

Vállalkozói kultúra fejlesztés nagyban

Magos Anna¹ – Németh Gergely²

A cikkben szakirodalmi áttekintést adunk a startupok definíciójára, megkülönböztetve a strukturális és kulturális jellemzőket. Áttekintjük a startupok sikeres működéséhez szükséges tényezőket. Az elemzés során a fő hangsúlyt a magyar gazdasági környezet elemzésére helyezzük, mert állami törekvés, hogy a régió startup központjává váljon Magyarország. A gazdasági környezet elemzése kiemelten fontos új gazdasági irányzatokat megteremtő kezdeményezéseknél. Négy kockázatot azonosítunk, mely a mesterséges tőkeinjekció hatására merülhet fel. Az első kockázat a könnyű tőkeszerzés hatása a befektető és a vállalkozó motivációjára. A második kockázati tényező a hiányos innovációs értékláncból fakad: a nagyvállalatoknak nincs igényük a startupokra, helyette mesterségesen generált igény jelenik meg az innováció iránt. A harmadik kockázat a valódi piaci igények figyelmen kívül hagyása, és a befektetői igények előbbre helyezése. A negyedik kockázat a nemzetközi piacok elhanyagolása, és a túlzott fókusz a lokális lehetőségekre. Ezek a kockázatok eltéríthetik az induló innovatív vállalkozásokat a siker útjáról. A modellekben bemutatott szervezeti és gazdasági tényezők egy következő tanulmányban, illetve kutatásban kerülnek majd részletesebb kifejtésre.

Kulcsszavak: startup, SME, KKV szektor, vállalkozásfejlesztés

1. Definíció

A startup vállalkozásra különböző definíciókat találunk a szakirodalomban és a startupperek körében. Sokan a létszámot, a működés idejét, a bevételt, az iparágat, illetve ezek kombinációját emelik ki a startup vállalkozások jellemzőjeként, mely megkülönbözteti más vállalkozási formáktól.

Schumpeter (1934, 1980) szerint vállalkozó az, aki kisvállalkozás tulajdonosa, aki versenyben van, és egyre jobb vezetést valósít meg, valamint új innovatív termékeket és folyamatokat vezet be (Gray 2002, 61. o.). Schumpeter (1934) úgy is definiálta a vállalkozót, mint a változás ügynökét (agents of change), aki egy új kombinációját hozza létre egy termék, vagy szolgáltatás értelmezésében, vagy a rendelke-

¹ Magos Anna, MSc szervezetpszichológus, Corporate Values Kft. (Budapest).

² Németh Gergely, munka- és szervezetpszichológiai szakpszichológus, Corporate Values Kft. (Budapest), PhD jelölt, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (Gödöllő).

zésre álló erőforrások felhasználásában. Az 1930-as évekbeli meghatározása a vállalkozó fogalmának, megegyezik a mai innovatív strattupperrel, tehát a változás ügynöke maga a „startupper”.

1.1. Mérföldjellelmezők

Sokan a startupokat újonnan alapított vállalkozásként definiálják, melyek gyorsan növekszenek, intenzíven piacot keresnek, valamint gyors és nagy növekedési potenciállal bírnak, mindenféle gazdasági előélet nélkül, vagy csak minimális előzményekkel, ráadásul főként technológiai területhez kötik (Shane–Stuart 2002). A Merriam-Webster szótár szerint a startup “működésbe vagy mozgásba helyezés cselelése”-t jelenti (“the act or an instance of setting in operation or motion”).

Paul Graham, Y Combinator akcelerátor vezetője szerint a startup egy cég, mely nagyon gyorsan növekszik. Ez a földrajzilag független növekedés az, ami megkülönbözteti a startupokat a kisvállalkozásoktól. Graham szerint egy öt éves cég is lehet startup. A startupokat sokszor a technológiai cégekkel azonosítanak, azonban a startup bármilyen iparághoz tartozhat, amelyben gyorsan növekszik.

