahol az újdonságértékkel kezegetett eredmény nem a túlélést és növekedést vizsgáló tényezők azonosítása, hanem a nemzetközi kutatási eredmények és a hazai szakértők tapasztalatainak összevetése, az azonosságok és különbségek feltárása, úgy véljük, a kutatás során alkalmazott módszertan gyengeségét a kutatók előzetes egyéni és közös tudása, tapasztalatai részben ellensúlyozhatják. Ugyanakkor a téma jövőbeni kvalitatív módszertannal történő feldolgozása során ajánlatosnak tartjuk a számítógéppel támogatott kvalitatív adatelemzés nyújtotta lehetőségek kihasználását.

Az 1. táblázatban összegeztük a nemzetközi szakirodalom alapján a startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezőket leíró kódokat és a szakértői interjúk elemzése során induktív módon azonosított kódokat. A táblázatban félkövérrel szedve szerepelnek a szakértői interjúk leírataiban is azonosított kódok. A Túlélés/Növekedés oszlopokban (sz) jelöli, hogy a szakértői interjúkban az adott tényezőt mely vonatkozásban említették.

A nemzetközi szakirodalom feldolgozása során a startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezőkből a szakértői interjúk elemzése során négyet sikerült azonosítanunk: az oktatás során szerzett vállalkozói ismereteket, a nemzetközivé válást, a felvásárlást, illetve az alapító csapat tudásának és készségeinek heterogenitását.

## A szakértői interjúk eredményeinek bemutatása

### Túlélés

A startup-vállalkozások sikeressé válásának első lépcsője a túlélés. Az egyik szakértő kreatív megfogalmazásában a startup-vállalkozások esetében nemcsak az a lényeges, hogy erős növekedési potenciállal rendelkezzenek, hanem, hogy minden körülmények között képesek legyenek a túlélésre, a megváltozott körülményekhez nagyon gyorsan és jól tudjanak igazodni:

*„Úgy szokták mondani, hogy most már nem unikonisokat keresnek a befektetők, hanem csótányokat.”*

A hazai startup-szakértőkkel folytatott interjúkban megfogalmazott, a startup-vállalkozások túlélését befolyásoló tényezők három nagy csoportba sorolhatók. Egyrészt azonosíthatók olyan belső tényezők, mint a szakmai és menedzsmenttudás, a csapat gyengesége, a konfliktusok, finanszírozási problémák és a piaccal való találkozás ideje. Külső tényezőként a szakértők az időzítés fontosságát és a hatékony inkubáció, mentori támogatás hiányát jelölték meg. A harmadik nagy csoportot a szociokulturális ténye-

zők megnevezés alatt a múltban gyökerező értékek, a rövid, közép- és hosszú távú pénzügyi célok és lehetőségek konfliktusa, illetve a járadékvadász attitűd alkotják.

A megkérdezett szakértők által említett, a startupok túlélését befolyásoló tényezők között a legnagyobb számosságban *belső tényezőket* találunk. Többen kiemelték a *szakmai és menedzsmenttudás* meglétének fontosságát. Ez egyrészt a termékkel, szolgáltatással kapcsolatos tudást jelenti, amelynek szintjét a startup-vállalkozások körében a szakértők többnyire megfelelőnek tartják. Szemben az üzleti és menedzsmenttudással, amelyben komoly hiányosságokat látnak:

*„Az üzleti tudás, az üzleti szemléletmód, a projektmenedzsment, a pénzügyi felkészültség, a piacismeret, a piackutatási módszertan, a marketing, még a termékfejlesztési módszertan is totálisan hiányzik az emberekből...”*

Túlélés tekintetében sok múlik a jó *csapaton*, amelynek megléte számos nehézségen képes átlendíteni a vállalkozást. A szakértők (a nemzetközi szakirodalommal összhangban), hangsúlyozzák az alapítói csapat heterogenitásának fontosságát: a startup-túlélése annál inkább biztosított, minél szélesebb tudással és tapasztalatokkal rendelkező team működteti.

*„A túlélés szempontjából a legfontosabb tényező a csapat. Ha az iparághoz vagy az ötletekhez kapcsolódó szakértelem, sales, marketing, koordinálói, vagy vezetői kompetencia házon belül van, vagy legalább anyagilag biztosított a csapaton belül tartása, az egy nagyon jelentős biztonságérzetet adhat a korai fázisban, mert erre lehet építeni.”*

Az alapító csapaton belüli *konfliktus* negatívan befolyásolja a startupok túlélését és a cég életének igen korai fázisában történő elhaláshoz vezethet. A szakértők tapasztalatai alapján gyakori, hogy a tulajdonosok már a kezdetekkor összevesznek, nem válnak igazi csapattá, és képtelenek a cégment életben tartani a piaci sikerek eléréséig.

*„A két tulajdonos már összevész az elején, nem tudják túlélni elvileg azt a szakaszt, amikor még nem jönnek a piaci sikerek...”*

A konfliktusok másik jellemző vonatkozása az alapítók és a befektetők között kialakuló feszültségek, amelyek elmérgesedése rányomja a bélyegét a közös munkára, ezzel veszélybe sodorva az egyébként is törekeny startupok túlélését.

*„Ha feszültség van az alapítók és a befektetők között, valószínűleg az a legrosszabb. Azt a legnehezebb úgy kezelni, hogy mindenki menjen tovább, mintha mi sem történt volna.”*

Annak ellenére, hogy a szakértői interjúk időpontjában a hazai ökoszisztéma egyáltalán nem tekinthető forráshi-



ányosnak, az esetleges *finanszírozási problémák*, mint a rossz finanszírozási ütemezés, vagy a vállalkozást megbénító befektetői elvárások negatívan befolyásolják a startupok túlélési esélyeit.

*„A finanszírozási környezet ma Magyarországon az elindulásban mindenképpen segíteni tud a csapatnak és életben tudja tartani... Ami egyrészt nagyon jó, mert az látszik, hogy nem a kezdeti finanszírozási hiány miatt fognak elbukni.”*

A forrásbőség ellenére előfordul, hogy a startup-nem jól ütemezi a tőkebevonási köröket. Nem kezdenek el időben felkészülni a következő körre, így finanszírozás nélküli időszakok keletkeznek, amelyeket sok vállalkozás képtelen túlélni.

