



KÖZELKÉP

Start-up stúdió: üzleti modell innováció (Az INNONIC Zrt. példája)¹

FARKAS ÉVA² – MAKÓ CSABA³ –
ILLÉSSY MIKLÓS⁴ – HEIDRICH BALÁZS⁵

ABSZTRAKT

A közbeszéd leginkább gyűjtőfogalomként használja a start-up kifejezést a technológiai újdonosságok értékesítésére alapított vállalkozások jellemzésére. Ugyanakkor az új vagy újszerű ötlet piacra vezetésén túl, a legtöbb üzleti funkciót (marketing, értékesítés, termék/szolgáltatásfejlesztés, HR stb.) innovatív és proaktív módon látják el, valamint a bizonytalanság és a szűkös erőforrások mellett a gyors szervezeti fejlődés és gazdasági növekedés ígérését hordozzák magukban. Az intenzív növekedéshez és a fenntarthatósághoz azonban a támogató társadalmi-gazdasági és intézményi környezet elengedhetetlen feltétel. Esettanulmányunkban egy, a debreceni régióban található, nemzetközi piacokon működő vállalkozás példáján mutatjuk be az úgynevezett start-up stúdiók jelentőségét a vállalati innováció katalizálásában. Hasonlaltalálva, azt vizsgáljuk, hogy a stúdió mint „anyahajó”, milyen szervezeti-vezetési módszerek, kulturális minták használatával és milyen mechanizmusokon keresztül járul hozzá a start-up vállalkozások sikeréhez.

KULCSSZAVAK: start-up, start-up stúdió, szervezeti innováció, inkrementális innováció

ABSTRACT

Start-up studio, the business model innovation (The example of INNONIC Zrt.)

Public discourse mostly uses the term start-up as a simplified collective category to describe companies founded to sell technological innovations. At the same time, in addition to bringing a new or novel idea to market, most business functions (marketing, sales, product/service development, HR etc.) are performed in an innovative and proactive way.

In spite of the uncertainty of the market and limited resources, one of the key characteristics of such organisations is the high potential of the rapid economic development. In order to be able to take the advantage of the business opportunity, a supportive socio-economic and institutional

¹ A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (NKFIFH-1259-8/2019) támogatja.

² Deutsche Telekom Systems Solutions Hungary Kft., e-mail: farkaseva10@gmail.com

³ Nemzeti Közszolgálati Egyetem, e-mail: Mako.Csaba@tk.mta.hu

⁴ MTA Kiválósági Központ Társadalomtudományi Központ, e-mail: Illessy.Miklos@tk.mta.hu

⁵ Budapesti Gazdasági Egyetem, e-mail: Heidrich.Balazs@uni-bge.hu



KÖZELKÉP

environment is essential to obtain intensive growth and sustainability. In our case study, we are aiming to illustrate the importance of so-called start-up studios in catalysing innovation by the example of a company operating in international markets in the Debrecen region. Illustrating our findings by an analogy, we examine how the studio as a “mother ship” uses organizational-management methods, cultural patterns, and through what mechanisms it contributes to the success of start-ups.

KEYWORDS: *start-up, start-up studio, organizational innovation, incremental innovation*

Bevezető

A start-up mint vállalkozási forma egyre gyakrabban szerepel a szakmai közbeszédben, lefedve annak teljes spektrumát: a vállalati oldalról indulva, a gazdaságot érintő döntésekért felelős közpolitikuson át, egészen a technológiai és társadalmi újításokat meghatározó kutató-fejlesztő közösségekig.

A fogalom jelentését tekintve minimális eltérések lehetnek területenként, viszont közös pont mindenütt az, hogy a start-up kifejezés pozitív többlettartalommal bír: a gazdasági, pénzügyi és technológiai innováció sikerének ígéretét hordozza.