Egy másik definíciót fogalmaz meg Eric Ries, a *Lean Startup* világsiker szerzője: “a startup olyan vállalkozás, amelynek célja új termék vagy szolgáltatás létrehozása szélsőségesen bizonytalan feltételek között” (2011, 14. o.).

1.2. Szervezeti kultúra

Számos kontextusban a startupok definíciója a szervezeti kultúrára utal, arra, “ahogy a dolgokat csinálják” (Bower kijelentésére utal, “ahogy a dolgokat mi itt tesszük/the way things are done”, idézi Deal–Kennedy 1982) az adott szervezeten belül. A Google, IDEO, Facebook, Yahoo és még számos szilícium-völgyi technológiai nagyvállalatot említenek startupként, melynek nem csupán az az oka, hogy valaha garázscéggként indultak, és inspiráló példakép a frissen alakult startupoknak, hanem fontos jellemzőjük, hogy a mai napig olyan szervezeti kultúrát valósítanak meg, mely vonzó és követendő a startupok számára, melyek a nagyvállalati működésmód ellen lázadva jönnek létre.

Kérdés azonban, hogy mik ezek a kulturális elemek, melyek feloldják a nagyvállalati startup paradoxont (Németh 2009, 2011, 2012). Az egyik legfontosabb jellemző az innováció mindennapokba való beépítése, mely folyamatos növekedést és adaptálódást tesz lehetővé. Általánosabban fogalmazva, ezek a nagyvállalatok a folyamatos értékteremtést és adaptációt biztosítják minden érintett számára.

Innováció és folyamatos növekedés – ez a két kifejezés kulcsfontosságú a startupvilágban. A következő kérdés azonban mi szükséges ahhoz, hogy mindez megvalósuljon.

1.3. Modellek

A startupok működése legtöbb esetben rendezetlen, ezért érdemes megvizsgálni, hogy melyek azok a dimenziók, amik meghatározzák egy vállalkozás működését, és ezek mennyire fontosak startupok esetében (Dahlquist et al. 2000).

Cunningham (2000) kutatásából kiderül, hogy a startupok bukása legtöbb esetben üzleti okokra vezethetők vissza, és nem technológiai problémák között keresendők a bukás okai.

Bell és McNamara (1991) a Bell Mason modellben leírja, hogy négy fő területen (technológiai termék; marketing/sales, humán erőforrás, pénzügy) belül összesen tizenkét dimenzió (kutatás-fejlesztés, termék, gyártás, üzleti terv, marketing, sales, ügyvezető, csapat, felső vezetés, folyamatok/kontrolling, pénzügyi helyzet, cash-flow) játszik fontos szerepet egy startup sikerességében.

MacMillan és szerzőtársai (1987) a vállalkozó, a piac, a termék és a pénzügy fontosságát emelik ki, mint legfőbb tényezők, melyek meghatározzák egy startup működését.

Davidson és Klofsten (2003) kiemeli, hogy a startupok sikeres működése számtalan dimenzió egymásra hatásától függ, tehát dinamikus szemlélettel közelíti meg a vállalkozások működését. Három területet határoz meg: 1. fejlesztési folyamat, mely magában foglalja a következőket: ötlet, termék, piac, szervezeti jellemzők. A második nagy terület a kulcsemberek jellemzőit foglalja magában (motiváció, személyiség, vezetési stílus, szakértelem); valamint a külső erőforrások a harmadik terület, mely meghatározza egy startup működését. A külső erőforrások kategóriájába tartoznak a partnerek, ügyfelek, tőkeforrások és a tágabb értelemben értelmezett gazdasági környezet. Számtalan írás foglalkozik azzal, hogy talán a legfontosabb kritérium egy startup esetében a vállalkozó, amely szinte az egyetlen érték képviselő a vállalkozás felmérésekor (MacMillan et al. 1985, 1987, van Osnabrugge–Robinson 2000).

Egy izraeli startupokat vizsgáló kutatásban (Chorev–Anderson 2006) aszerint kategorizálták a tényezőket, hogy mennyire fontosak. A legfontosabbak a következők voltak: stratégia, az ötlet, marketing, az alkalmazottak elkötelezettsége és szakértelme; a kevésbé fontos tényezők közé sorolták a menedzsmentet, az ügyfél kapcsolatot és a kutatás-fejlesztést; és a legkevésbé fontos tényezők a következők voltak: a gazdasági környezet és a politikai környezet.