*„Ha nem tudnak a megfelelő időben, vagy amikor elfogynak a forrásaik tőkét bevonni, akkor valószínűleg el fog halni a startup.”*

Sok csapat számára jelent nehézséget a külső tőkebefektető bevonásával megjelenő teljesítménykényszer terhe: *„Onnantól helyeződik rájuk egy nyomás, hogy mérhető teljesítményt kell generálni. Ezt nem minden csapat tudja kezelni.”* Ez akár a startup-megszűnéséhez is vezethet.

Az elvárt teljesítményen és annak pszichés terhein túl a kockázati tőkebefektető által diktált *feltételeknek* is lehet romboló hatása: *„Az őli meg a dolgot, hogy beleragadnak egy olyan (a kockázati tőke-befektetők által diktált) feltételrendszerbe, ami megakadályozza őket abban, hogy az eredeti irányba kiteljesedjenek.”*

Ugyanakkor a kockázati tőke-befektetők helyzete sem egyszerű, hiszen az startup-cégekbe befektetett pénzzel és a realizált, vagy éppen hiányzó eredményekkel nekik is el kell számolniuk. Az őket kötő szabályok és irányelvek merev alkalmazása, vagy éppen a tapasztalatlanságuk szintén könnyen jelentheti egyébként ígéretes startupok végét.

*„Volt olyan kockázati tőke-befektető, aki csomó jó ötletet kinyírt azért, mert azt hitte, hogy ha az első üzleti terv nem teljesül, akkor a döntéshozóknak börtönbe kell mennie, merthogy rossz lóra tettek.”*

Egy startup-megszűnését gyakran hosszadalmas vegetálási szakasz előzi meg, amely leginkább úgy kerülhető el, illetve rövidíthető le, ha a cég *minél hamarabb találkozik a piaccal, az alapítóknak minél hamarabb kialakul a piaci alapú gondolkodás.*

A szakértők által említett hazai jelenség, hogy vannak olyan startupok, amelyek éveken keresztül járják a különféle startup-versenyeket, ugyanakkor eredményeket képtelenek felmutatni. Gyakran nem is találkoznak a piaccal, ahol validálhatnák ötletüket. Ami pedig azért lenne fontos, mert számos startupnak a terméke, szolgáltatása *„csak kicsit teszi könnyebbé, praktikusabbá, jobbá az életet, de csak jobban kiszolgál egy már kiszolgált igényt.”*

Ez pedig egyáltalán nem garantálja, hogy a használt terméküket, szolgáltatásukat a vevők hajlandóak lesznek leváltani egy újra.

A piaccal történő minél korábbi találkozás lehetőséget ad a vállalkozás számára, hogy termékét, szolgáltatását, akár profilját is módosítva, a csapat birtokában lévő kompetenciákat és erőforrásokat kiaknázza új területen váljon sikeressé, hiszen az éveken át fejlődésre képtelen startupokkal előbb utóbb a megszűnési statisztikákban találkozunk. Az eredeti ötlet elengedése, módosítása nem jelenti a startup-bukását, hiszen amíg dolgoztak rajta, tesztelték, nagyon komoly tanulási folyamaton mentek végig, aminek az eredményét akár egy új ötlet megvalósításában hasznosíthatják. Az egyik szakértő kiemelte a 'grow fast - fail fast' megközelítést:

*„'Grow fast – fail fast', tehát, vagy „Nőj meg gyorsan, vagy bukj el gyorsan” minthogy minden áron életben akard tartani. Ha nem jön össze, nem jön meg a piaci visszajelzés, akkor hagyd el és akkor próbálkozz a következővel!”*

Míg a megkérdezett szakértők számos olyan, a startup-vállalkozások belső jellemzőiből és adottságaiból fakadó tényezőt említettek, amelyek veszélyeztetik túlélésüket, a külső tényezők között két dolog, az időzítés és a hatékony segítséget biztosító inkubátorok és mentorok szerepének jelentősége merült fel.

Nagyon fontos az *időzítés*, hogy a piac készen álljon a startup-által biztosított termékre, szolgáltatásra.

*„Óriási jelentősége van az időzítésnek, hogy adott ötlet éppen akkor, abban az évben, abban az évtizedben, a fogyasztói divathullám pont azon pontján tud-e sikeres lenni, az egy nagyon esetleges dolog.”*

*„Kell ebbe a levesbe, a siker levesébe egy hihetetlen nagyfokú kreativitás, és egy nagyon jó időzítés. Hogy akkor állj elő egy nagyon izgalmas megoldással, nem előbb, nem később, pont akkor, amikor a legjobb időszak van rá, hogy a tulajdonképpen látenszen meglévő keresletet azzal a szolgáltatással, termékkel kiszolgálj.”*

A startup-vállalkozások túlélését a vállalkozáson belülről veszélyeztető hiányos szakmai felkészültség orvoslásának egy módja a segítségnyújtás mentoringgal, coachinggal.

A *mentori segítségnyújtás* nagyon fontos lenne a startup-ok életében, hiszen egy tapasztalt mentor számos kritikus ponton tud iránymutatást adni az alapítói csapatnak, ugyanakkor a mentorálás kultúrája a hazai ökoszisztémában kevésbé kiforrott (Zsigmond, 2019).

*„A startupper az én fejemben inkább fiatalabb, viszont ott van körülötte egy mentor. A nagy amerikai, nyugat-európai, izraeli startup-sztorikban mindig ott van előbb-utóbb egy olyan mondat, hogy és akkor volt ez a mentorom...”*

Egy másik szakértő véleménye szerint a mentori segítség nemcsak az indulásnál, de a későbbiekben, a piaci terjeszkedés során is fontos lenne. Ez a hiányosság meglátása

szerint számos csapat bukását okozza, mert pont akkor nem kapnak segítséget, amikor arra a leginkább szükségük lenne.

Tiszta piaci viszonyok között a mentori feladatokat a magán kockázati befektetők saját hozamvárásaik teljesítése érdekében maximális elkötelezettséggel látják el. A szakértői beszélgetésekben felmerült a Hiventures mentor programja, ami ehhez hasonló modellt kínál egyfajta hibrid változatban. A Hiventures programjában korábban mentorként dolgozó, szakértő elmondta „a mentorok díjazást és néhány százaléknyi tulajdonrészt kapnak az általuk segített vállalkozásban.” Ugyanakkor sem a díjazás, sem a cégügyekbe történő érdemi beleszólásra nem jogosító tulajdonrész nem képes a kockázati tőkés mentorálási motivációjának és hatékonyságának szintjére emelni a rendszert, ezzel csökkentve annak jelentőségét.