Start-upot indítani és működtetni nem IT-szektorspecifikus kiváltság, még csak nem is szükséges hozzá radikális technológiai innováció piacra vezetése, ennél lényegesebbek a vállalkozás stratégiai és vezetési jellemzői, valamint a szervezeti érettség lépcsőfokain való előrehaladás tervszerű megvalósítása.

Start-up stúdió mint az inkrementális innovációk ösztönzője című esettanulmányunkban a debreceni régióban található, nemzetközi piacokon működő INNONIC Zrt. példáján mutatjuk be az úgynevezett start-up stúdiók jelentőségét a vállalati innováció katalizálásában. Hasonlattal élve, azt vizsgáljuk, hogy a stúdió mint „anyahajó”, milyen szervezeti-vezetési módszerek, kulturális minták használatával és milyen mechanizmusokon keresztül járul hozzá a start-up vállalkozások sikeréhez.

Az esettanulmány egy komplex kutatási programba illeszkedik, amelyben a vállalati innovációt meghatározó jelenségeket és a fejlődést elősegítő társadalmi-gazdasági, valamint szervezeti-vezetési folyamatokat elemeztük. A választott módszer kvalitatív jellegéből adódóan segít a komplex összefüggések megértésében, valamint a start-up mint a vállalati/szervezeti innováció mélyebb, intézményi kontextusának feltárásában. Yin (2009) szerint az esettanulmány ideális kutatási stratégia, amikor hogyan, mikor és miért kérdéseket fogalmazunk meg, és akkor, amikor a kutató minimális ellenőrzést képes gyakorolni az eseményekre a vizsgált tevékenység (real-life environment) környezetében (Tomory 2014).

A 2019. január és 2020. február között végzett empirikus vizsgálatunkban félig strukturált egyéni és csoportos interjúkat folytattunk a start-up stúdió vezetőivel, illetve egy, a stúdió által támogatott start-up vállalkozás képviselőivel. Adatgyűjtésünk kiegészült továbbá a rendelkezésünkre bocsátott dokumentumok, valamint online tartalmak elemzésével, amelyek lehetőséget adtak arra, hogy megértsük a



KÖZELKÉP

start-up stúdió belső ökoszisztémájának működését, beleértve a különböző üzleti funkciókat is, amilyen például a humánerőforrás-menedzsment.

A vállalati esettanulmány módszertanából adódóan dolgozatunk nem a klasszikus interjú- és fókuszcsoport-feldolgozási sémákat követi. Az adatgyűjtés során a kontextus megismerése és megértése volt a célunk, sokkal inkább, mint az interjúalanyok narratívájának összehasonlítása. Ebből adódóan a tanulmány az üzletimodell-innováció kialakulásának körülményeit, valamint a jelenlegi működési mechanizmusokat holisztikus szemlélettel, leíróan mutatja be.

Munkánk alapvetően három főbb tartalmi részből tevődik össze. Elsőként törekszünk megadni az elméleti kereteket, definiálni az alkalmazott terminusokat, és általánosan jellemezni a start-up stúdiókat. Ezt követően megkülönböztetett figyelmet kap a munkánkban a lokális formális és informális támogató intézményrendszer (ökoszisztéma), valamint természetesen magának az inkubációs „ernyőszervezetnek”, a start-up stúdióknak a vállalkozások életre hívásában betöltött központi szerepe.

Elméleti és definíciós megjegyzések

START-UP VÁLLALKOZÁSOK

Egyetemes, általánosan használt definíció nem létezik arra, hogy mitől lesz egy újonnan induló vállalkozás start-up. A témával foglalkozó kutatók és gazdasági szakemberek jelentős része saját fogalmi kereteket alkalmaz, leginkább olyat, ami az eredmények magyarázatát megkönnyíti. Ez alól a mi munkánk sem kivétel.