Jelen tanulmányban a magyarországi gazdasági kontextus értékeléséről szóló cikkeket tekintettük át. Ennek a dimenzióknak a vizsgálata Magyarországon kiemelten fontos, hiszen állami törekvés, hogy Közép-Európa startup központjává váljon az ország, és ehhez 130 milliárd forint támogatás áll rendelkezésre.

Chorev és Anderson (2006) kutatásában a gazdasági környezet a legkevésbé fontos jellemzők közé került, Magyarországon azonban kiemelten fontos, hiszen a

startup kultúra még nem alakult ki, és ennek megalapozásához elengedhetetlen a gazdasági kontextus vizsgálata. A többi dimenzió részletes elemzése egy későbbi cikkben kerül kifejtésre.

A következőkben a magyar helyzetet kiemelve írunk, de azért vagyunk kissé zavarban folyamatosan, mert noha nagyon is determináló a „Magyar” helyzet, ami-ben mozgunk, mégis az összes startupnak világpiacon kell helytállnia, ami jelentősen másképpen működik. A piac nem áll meg a határoknál, nem állhat meg ott.

2. A Magyar startup ökoszisztéma

2.1. Jeremie program

2009-ben indult első Jeremie-program beindította a startup piacot. Ezzel egy időben az IT cloudszoftárok kezdtek felvirágozni, ami azt jelentette, hogy pár fős IT csapatok kis tőkebefektetést igénylő megoldásaikkal hatalmas sikerre tehettek szert, akár B2B-ben (business to business) vagy B2C-ben (business to customer) gondolkodva. A gyors növekedést ígérő rövid termékfejlesztési ciklusidőt ígérő SaaS (software as a service) üzleti modell egyre jobban vonzotta a befektetőket az IT szektorba. A Magyarországról induló Prezi, LogMeIn és a Ustream nemzetközi sikerre inspirációt adott a hazai startuppereknek és befektetőknek.

A Jeremie alapok akár 200-300 millió forintos befektetésekkel is támogatták a hazai startupokat. Összesen körülbelül 200 céget.

Az első Jeremie körök után megjelent a második kör, melyben az állam 130 milliárddal támogatja a startupokat.

Weiszbart Zsolt azonban felhívja a figyelmet arra, hogy azonban a Jeremie programokon kívül más lehetőség kevésbé áll induló vállalkozások előtt. A privát tőkealapok egy-két kivételtől eltekintve eltűntek a magyar piacról, míg a külföldi befektetők nem jelentek meg a magyar piacon (Weiszbart 2014).

Felmerül a kérdés, hogy milyen eredménnyel lehet egy vállalkozói kultúrát mesterséges tőkeinjekcióval felvirágoztatni. A Jeremie programok előtt a vállalkozói sikertörténetek nem jelentek meg a közbeszédben, az embereket kevésbé motiválták az amerikai technológiai startup sikerek, de a Prezi vagy Ustream példája sem jelentett inspirációt, hiszen fényévnnyi távolságra voltak a magyar kisvállalkozóktól. Oszkó (2014) cikkében leírja, hogy egy gazdaság, egy vállalkozói közeg sikere attól függ, hogy milyen tudás és tapasztalat birtokában van; a sikert elősegíthetik a finanszírozási lehetőségek, de egy csapásra nem old meg mindent. Sok esetben a tőkeinjekció a tüneti problémákat kezelheti, de hosszú távon nem fenntartható, és sok esetben az összeomlás előbb-utóbb bekövetkezik. A szakirodalmat áttekintve összegyűj-

töttük azokat a kockázatokat, melyek az állami tőkebevonással megjelenhetnek, és eltéríthetik a vállalkozásokat a sikertől.