A magyar szociokulturális környezet bizonyos tekintetben a startupok túlélésére is hat. A Magyarországot jellemző nagyfokú bizalmatlanság és individualizmus bizalmatlan és széttöredezett társadalmat eredményez. Nem jellemző az új ötletek, gondolatok nagy nyilvánossággal történő megosztása (Hofstede & Hofstede, 2008; Muraközy (Ed.), 2012).

*„Nem kezdjük hálózatosan, influenzavírusszerűen terjeszteni a dolgainkat, hanem azonnal bekebelezük, lefedjük, letakarjuk, lezárjuk, titkosítjuk...”*

A bizalomhiány egyet jelent a korai validáció lehetőségéről történő lemondással. Egy eltitkolt ötlet nem kap olyan tanácsokat, amelyek kulcsfontosságúak lehetnek a sikerre vitele szempontjából, ami akár lassú elhalásához is vezethet.

A hazai „bukáskultúra” hiánya szintén hatással van a startup-vállalkozások túlélésére és sikerességére. A bukástól való félelem és a bukás jelentette bélyeg, mind az ötletek kibontakoztatásában, mind az újrakezdésben gátként jelentkezik:

*„Magyarországon talán az egyik leggyengébb pont, az a bukástól való félelem, vagy a bukásból való felállás. Akinek egyszer volt egy ötlete, de elbukta, onnantól le van írva... Amerikában, ha valamit mondani kell, akkor ott az ember azt mondja, hogy hmm, jó, akkor ez most bebukott, kövi.”*

A magyar startupperek nemcsak szemléletmódjukban, de anyagi lehetőségeikben is különböznek a tőlünk nyugatabbra született társaiktól:

*„Biztos van egy csomó olyan ember, mondjuk itt Magyarországon, akinek egy dobása van.”*

Bizonytalan megélhetési környezetben egyrészt alacsonyabb a startup-vállalkozói létforma kipróbálásának valószínűsége, másrészt alacsonyabb a startupperek sikertelenség tűrése. A pénzügyi eredmények késése a cégépítési álmok hamarabb történő feladásához vezethet.

Előfordul, hogy az alapítók a rövid és középtávon más tevékenységgel elérhető kedvezőbb pénzügyi eredmények oltárán áldozzák fel startupjukat:

*„Az adott helyzetben középtávon sokkal jobban megérte nekik akár csak a saját szakmájukban maradni, vagy külön-külön saját vállalkozást alapítani.”*

A magyar startupperek családi háttere és korábbi megtakarításainak hiánya nem teszi lehetővé a hosszú árbevétel nélküli időszakok áthidalását. A magyar startupok alapítóinak többsége nem teheti meg, hogy kitartóan dolgozzon a jövőbeli eredmények reményében. A befektetőknek nemcsak az vállalkozás fejlesztését, hanem az alapítók életvitelének finanszírozását is biztosítaniuk kell.

Hazai viszonylatban a startup-vállalkozások indulásának finanszírozása, különösen a Hiventures „dobozos” termékének köszönhetően kedvezőnek tekinthető. Ez egyrészt pozitív, hiszen a kezdeti finanszírozási hiány miatt nem buknak el ígéretes csapatok, másrészt kialakulhat egy negatív gyakorlat, egyfajta *járadékvadászat*, ami torzítja az ökoszisztémát. Így fordulhat elő, hogy az ökoszisztémában található olyan startupokat, akik hosszú évek óta versenyekre járnak és különböző tőkebefektetésekért, dotációkért szállnak ringbe sikerrel. Habár az ötletük esetleg kiváló, el sem jutottak odáig, hogy piacra vigyék, esetleg éppen a startup-versenyekkel való elfoglaltságuk miatt. Az ilyen típusú startup-vállalkozások jelenlétét az ökoszisztémában több szakértő károsnak tartja, hiszen az ily módon mesterségesen életben tartott vállalkozás soha nem fog eredményeket termelni és az alapító csapat sem fejlődik. Nem tanulnak, nem kezdenek egy módosított, vagy akár teljesen új ötlet megvalósításához. Opportunista magatartásuk középpontjában az általuk kiismert támogatási rendszerben rejlő járadékok és előnyök maximális kihasználása áll, amelyek bezárulása az ilyen típusú startupok megszűnését vonja maga után.

## Növekedés

Már a startup-vállalkozások definiálása kapcsán is kiemelt szerepet kap a növekedés, növekedési potenciál, mint kritériumkövetelmény. Ugyanakkor az közel sem egyértelmű, hogy mit értünk növekedés alatt. Az árbevétel növekedést, profit növekedést, a felhasználók számának növekedését, a foglalkoztatotti létszám növekedését vagy a becsült cégérték pozitív irányú változását egyaránt tekinthetjük növekedésnek.

A startupokkal szemben ráadásul nem pusztán a növekedés, hanem a dinamikus növekedés az elvárás. Ahogyan azonban egyik interjúalanyunk rávilágított, dinamikus növekedés jellemzően az alacsony bázisértékkel rendelkező, azaz az indulás időszakában alacsony szintről induló vállalatoknál a leginkább jellemző. Azok a cégek, akik már érettek és magas árbevétellel rendelkeznek, csak nehezen tudnak dinamikusan növekedni.

A pénzügyi megközelítésű növekedés meghatározás során a startup-vállalkozások esetében fontos meghatározni az árbevétel és profittermelési képességet, valamint a likviditás kiegyensúlyozottságát, amely tényezőket gyakran nem választják szét egyértelműen.

*„Nem tudja kimondani azt, hogy nyereséges vagyok, hanem csak azt, hogy cash flow pozitív vagyok. Tehát a cash flow pozitív az azt jelenti, hogy van annyi pénzünk, hogy nem fogy annyira a befektetői pénz, hogy baj legyen, de nem jelenti azt, hogy nyereségesek vagyunk.”*

A folyamatos növekedés elérésében lényeges a motiváció, ami arra sarkallja a csapatot, hogy minél magasabb szintre juttassák el a cégüket. Hazai viszonylatban azonban – több szakértő meglátása szerint – ez a típusú *motiváció* nem tart ki az elérhető maximális növekedésig. Egyik interjúalanyunk úgy véli, a növekedés addig a szintig tart, amivel a tulajdonosok meg vannak elégedve.