A főként internetes blogokban és online közösségek fórumain, bejegyzéseiben elérhető meghatározások eltérő fókusszal, de azonosítható dimenziók mentén jellemzik az újonnan létrejött cégeket:

- az üzleti ötlet újszerűsége,
- a megvalósítást szervezeti keretbe foglaló üzleti modell ismételhetsége,
- a modell skálázhatósága (a tevékenység időbeli kiterjesztése, valamint a termék/szolgáltatás portfólió rugalmas fejlesztésének lehetősége),
- a magas növekedési potenciál,
- a gyors szervezeti fejlődés ígérete,
- az üzlet beindítására és a hosszú távú megtérülésre vonatkozó magas kockázat,
- a bizonytalan jövő

szinte minden meghatározás lényegi elemét képezi. Csákné és Radácsi végzett áttekintő kutatást a definíciók tartalmára vonatkozóan (Csákné – Radácsi 2018a, 2018b).

A definíciós fejtegetések némelyike a szervezetre és az üzletre vonatkozó indikátorokon kívül taglal egy sajátos nézőpontot is, mégpedig a start-upokban tevékenykedők vállalkozói attitűdjét (Frank – Lueger – Korunka 2007).



KÖZELKÉP

Szerb, Komlósi és Varga (2017) széleskörű kutatást végzett a rendelkezésre álló szakirodalomban a gyors növekedésű vállalkozások, az ún. „gazella” terminus tartalmát tekintve, ahol ugyancsak kiemelik a vállalkozói képességek jelentőségét a növekedési potenciál kiaknázásában.

Ha figyelembe vesszük, hogy a kockázatvállalás az egyik legfontosabb mozgató mechanizmus a start-up vállalkozások elindításakor, akkor felértékelődik az alapító(k) egyéni beállítódásának és az együttműködési készségének a jelentősége. Ez utóbbi a start-up közösség tagjait jelentősen befolyásolja, ugyanis a különböző eszmecseréken, informális és formális úgynevezett meet-upokon való megjelenés és aktív szerepvállalás kvázi implicit norma. Ugyanakkor ez a fajta társadalmi integráció nemcsak elvárás, hanem kölcsönösen előnyös interakciót biztosító lehetőség is, ugyanis a legújabb szervezeti és technológiai innovációk ilyen eseményeken ismerhetők meg, valamint fontos piaci és közösségi visszajelzések is gyűjthetők.

Ezek az események egyfelől a kapcsolati tőke kiterjesztéséhez és a hálózat élénken tartásához járulnak hozzá, valamint segítenek a vállalkozások kulcsszereplőinek (egyéni és szervezeti szinten egyaránt) pozicionálni önmagukat az ökoszisztémában.

Mindemellett a start-up meghatározások jelentős része kiemeli azt a bizonytalansági tényezőt, ami az új ötletből induló vállalkozások sajátossága, ugyanis az elvárt gyors növekedés előre nem pontosan definiált feltételek között kell megtörténnjen. Ami ennek vállalkozói szintű vetületét illeti, gyakori jelenség, hogy stabil, kiszámítható állásból váltanak a kiemelkedő, de nem biztos üzleti sikert ígérő start-up irányába a vállalkozók (Csákné – Radácsi 2018b).

Több megközelítést áttekintve, az online Investopedia definícióját elfogadva, kutatásunkban start-upnak azokat a vállalkozásokat nevezzük, amelyek a szervezeti életciklus korai fázisában vannak ugyan, de az üzleti ötlet már rendelkezésre áll (Startup – What is a Startup? é. n.). Ekkor a vállalkozó célja az ötlet megvalósítása egy szervezetenként stabil és rentábilis üzlet kiépítésével, a szolgáltatás vagy termék rendszeres értékesítésével, az állandó, fizetőképes ügyfélkör kialakításával.

Ezt kibővíthetjük továbbá Bhargava és Herman (2017) osztályozásával, amely három fontos jellemzőt emel ki a start-upok minősítése során. Elsőként az úgynevezett skálázhatóságot, ami olyan belső növekedési képességet jelent, amelynek köszönhetően jelentős anyagi és nem anyagi ráfordítás nélkül, viszonylag gyorsan tudnak reagálni a piaci lehetőségekre. Ezt kiegészíti a nagy növekedési potenciál, amelyben a növekedés folyamatos a szervezet méretét és a bevételt tekintve is. Az eddigiek mellett hangsúlyos feltétel a kilépési stratégia megléte. Ez utóbbi magába foglalja az alapítók és tulajdonosok azon döntésének lehetőségét, hogy részben vagy teljes egészében értékesítik a vállalatot.

A nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások a kvalitatív jellemzőkön túl, statisztikai értelemben is külön kategóriát alkotnak. Az Eurostat definíciója szerint úgynevezett „gazellákról” akkor beszélünk, ha:



KÖZELKÉP

- a vállalkozás 5 évnél fiatalabb, és
- az éves növekedés a munkavállalók vagy a forgalom tekintetében 20% vagy ennél magasabb, valamint
- a növekedés 3 éven keresztül megfigyelhető (Eurostat 2019).

Az általunk start-up kategóriába sorolt vállalkozások a fentiek szerint gazellának tekinthetők azzal a kitételrel, hogy a többnyire korai vállalkozási életszakasz miatt, nem minden esetben rendelkeznek több éves mérhető eredménnyel.

A mikroszemléletű megközelítésen túl, tágabb gazdasági kontextusban is tekinthetünk a start-up vállalkozásokra. Ezek a fiatal, nagy növekedési potenciállal rendelkező cégek az újdonságok, újítások piaci bevezetésében játszanak jelentős szerepet, és az ország innovációs teljesítményéhez a nemzetközileg is versenyképes üzleti réteg reprezentánsaiként járulnak hozzá (Makó et al. 2020).

A START-UP STÚDIÓK JELLEMZŐI

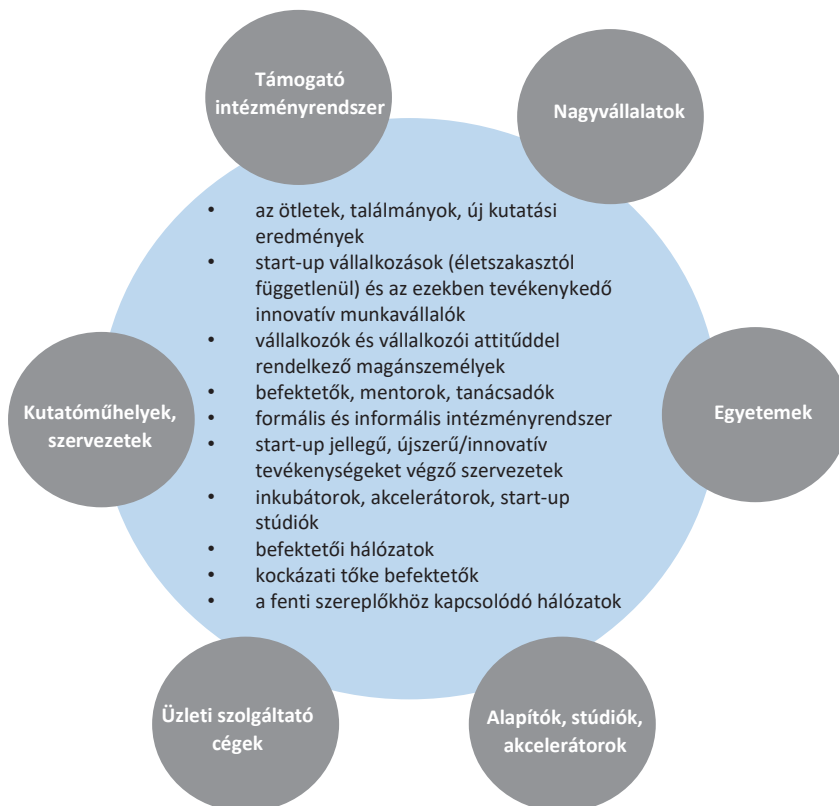
Amikor a start-up vállalkozások sajátosságainak azonosítására törekedtünk, a hazai innovációs kutatásokban mindeddig viszonylag szerény figyelmet kapott intézmény, a start-up stúdiók működésének bemutatására vállalkoztunk.