2.2. Motiváció

A magyar vállalkozások piacán jelenleg bőséggel elérhető tőke, azonban ez nem garantálja, a hosszú távú gazdasági fellendülést, a vállalkozói réteg és kultúra megerősödését. Felmerül a kérdés, hogy hogyan befolyásolja a mesterséges tőke a befektetők és a vállalkozók motivációját. Számos vállalkozó azért indít saját vállalkozást, hogy munkahelyet teremtsen önmaga számára, ne legyen főnöke, és fizetését megtermelje (Gray 2002). A mesterséges tőkebeáramoltatással az a gond, hogy számos vállalkozás esetében az elsődleges motiváció a támogatás megszerzése, és nem a hosszú távú értékteremtés, a valódi piaci igények kiszolgálása. Azonban az, hogy valóban értékteremtő hosszán fenntartható vállalkozások alakuljanak, szakértelmet kíván. A szakértelem ebben az esetben nemcsak a termékhez kapcsolódó szakértelmet jelenti, hanem a vállalkozás működtetéséhez szükséges tudást: menedzsment szaktudást és vállalkozói kompetenciákat többek között. A vállalkozó, aki jobban motivált a pénzszerzésben, mint a hosszú távon életképes vállalkozás felépítésében, könnyen esik abba a csapdába, hogy a befektetők tetszését próbálják elnyerni, nem pedig a piac igényeire válaszolni.

Mindez azért is problematikus, mert a befektető és a piac igénye nagyon sok esetben nem esik egybe. A befektető gyorsan (3-5 éven belül) megtérülő sikert szeretne elérni, ha valóban motivált a profitszerzésben. Abban az esetben azonban, ha állami támogatások kihelyezése valósul meg, a befektető nem biztos, hogy minden erejével azon dolgozik, hogy nyereséges legyen a befektetése, hiszen, a kockázati tőke alapok működése államilag is biztosított. Miskolczi Csaba felhívja a figyelmet arra, hogy a mesterségesen fenntartott startup ökoszisztéma piaci buborékká fajulhat, "olyan pénznyelő gépezetté, amelyből sokan napi kényszertevékenységet varázsolnak érdekcsoportjuknak, vagy éppen kockázatmentes pénzszivattyúnak használgják" (2014, 10. o.).

A Jeremie alapokhoz való hozzájutás feltétele, hogy az induló vállalkozásoknak tőkéje legyen. Ezt azonban üzleti angyaloktól nagyon nehéz megszerezni, hiszen a vállalkozói kultúrára nem jellemző a kockázatvállalás a magyar piacon (Miskolczi 2014). Azok, akik eleve úgy szereztek vagyont, hogy csak biztonságos üzletekbe mentek bele, nem vesztettek, nem fognak kockázatos üzletekbe belemenni (lásd Gray 2002 kutatásai).

A Jeremie alapokhoz nem egyszerű a hozzájutás. A startup lényege, hogy dinamikusan, gyorsan történnek a dolgok, nincsenek lassú szervezeti folyamatok. A Jeremie alapokhoz való hozzájutás azonban mindennek ellentmondható csak gyorsnak nem, folyamat körülményes és nagyon lassú 6-10 hónap. Mindezzel ellentétben,

a szilícium völgyben a befektetők gyorsan, rövid term sheet-tel állnak elő, melyek nem gátolják a startupok dinamikus fejlődését.

2.3. Verseny hiánya

A szilícium-völgyi és a magyar piac méretét összehasonlítva látjuk, hogy a magyar piaci nagyságrendekkel kisebb, mint az amerikai. A Szilícium-völgyben heti ötszázmillió dollárnyi tőke cserél gazdát, befektetésként és exitként, míg Magyarországon becslések szerint évente tíz-tizenötmilliárd forint mozog, elsősorban befektetésként, és exit alig valósul meg. Felmerül a kérdés, hogy miért nincsenek magyar exitek. Miskolczy arra hívja fel a figyelmet, hogy a gazdasági környezet nem elhanyagolható tényező. A siker titka nemcsak a jó management, befektetői kultúra, tőkebőség, hanem az "innováció értéklánc" szemlélet. Ez arról szól, hogy a nagy technológiai vállalatoknak szükségük van az innovációt hozó kis startupokra, melyeket felvásárolhatnak, levadászhatják a fiatal tehetségeiket, inspirációt adnak, valamint nyomást gyakorolnak rájuk, hogy fejlesszenek, hiszen bennük van a lehetőség, hogy évek múlva kiszorítsák a nagyokat a piacról. Magyarországon azonban a piaci verseny közel sem olyan intenzív, mint a nemzetközi piacon. Az innováció értékláncból hiányzó elemek megbénítják a gyors tempójú nagyszabású fejlődést.