*„Őket kielégíti az a jövedelemszint, az a nyereség, amit elérték. Nincs ambíciójuk arra, hogy növekedjenek, bővíljenek, terjeszkedjenek.”*

A nemzetközi szakirodalomban felmerülő növekedési utat, a startup-felvásárlását a szakértők is említették (Xiao, 2015).

*„A magyar sikeres startupok mind attól lettek sikeresekek, hogy valaki felvásárolta őket egy viszonylag fejlett szakaszukban... de az igazi nagy ugrást már a külföldi tulajdonos csinálta meg. Ezek mind olyan vállalkozások, amelyeket működőképessé tett a magyar csapat, aztán jól eladta sok pénzért.”*

Globálisan jellemző változás, hogy *„a nagy cégek rámozdultak a startupozásra”*. Már nem vásárolnak fel kis, induló cégeket, hanem azokat *„maguknak növesztik”*, felvásárlásra pedig csak nagyobb, sikeres cégek számíthatnak. Az akvizíció mint a startup-típusos vége viszont egyre gyakoribb, ami a magyar startupok számára is valószínűsíthető út.

*„Nem reális, hogy a következő Facebook legyél, de kaphatsz akár százmillió eurót is a cégedért, ami azért nem rossz.”*

Ahogy a startup-vállalkozások túlélésében is kiemelt szerepe van a szakmai tudásnak, menedzsmentfelkészültségnek, a megkérdezett szakértők rávilágítanak, hogy a startup-vállalkozások növekedésének is gyakori gátja a *tudáshiány, felkészületlenség a vállalkozási, a pénzügyi és a menedzsment területeken*.

A növekedéshez szükség van olyan *startupperekre*, akik képesek az ötletet, később a vállalkozást végigvezetni a turbulens időközön, kellően rugalmasak ahhoz, hogy együtt mozogjanak a pillanatok alatt átalakuló piaccal és folyamatosan változó vállalkozói szervezettel.

*„A talent management az nagyon hiányzik. Ez most egy nagy dolog, honnan tudjuk azt a 35-45 éves nőt, férfit megtalálni, aki sikerre fogja vinni ezt a céget.”*

*„Itthon és Európában alapvetően más a vállalkozási attitűd – a szülők nem Steve Jobs-nak, hanem miniszterelnököknek álmódják a gyerekeiket.”*

A magyar startupok egy része azt hiszi, a tőkebevonás a cél és nem úgy tekint rá, mint a későbbi siker eszközére.

*„Sok startup a befektetés megszerzését ünnepli, pedig semmi ünnepelni való nincs abban, hogy eladtad a céged egy részét egy exbankárnak.”*

A hazai startupok egy része nem érti a kockázati tőke működését – hangsúlyozzák a szakértők. Hiába van pénz, ha a cégek nem értik, mire. Egy részük úgy éli meg, hogy nincs finanszírozás, mert nem érti, hogy a befektető nem a fejlesztést, hanem a skálázást finanszírozná. A kezdők, a fiatalok különösen nincsenek felkészülve a tőkebevonásra, sokukat megrázza, hogy tulajdonrészt kell adniuk a befektetőnek.

*„Kell egy üzleti intelligencia és tudás belátni, hogy nem a tulajdonrészt kell nézni, hanem azt, hogy mekkora összesen a torta, amiben részem van.”*

A szakértők szerint a következő, Magyarországról induló nagy startup-siker fő akadály a eladható termék, valamint a menedzsment- és értékesítési képesség hiánya.

*„A növekedés gátja nem a pénz, hanem a menedzsment- és az üzleti gondolkodás hiánya. A valódi piacképes termék hiányzik, a többség nem valós igényekre épül. Azon gondolkodnak, hogy mit akarnak változtatni a világon, nem azon, hogy mit akar a világ.”*

*„Sokszor az is látszik, hogy az alapító nagyon jó szakember, nagyon hitelesen tudja képviselni az adott terméket, akár az eladásában is, de a menedzsmentképességeknek híján van, és ez egy komoly akadályozó tényező lehet. Ráadásul, ha pont a legnagyobb tulajdonrészrel, vagy a legnagyobb döntési jogkörrel rendelkező személy nem látja ezt át, akkor elég sok időre meg tudja rekeszteni a startupnak a fejlődését, ha éppen nem a teljes akadályává válik a továbblépésnek.”*

A fentiek mögött történelmi okokat is sejthetünk. Sok mostani startupper még a nyolcvanas évek végén, kilencvenes évek elején végzett és semmilyen ilyen típusú képzést nem kapott. Bár a menedzsment tanulható lenne, a legtöbben nem látják, hogy valóban szükség van rá.

A megkérdezett szakértők többsége kiemelte, a magyar startup-vállalkozások között igazi növekedésre azon cégek képesek, akik nagyon hamar *kilépnek a nemzetközi piacra*. Az új ötletek és minél több startup-vállalkozás megszületésnek támogatása mellett a hazai ökoszisztéma egyik legnagyobb feladata a nemzetközi piacra lépés támogatása:



*„Nagy kihívás, hogy mi lesz azután, ha itthon elkészül a termék, megvan a lokális piacra lépés, hogyan tudja biztosítani a növekedést, hogyan tud nemzetközi piacra lépni.”*

Több szakértő hangsúlyozza, hogy dinamikus növekedés pusztán a magyar piacon nem érhető el, az igazán kiemelkedő eredmények elérése elképzelhetetlen nemzetközi piaci jelenlét nélkül.

*„A magyar piac korlátozott tízmillió lakossal, bármilyen terméket vagy szolgáltatást nézünk. A felhasználók száma ennél csak lényegesen kisebb lehet, így dinamikus növekedést nagyon nehéz elérni.”*

*„Egy végtelenül szűk szegmens az, aki tudhat akkorára nőni egy tízmilliós piacon, hogy mondjuk egy normál vagy egy átlagos kockázati tőkésnek a hozamvárásait teljesíteni tudja. Nem nagyobb, hanem nemzetközi növekedést kell tervezni, mert az nyilván együtt jár a nagyokkal is.”*

Bizonyos inkubátorokban alapvető kritérium, hogy a támogatott startup-minimális célpiaca az Európai Unió legyen, mivel az ennél kisebb fókuszú projektben a későbbi befektető bevonásproblémákba ütköznek. Habár a nemzetközi jelenlét fontosságában a szakértők egyetértenek, a hazai piacról (ami bizonyos szemszögből túl kicsi, míg más aspektusból túl nagy) nehéz a globális küzdőtérre történő sikeres kilépés.