Simó (2014) szintén azt a véleményt képviseli, hogy önmagában az állami támogatás nem fogja felvirágoztatni a startupvilágot. Nemzetközi mércével mérve a magyar startup világ eredményei középszerűek. Az egyik legnagyobb hibájának azt tartja, hogy magyar startupvilág egy szubkultúra, és nem tartozik szervesen a magyar gazdasághoz. Nem alakult ki szoros kapcsolat a startupok és a multinacionális nagyvállalatok, valamint a kis-középvállalkozások között. A nagyvállalatok nem fordulnak a startupokhoz innovációkért, ötletek inkubálásában nem vesznek részt, a startupok nincsenek a K+F szervezeti egységekhez becsatornázva. A nagyvállalatok nem fektetnek be startupokba, és az exiteket sem segítik elő. A szilícium völgyi sikerek azonban a nagyok szerepvállalása nélkül elképzelhetetlenek.

Az innováció értékláncnak azonban nemcsak a startupok és a nagyvállalatok közötti kapcsolat a fő eleme, hanem az egyetemekkel való együttműködés, és a szakértőket kinevelő oktatási intézmények is szerves részei. Laufer (2014) szerint a jól képzett szakértők hiánya a fő oka annak, hogy Magyarországra nem települnek nagy cégek, mely meggátolja, hogy az ország regionális innovációs központtá váljon. Az EU-ban 800ezer betöltetlen informatikai pozíció van, mely fokozatosan növekszik. Magyarországon 2500 informatikus végez évente, akik leginkább külföldre mennek dolgozni. Mindezekért a képzés hatékonyságát, és a képzésben résztvevők számát növelni kell (Laufer 2014).

2.4. Piaci igények ignorálása

Bojár (2014) az állami pénzek startupokba való ömlesztését kritizálta. Több problémát is lát az állami szerepvállalásban. Elsőként azt említi meg, hogy a startupok így nem tanulnak meg a vevőikből élni, és nem a vevők igényeit próbálják meg kielégíteni, hanem a befektetőét, ami jelen esetben az állam.

Továbbá, világszintű probléma, hogy tökebőség van a piacon: kevesebb ígéretes vállalkozás van, mint befektetni való tőke, ezért megjelenhetnek a piaci buborékok. Az állami beavatkozás tovább rontja a helyzetet, hiszen további milliárdokat ömleszt a piacra, így növelve a buborékok lehetőségét.

További problémákat vet fel az állami beavatkozás. A startupok a nagyvállalatok elleni lázadás bizonyos formái. Mérnökök, informatikusok, vállalkozók önmegvalósítási formája, ahol ők diktálják a játékszabályokat. Piaci igényekre reagálva innovatív ötletekkel válnak versenyképesé. A startupok a piac természetes működésének részei. Ha úgy vesszük a startupok "pull rendszerek", melyek a piac körülményeihez igazodnak, azokra az igényekre reagálnak. Ezzel ellentétben a nagy vállalatok, az állam, inkább push rendszerként működnek, felülről előírt szabályok és értékek mentén. Ha egy push rendszer pull rendszereket akar működtetni esélyes, nagy nehézségek elé néz, hogy a pull rendszerek ne veszítsék el az innovatív értéküket, spontaneitásukat és természetességüket. Nem véletlen, hogy sok kezdeményezés olyan kezdeményezés fullad kudarcba, amikor nagyvállalatok belső innovációs szervezeti egységet próbálnak kialakítani. Ez sem különbözik attól, ha az állam akar innovatív vállalkozásokat működtetni. A finanszírozáson kívül számos olyan feltételt kell biztosítani, ami fenntartja és fejleszti ezeknek a rendszereknek az önállóságát.

2.5. Globalitás

Hild (2014) felhívja a figyelmet a globalításban való gondolkodás fontosságára. A magyar startupoknak szem előtt kell tartani, hogy nemzetközi piacokra fejlesszenek, és a nemzetközi felhasználók igényeit kell kiszolgálni. A kevés magyar exit háttérében többek között az áll, hogy a magyar startupok lokális piacokra terveznek, és az eredmény, hogy a magyar fejlesztések nem illeszkednek a nemzetközi trendekhez. A startupoknak szem előtt kell tartani, hogy mi folyik más piacokon, hiszen a befektetőket az érdekli, hogy nagy piacok által értékesnek tartott termék növekedésében részt vehessen.

A nemzetköziségben való gondolkodást az államnak is hangsúlyoznia kellene, ha valóban sikeres magyar vállalkozások felépítése a cél; mindezt azonban megkérdőjelezi ambivalens retorikájával. A Prezi-Ustream-Logmein triumvirátus a fő példaképe a hazai startupperkenek. A Prezi-Ustream-Logmein bizonyos kontextusban

magyar büszkeség, azonban más kontextusban, amikor nemzetközi sikereik és nagyságuk kerül előtérbe negatív példaként említik őket, vezetőiket megbélyegzik és a magyar politikusok kirekesztő módon nyilatkoznak róluk. Felmerül a kérdés, hogy ez a kommunikáció hogyan hat a magyar startupszcénára, mennyire kelt bizonytalanságot és bizalmatlanságot az állammal szemben. Mindenesre biztos, hogy ez a kommunikáció nem azt fejezi ki, hogy a nemzetközi siker egy közös érték, melyért érdemes dolgozni. A startupperek mindezt úgyis lefordíthatják, hogy a túl nagy siker, a nemzetközi siker több negatív hozadéka van, mint pozitív, ezzel kódolva a kudarcot, hiszen ne feledjük, az újonnan induló vállalkozások a lépésekkel előrébb járó közeli példákból tanulnak. A startup piacon (a startupok és a befektetők között is) mindez elindíthatja a negatív versengést, mely nem szolgálja a hosszú távú stratégiát.

2.6. *Miben állhatna az állami valódi támogatása?*

Bojár (2014) a tiszta versenyfeltételek megteremtésében határozza meg az állam fő feladatát. Ez azt jelenti, hogy a jogbiztonság megteremtése, stabil adórendszer kidolgozása a fő feladata, valamint annak megakadályozása, hogy a nagyvállalatok visszaéljenek pozíciójukkal, és ellehetlenítsék a kisvállalkozásokat.

Böszörményi Nagy (2014) elmondja, hogy az állami beavatkozás önmagában nem virágoztatja fel a startup ökoszisztémát, azonban igenis fontos katalizátor szerepe van, hiszen a korábbi felfogásokkal ellentétben, melyek a nemzeti fejlettséget kész produktumokban, létesítményekben mérte, most az innováció is elismert érték lett. A párbeszéd fontosságát hangsúlyozza négy területen adó- és járulékpolitika, támogatáspolitikai, oktatási programok és a támogató környezet kialakítása az, ahol a kormányzat és piaci szereplők között párbeszéd szükséges. Erre hozták létre startup világ szakmai szereplőit tömörítő Budapest HUB, mely szabályozások és a forráselosztást érintő javaslatok kidolgozásán dolgozik a Nemzeti Innovációs Hivatallal közösen.

A tőkebefektetők és más vállalkozói szereplők egyik legfontosabb feladata, hogy a vállalkozói kultúrát fejlesszék szaktudásukkal, tanácsadással, szakmai és akcelerációs programok szervezésével, infrastruktúrával, és sikeres példák felmutatásával (Oszkó 2014).