*„Szerintem egy kicsit az a probléma, hogy mindenki érti meg érzi, hogy ez a tízmillió ember, ez nagyon kevés. A másik oldalról meg azért mégiscsak elég sok. Észtországnál az ő nagy előnyük, hogy ők ott egytized annyian vannak, mint mi. Innentől kezdve ott nincsen helyi piac, tehát mindenki azonnal nemzetközi piacra megy és rögtön szembesül azzal a problémával, hogy nem azt a nyelvet beszélik, nem úgy vásárolnak a boltban, nem úgy beszélnek az időjárásról... Tehát az összes ilyen kis kulturális, szokásjogos (sic!), egyéb problémákat másképp kezelik és nekik azonnal ehhez kell alkalmazkodniuk.”*

A szakértők a nemzetközi piacra lépés számos nehézségét azonosították. Kihívást tartogat az ismeretlen piac, az elégtelen nyelvtudás, a kapcsolatok hiánya. A nemzetközi sikerhez elengedhetetlen az értékesítésben való jártasság és magabiztosság. A magyar startupok többségét egyfajta röghöz kötöttség jellemzi, nincs meg bennük a bátorság, az akarat, hogy egy pezsgőbb, céljaik elérését hatékonyabban támogatni tudó ökoszisztémába költöztessék át a cégüket. A hazai ökoszisztémában találkozhatunk a 'homokozó effektussal' is. A csapatok úgy gondolják, ötletüket kipróbálják a hazai piacon és ha sikereket érnek el, továbblépnek nemzetközi szintre. Végül sokan azonban képtelenek kilépni a hazai piac komfortjából.

Azon startupok közül sem lesz sikeres mindegyik, akiknek sikerül a nemzetközi piacra lépést megvalósítani, vagy már a

kezdetektől a nemzetközi lehetőségek felé kacsingatnak. A sok munkán és kitaráson túl némi szerencsére is szükség van.

*„Ebben azért van egy kis, bár nem igazán szeretem, de ebben van egy kis mázli faktor is. Ki az, akit éppen megtalálsz, ki az, aki éppen szóba áll veled. Nyilván kell egyfajta rámenősség is, aki nem tud jóhiszeműen pofátlanul nyomulni, az itt nem fog labdába rúgni.”*

Akik nem elég bátrak, kitartóak, szerencsések esetleg még elindulhatnak a „KKV-sodás” útján és habár önmagukat talán még startupként definiálják, valójában megszűnnek azzá lenni.

*„Van, aki megmarad a magyar piacon, ő azonosítja, hogy mondjuk túl drága lenne, vagy túl sok erőforrást, idő, vagy tényleg olyan tényezőket emésztene fel a nemzetközi terjeszkedés, amit az alapító, vagy a csapattagok soknak ítélnék. Viszont azt meg látják, hogy itt Magyarországon egy megfelelően magas, akár az életvitelüket, vagy egyéb céljaikat segítő és támogató bevételi szintet már elérték, vagy elérik, és gyakorlatilag egy megfelelően prosperáló KKV-vá alakulnak át. Nincs ezzel semmi probléma, innentől ez nem annyira startup, de a magyar gazdaságnak ugyan úgy hasznos hozzájáruló szereplői maradnak.”*

A startup-vállalkozások növekedésnek gátja, a magyar társadalmat jellemző *bizalomhiány* is. Sok magyar startup eleve a fióknak szánja a terméket, mert bizalmatlanságból nem tesztel élő felhasználókon.

*„Hülye mindset, de ez van itthon, hogy nem mutatom meg senkinek, mert még ellopják.”*

A vállalkozók sok esetben a befektetővel szemben is egészségtelen módon bizalmatlanok. Olykor azért, mert a régi üzleti világból jönnek és nem értik, nem hiszik el ennek az ökoszisztémának a működését. A megkérdezett szakértők említettek olyan példát, ahol a harmadik befektetővel sem született végül szerződés, mert az alapítókat megrettentette, hogy konkurens cég is van a portfólióban.

*„Úgy érzik, azért akar befektetni, hogy tönkretegy őket.”*

A megkérdezett szakértők véleménye egybehangzó volt abban a tekintetben, hogy sajnos a magyar startup-vállalkozások növekedése jóval alatta marad az elvártaknak. Ennek számos okát azonosították. A legnagyobb jelentőségük a tudáshiány és a nemzetközi piacra lépésben mutatkozó gyengeség, amely bizonyos tekintetben visszavezethető az ehhez szükséges tudás, készségek, kompetenciák hiányára.

## Következtetések és javaslatok

A startup-vállalkozásokra irányuló kutatásunk legalkalmasabb elméleti keretének a Schumpeter által képviselt



vállalkozásméletet találtak. Schumpeter (1910, idézi Madarász, 2014) szerint a gazdasági fejlődés motorja az új kombinációk megvalósítása. Az új kombinációk kialakítása intelligenciát és energiát igényel, amivel a gazdasági alanyoknak csak egy kisebbsége rendelkezik. Ők a vállalkozók, akiknek alapvető funkciója az új kombinációk megvalósítása. A vállalkozó innováció révén egyfajta teremtő rombolást valósít meg.

Napjaink startup-vállalkozásaitól pontosan a Schumpeter (1910) által több mint száz éve megfogalmazott teremtő rombolást várjuk, amely felforgatja az egyes piacokról alkotott eddigi elképzeléseinket, s amely a cégek innovációvezérelt dinamikus növekedése révén gazdasági növekedést eredményez. Ahhoz azonban, hogy a startup-vállalkozások a gazdaság motorjává válhassanak, túl kell élniük az alakulásukat követő kockázatos időszakot és képesnek kell lenniük a dinamikus növekedésre.