3. **Összegzés**

Összefoglalva a magyar startup ökoszisztéma felvirágoztatására az állam 130 milliárd forintot szán, mely számos startup szereplő szerint a problémák tüneti kezelésére elegendő, és ahhoz, hogy valóban Közép-Európa startup központja legyen Magya-

ország a mesterséges tőkebeáramoltatás nem elégséges, sőt kimondottan káros is lehet. Négy kulcstényezőt vizsgáltunk meg, melyek fontosak a startupok sikerre vitelében, azonban ezeket tényezőket a mesterséges állami tőkeinjekció felülírhat, és olyan irányba változtathat, melyek a sikertől eltérítik az újonnan induló ígéretes innovatív vállalkozásokat.

Felhasznált irodalom:

- Bell, G. – McNamara, J. (1991): *High-tech ventures – The guide for entrepreneurial success*. Addison-Wesley Publishing Company Inc., MA.
- Bojár G. (2014): A bauxitot találó disznó és a magyar startupok. *Forbes*, 4, 8-9. o.
- Böszörményi Nagy G. (2014): Rögeszmék helyett. *Forbes*, 6, 8-9. o.
- Chorev, S. – Anderson, A. R. (2006): *Success in Israel High-Tech Start-ups; Critical Factors and Process*. *Technovation*, 26(2), 162-174. o.
- Cunningham, C. (2000): Technology Diaspora: Israeli high-tech industry faces a modern day exodus. *Red Herring, Special Report on Israel*, 82, 252-257. o.
- Dahlquist, M. – Engström, S. – Söderlind, P. (2000): Performance and Characteristics of Swedish Mutual Funds. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Volume 35, 3, 409-423. o.
- Davidson, P. – Klofsten, M. (2003): The Business Platform: developing and instrument to gauge and to assist the development of young firms. *Journal of Small Business Management*, Volume 41, 1, 1-26. o.
- Deal, T. E. – Kennedy, A. A. (1982): *Corporate cultures; the rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company Inc., MA.
- Gray, C. (2002): Entrepreneurship, resistant to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 9, 1, 61-72. o.
- Hild I. (2014): Sok finesz kis helyen. *Forbes*, 3, 10-12. o.
- Laufer T. (2014): Van, amiben igazán jók vagyunk. *Forbes*, 2, 12-13. o.
- MacMillan, I. C. – Sigel, R. – Subbanarasimha, P. N. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*, 1, 119-128. o.
- MacMillan, I. C. – Zemann, L. – Subbanarasimha, P. N. (1987): Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process. *Journal of Business Venturing*, Volume 2, 2, 123-137. o.
- Miskolczi Cs. (2014): Sikerek a mennyben. *Forbes*, 2, 10-11. o.
- Németh G. (2009): Changing the mindset of the entrepreneur – Non Conventional Organizations. *Erdei Ferenc Tudományos Konferencia*, „Globális kihívások, lokális megoldások”, 2009. szeptember 3-4., Kecskemét, 947-951. o.
- Németh G. (2011): It is so hard to learn. *Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia*, „Váltságskezelés a tudomány eszlőzeivel”, 2011. augusztus 25-26., Kecskemét, 363-366. o.

- Németh G. (2012): Impossibility of attaining the perfect performance. 2. *Vezetéstudományi konferencia*, „Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel”, 2012. június 1., Szeged 15-24. o.
- Oszkó P. (2014): A pénznek van szaga. *Forbes*, 5, 16-18. o.
- Ries, E. (2011): *Lean Startup – Hogyan tegyük ötleteinket sikeressé és fenntarthatóvá?* HVG Könyvek, Budapest.
- Schumpeter, J. (1934): *Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.
- Schumpeter, J. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Shane, S – Stuart, T. E. (2002): Organizational endowments and the performance of university start-ups. *Management Science*, 48, 154-170. o.
- Simó Gy. (2014): Több, mint pénz. *Forbes*, 6, 10. o.
- Van Osnabrugge, M. – Robinson, R. J. (2000). *Angel investing: matching start-up funds with start-up companies: the guide for entrepreneurs, individual investors, and venture capitalist*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Weiszbart Zs. (2014): Adjatok ötmilliót, és felejtsetek el. *Forbes*, 5, 14. o.