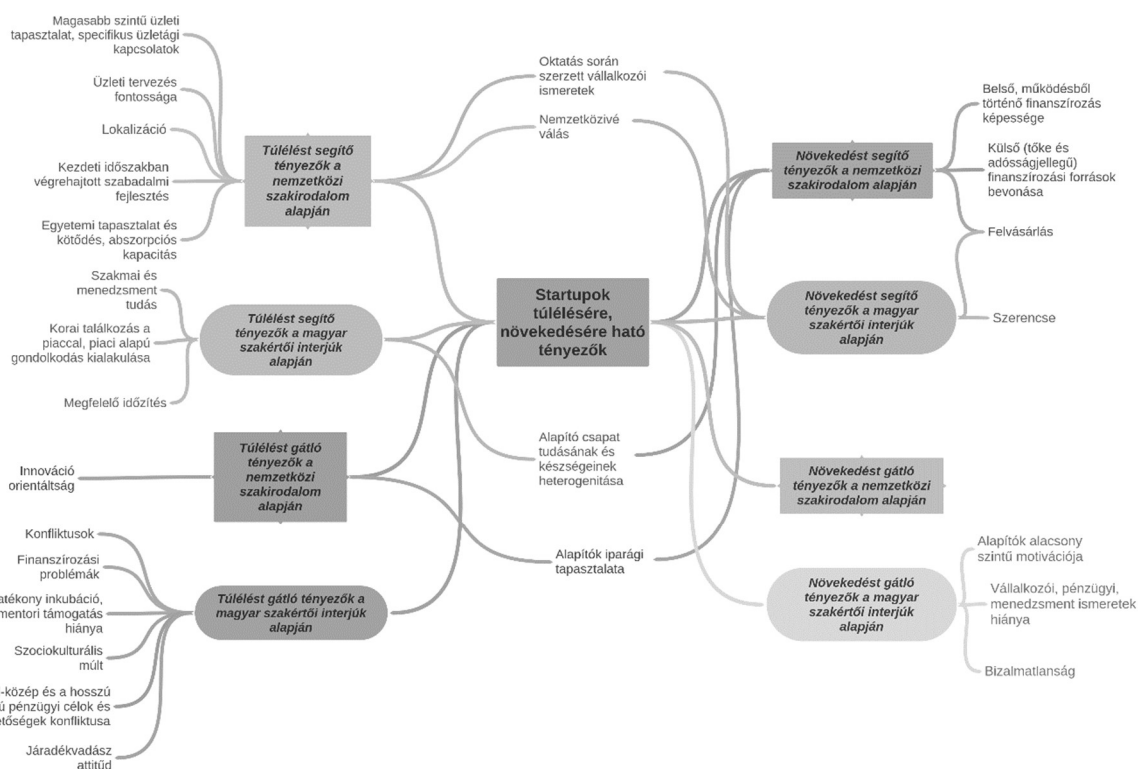
Munkánk során összegyűjtöttük a nemzetközi szakirodalomban fellelhető azon tényezőket, amelyek empirikus kutatási eredményekkel alátámasztottan hatnak a startup-vállalkozások túlélésére és növekedésére. A hazai helyzet értelmezése érdekében tizennégy szakértői interjút készítettünk a témában, amelyek elemzése során azonosítottuk azon faktorokat, amelyek a hazai startup-cégek túlélését és növekedését befolyásolják. Az összesített eredményeket az 1. ábra fogalomtérképén ábrázoltuk, amely az adatok közötti kapcsolatok feltárását és interpretálását grafikus ábrázolással segíti (Babbie, 2003).

A nemzetközi eredmények és a magyar szakértők által meghatározott tényezők között kevés átfedést találunk. Ennek oka lehet, hogy a nemzetközi eredmények elsősorban nyugat-európai és egyesült államokbeli startup-vállalkozásokra irányuló, longitudinális kvantitatív kutatások alapján levont következtetések, míg hazai viszonylatban a startup-ökoszisztéma fiatal volta miatt az ilyen típusú vizsgálatok végrehajtása komoly kihívásokba ütközik. A különbségek mellett olyan tényezőket is találunk, amelyek mind a nemzetközi kutatásokban, mind a szakértői interjúkban megjelentek.

Mind a nemzetközi szakirodalomban a túlélést és növekedést befolyásoló tényezőként megjelennek, mind a hazai szakértőkkel készített interjúkban említésre kerülnek az oktatás során szerzett vállalkozói ismeretek és a nemzetközi piacra lépés. E tényezők nem pusztán azért érdekesek, mert a nemzetközi szakirodalomban és a magyar szakértők véleményében egyaránt fellelhetők, hanem mert a nemzetközi szakirodalomban mindkét tényezőt, mint a startupok túlélésének segítőjét azonosítják, a hazai szakértők ezzel szemben úgy vélik, a növekedésben van szerepük. Érdekes, hogy az érettebb nyugati startup-ökoszisztémákban, a vállalkozói ismeretek és a nemzetközi piacra lépés a túlélés feltételei, a hazai szakértők szerint a magyar startupoknál ez a típusú „tudás” a növekedéshez szükséges. Ennek hátterében az eddigi hazai kutatások által is feltárt magyar ökoszisztéma túlzóan támogató volta is meghúzódhat, ami ugyan számos startup-vállalkozás létrejöttét segíti, ám sajnos azok többsége jóval a növeke-

1. ábra

**A startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők fogalomtérképe**



Forrás: saját szerkesztés

désre képes startupok minőségi kritériumai alatt teljesít (Becsky-Nagy, 2019; Kállay & Jáki, 2019).

Az alapítók csapat tudásának és készségeinek heterogenitása szintén nemzetközi és hazai szinten is említett faktor, ám amíg a nemzetközi kutatások a növekedésben játszott jelentőségére hívják fel a figyelmet (Ganotakis, 2010; Visintin & Pittino, 2014), a hazai szakértők szerint inkább túlélésben játszik szerepet a sokszínűség.

Az alapítók iparági tapasztalatával kapcsolatos nemzetközi eredmények azért érdekesek, mert egyrészt az alternatív munkavállalásból származó hasonlózat költségek miatt a túlélést negatívan befolyásolják, ugyanakkor a növekedési fázisban sokat lendíthetnek a cégen (Colombo & Grilli, 2005b; Criaco et al., 2014).

Az egyetlen olyan azonosított tényező, amely a nemzetközi szakirodalomban és a magyar szakértői interjúk alapján is azonos befolyással bír, az a felvásárlások növekedést generáló hatása (Xiao, 2015).

A fogalomtérképre tekintve megállapítható, hogy míg a nemzetközi szakirodalomból összegyűjtött tényezők inkább pozitív töltetűek, arra világítanak rá, milyen tényezők segítik a startup-vállalkozások túlélését és növekedését (növekedést gátló tényezőt nem is sikerült azonosítanunk a feldolgozott nemzetközi szakirodalomban), a hazai szakértők inkább kritikákat fogalmaztak meg, és a startup-vállalkozások nagyarányú megszűnésének és alacsony növekedési hajlandóságának okait világították meg. Ennek hátterében egyrészt a magyar startup-vállalkozások által nyújtott teljesítménnyel való általános elégedetlenség állhat, másrészt a negatív irányú megközelítés az interjúk készítőik személyes véleményének, meggyőződésének hatásából is adódhat.

A szakértői interjúk számos, kifejezetten a hazai startup-ökoszisztémát jellemző túlélést és növekedést gátló tényezőt tártak fel, amelyek nemzetközi kiterjesztése kizárólag a kelet-közép-európai régió országaira lehet indokolt. A Magyarországhoz hasonló történelmi múlttal rendelkező országok startup-vállalkozásainak túlélési és növekedési tényezőinek összehasonlító vizsgálatát perspektivikus jövőbeli kutatási irányynak tartjuk.

Bízunk benne, hogy a bemutatott korlátozások ellenére, eredményeink a startup-ökoszisztéma szereplői és a szakpolitikai döntéshozók számára egyaránt hasznosnak bizonyulnak.

## Felhasznált irodalom

- Ahmed, S. & Cozzarin, B. P. (2009). Start-up funding sources and biotechnology firm growth. *Applied Economics Letters*, 16(13), 1341-1345. DOI: , <https://doi.org/10.1080/13504850701367338>
- Amason, A.C., Shrader, R.C. & Tompson, G.H. (2006). Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 125-148. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.008>
- Babbie, E. (2003). A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Magyarország: Balassi Kiadó.
- Baumol, W. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *American Economic Review*, 58(2). 64-71.

- Becsky-Nagy, P. & Fazekas, B. (2017). Résen van-e az állam? Az állami szerepvállalás hatása a kockázati tőke keresleti oldalára. *Közgazdasági Szemle*, 64(5), 507-527.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2009). Introduction: Expert Interviews – An Introduction to a New Methodological Debate. In Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Eds.), *Interviewing Experts, Research Methods Series*. London, England: Palgrave Macmillan.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Eds.) (2009). *Interviewing Experts, Research Methods Series*. London, England: Palgrave Macmillan, ISBN: 978-0-230-22019-5
- Bokor, A. & Radácsi, L. (2006). *Aranykalitkában. Fiatal vállalatvezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon*. Budapest, Magyarország: Alinea Kiadó.
- Brinckmann J., Salomo, S., & Gemuenden, H.G. (2009). Financial Management Competence of Founding Teams and Growth of New Technology-Based Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 217-243. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00362.x>
- Coeurderoy, R., Cowling, M., Licht, G. & Murray, G. (2011). Young firm internationalization and survival: Empirical tests on a panel of 'adolescent' new technology-based firms in Germany and the UK. *International Small Business Journal*, 30(5), 472-492. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242610388542>
- Cole, A. (1944). A Report on Research in Economic History. *Journal of Economic History* 4(1), 49-72.
- Colombo, M. G. & Grilli, L. (2005a). Start-up size: The role of external financing. *Economics Letters*, 8(2), 243-250. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2005.02.018>
- Colombo, M. G. & Grilli, L. (2005b). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence based view. *Research Policy*, 34, 795-816, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.010>
- Criaco, G., Minola, T., Migliorini, P. & Serarols-Tarrés, C. (2014). "To have and have not": founders' human capital and university start-up survival. *The Journal of Technology Transfer*, 39(4), 567-593. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9312-0>
- Csákné Filep, J., Radácsi, L. & Szennay, Á. (2019, 2019. március 27). A magyar startup-vállalkozások nyomában. *BGE Budapest LAB Working Paper Series 2-2019*, Elérhető: [https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/03/WP\\_2\\_2019\\_zart.pdf](https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/03/WP_2_2019_zart.pdf)
- Csákné Filep, J. & Radácsi, L. (2009b). Magyar start-up közösség iránytű. In Kőszegi, Irén Rita (Ed.), *III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció* (pp. 945-950). Kecskemét, Magyarország: Neumann János Egyetem.
- Csákné Filep, J. & Radácsi, L. (2019a). Start up, spin-off, freelancer? Ki kicsoda az induló vállalkozások között? In Kőszegi, Irén Rita (Ed.), *III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció* (pp. 940-944). Kecskemét, Magyarország: Neumann János Egyetem.
- Davila, A., Foster, G. & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup-firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689-708. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(02\)00127-1](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(02)00127-1)

- Digitális Jólét Program (2016, 2019. augusztus 21.). Magyarország Digitális Startup-Stratégiája, Elérhető: <https://www.kormany.hu/download/d/8c/e0000/Magyarorszag%20Digitalis%20Startup%20Strategiája.pdf>
- Ejermo, O. & Xiao, J. (2014). Entrepreneurship and survival over the business cycle: How do new technology-based firms differ? *Small Business Economics* 43(2), 411–426. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9543-y>
- Eurostat-OECD (2007, 2019. február 6.). *Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics*. OECD Publishing, ISBN 978-92-64-04187-5, 1-104. Elérhető: <http://www.oecd.org/sdd/39974460.pdf>
- Fazekas, B. & Becsky-Nagy, P. (2019). Mit jelez a tulajdonosi szerkezet? – A tulajdonosi szerkezet és a vállalkozások teljesítményének kapcsolata információs aszimmetriák mellett a magyarországi kockázati-tőke-befektetések tükrében. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 31-38. DOI: <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.07.03>
- Farkas, B., Ferenczné Gyallai, É. & Becsky-Nagy, P. (2016): A JEREMIE-program tapasztalatai Közép-Kelet-Európában. *Forum on Economics & Business/Közgazdász Fórum*, 19(126), 81-100.
- Ganotakis, P. (2010). Founders' human capital and the performance of UK new technology based firms. *Small Business Economics*, 39(2), 495-515. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9309-0>
- Ghuri, P. & Gronhaug, K. (2011): Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó.
- Jimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750–783
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008): Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere. Pécs, Magyarország: VHE Kft.
- Hyytinen, A., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2014). Does innovativeness reduce startup-survival rates? *Journal of Business Venturing*, 30(4), 564-581. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.001>
- Illés, R. & Lovas, A. (2018). A hazai kockázati-tőke-befektetések értékelése, különös tekintettel a JEREMIE-álapok befektetéseire. *Közgazdaság*, 62(7-8), 30-56.
- Jáki, E., Molnár, E. M. & Kádár, B. (2019). Characteristics and challenges of the Hungarian startup-ecosystem. *Vezetéstudomány*, 50(5), 2-12. DOI: <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.05.01>
- Kapás, J. (2000). A vállalkozás közgazdasági elméletei – vállalatelméleti megközelítés. *Vezetéstudomány*, 31(12), 2-15
- KSH (2018a, 2018. november 5.). *Vállalkozások demográfája, 2016*. Elérhető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/valldemog/valldemog16.pdf>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Löfsten, H. (2016a). Organisational capabilities and the long-term survival of new technology-based firms, *European Business Review*, 28(3), 312-332. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2015-0041>
- Löfsten, H. (2016b). Business and innovation resources: Determinants for the survival of new technology-based firms, *Management Decision*, 54(1), 88-106. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0139>
- Madarász, A. (2014). Hogyan született a vállalkozó? (Fogalomtörténeti töredékek Schumpeter vállalkozóelméletéhez). *Közgazdaság*, 58(7-8), 3-29
- Madarász, A. & Valentiny, P. (2016, 2019. augusztus 12.). *Vállalkozás, vállalatelmélet, vállalat történet: Arthur Cole, Alfred Chandler és Ronald Coase-változatok „paradigmateremtésre”*. Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Műhelytanulmány MT-DP-2016/8. Elérhető: <http://real.mtak.hu/34298/>
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Content Analysis*, 1(2), 1-10.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). The Expert Interview and Changes. In Knowledge in Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Eds.), *Interviewing Experts, Research Methods Series*. London, England: Palgrave Macmillan, ISBN: 978-0-230-22019-5
- Muraközy, L. (Ed.) (2012): *A bizalmatlanság hálójában – A magyar beteg*. Budapest, Magyarország: Corvina Kiadó.
- OECD (2018, 2019. február 8.). *Entrepreneurship at a Glance 2017*. Elérhető: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/entrepreneur\\_aag-2017-en.pdf?expires=1549610673&id=id&accname=guest&checksum=A6E9D71A931B7F29396C6546F72E151F](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/entrepreneur_aag-2017-en.pdf?expires=1549610673&id=id&accname=guest&checksum=A6E9D71A931B7F29396C6546F72E151F)
- Pfadenhauer, M. (2009). At Eye Level: The Talk Between Expert and Quasy Expert. In Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Eds.), *Interviewing Experts, Research Methods Series*. London, England: Palgrave Macmillan, ISBN: 978-0-230-22019-5
- Porter, M. E. (2006). *Versenystatégia*. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó.
- Ramaciotti, L., Muscio, A., & Rizzo, U. (2017). The impact of hard and soft policy measures on new technology-based firms. *Regional Studies*, 51(4), 629-642. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1255319>
- Rácz, A. (2012). EU-s források a vállalkozások tőke-ellátottságának javítására – A JEREMIE kockázati tőkeprogram. *Vezetéstudomány*, 43(2), 43-54.
- Renski, H. (2015). Externalities or Experience? Localization Economies and Start-up Business Survival. *Growth and Change*, 46(3), 458-480. DOI: <https://doi.org/10.1111/grow.12099>
- Sántha, K. (2013). *Multikódolt adatok kvalitatív elemzése*. Budapest, Magyarország: Eötvös József Könyvkiadó. ISBN 978 963 9955 40 0
- Sántha, K. (2017). A trianguláció-típológiák és a Maxqda kapcsolata a kvalitatív vizsgálatban. *Vezetéstudomány*, 48(12), 33-40. DOI: <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.12.04>
- Samuelsson, M. & Davidsson, P. (2009). Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures. *Small Business Economics*, 33(3), 229–255. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9093-7>

- Schumpeter, J. A. (1910). Über das Wesen der Wirtschaftskrisen. Zeitschrift für Volkswirtschaft. *Sozialpolitik und Verwaltung*, 19, 271–325
- Schumpeter, J. A. (1934, 1980). *A gazdasági fejlődés elmélete*. Budapest, Magyarország: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Szerb, L., Vörös, Zs., Páger, B., J. Acs, Z. J. & Komlósi, É. (2018, 2018. április 3.). *Case Study on the Hungarian new tech entrepreneurial ecosystem*. FIRES research report, D5.8 (2018), Elérhető: <http://www.projectfires.eu/wp-content/uploads/2018/01/D5-8-Case-Study-Complete.pdf>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, (18)7, 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::A-ID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::A-ID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Trinczek, R. (2009). How to Interview Managers? Methodical and Methodological Aspect of Expert Interviews as a Qualitative Method in Emoirical Social Reserach. In Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Eds.), *Interviewing Experts, Research Methods Series*. London, England: Palgrave Macmillan. ISBN: 978–0–230–22019–5
- Vecsenyi, J & Petheő, A. (2017). *Vállalkozz okosan!* Budapest, Magyarország: HVG Kiadó. ISBN: 9789633045022
- Vecsenyi, J. (2009). *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest, Magyarország: Perfekt Kiadó. ISBN: 9789633947685
- Visintin, F. & Pittino, D. (2014). Founding team composition and early performance of university Based spin-off companies. *Technovation*, 34(1), 31–43. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.09.004>
- Xiao, J. (2015). The Effects of Acquisition on the Growth of New Technology-Based Firms: Do Different Types of Acquirers Matter? *Small Business Economics*, 45(3), 487–504. DOI: <https://doi.org/https://link.springer.com/journal/volumesAndIssues/11187>
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zsigmond, Sz. (2019, 2019. május 22.). *A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat Rubik-kockája, avagy: a sikeres folyamat sajátosságai és összetevői* (Disszertáció). Miskolc: Miskolci Egyetem. Elérhető: <http://midra.uni-miskolc.hu/document/31220>