A definíciók megközelítésenként jelentősen eltérnek, azonban közös lényegi elem, hogy „cégyárként”, meghatározott lépéseket követve indítják el az új vállalkozásokat, függetlenül a tevékenység jellegétől. Elkülönítenek bizonyos fejlődési fázisokat az újonnan alapított egységek életciklusa mentén, kijelölnek ezekhez kapcsolódó állomásokat és a mérföldkövekhez üzleti elvárásokat.

Szigeti (2016) nyomán akkor beszélünk start-up stúdióról, ha

- mozgósítható több, akár egy időben létrehozott start-up alapításhoz szükséges tőke;
- rendelkezésre áll egy központi csapat vállalat alapítási kompetenciákkal;
- adottak az infrastrukturális feltételek, amelyek képesek kiszolgálni párhuzamosan akár több induló vállalkozást is a kezdeti időszakban;
- a központi vezetői csapat az alábbi lépések mentén támogatja az ötletek piacra vezetését;
 - ötletgyűjtés – piac képes és megvalósítható tervek folyamatos és rendszeres gyűjtése;
 - validálás – megvalósíthatóság és fenntarthatóság elemzése, piackutatás, pilot termékek és szolgáltatások piacra vezetésének tesztelése;
 - alapító és vezetői kör kialakítása – ügyvezető és technológiai vezető kiválasztása;
 - kiépítés, skálázhatóság megteremtése – üzletileg önálló, rentábilis szervezet kialakítása, vezetői kör bővítése, ügyfélkör kialakítása;

KÖZELKÉP



1. ábra. Start-up ökoszisztéma elemei
Forrás: What is Startup Ecosystem? (é. n.)

- az üzleti eredmény folyamatos nyomon követése során döntést hoz a folytatásról, ami lehet:
 - a szervezet feloszlata és az erőforrások szétosztása a támogatott prosperáló vállalatok között,
 - tőkeakkumuláció a stúdió felől a start-up irányába,
 - külső tőke bevonása a növekedés felgyorsítására, illetve
 - egy adott ponton a teljes vállalkozás értékesítése.

A start-up stúdiók a gazdasági ernyő szerepkörön túl, mintegy megteremtik az általuk kezelt vállalkozások számára az ökoszisztémába való illeszkedés feltételeit: anyagi, pénzügyi, kulturális és kapcsolati tőkékjük mozgósítása révén. Amellett, hogy tanulmányunkban elsősorban a start-up stúdió jelenségével foglalkozunk, fontos ki-



KÖZELKÉP

emelni, hogy az ernyőszervezetek aktivitása mellett, az ökoszisztéma egyéb szereplői is jelentősen befolyásolják a start-up vállalkozások életképességét, a növekedési képességeik kihasználását (Csákné – Radácsi – Timár 2020).

A tágan értelmezett start-up ökoszisztéma a tagjainak szinergikus együttműködésén keresztül biztosítja a gazdasági és társadalmi fejlődést, és rendszerként együttműködve teszi lehetővé újabb vállalkozások létrejöttét (1. ábra).

Tanulmányunkban a start-up stúdiókat olyan úgynevezett „ernyőszervezeteknek” tekintjük, amelyek már önmagukban üzletimodell-innovációt valósítanak meg: fő tevékenységükként start-up inkubációt, vállalkozásalapítást és növekedésösztönzést végeznek.

A debreceni regionális ökoszisztéma mint „innovációs bölcső”

Debrecen egyebek mellett a felsőoktatási hagyományai, valamint a polgári, civis értékrendű társadalma miatt, történetileg központi szerepet tölt be a régióban, a társadalmi (humán) és gazdasági tőke fejlesztése szempontjából egyaránt.

Az egyetemi képzések és a kutatóközpontok működésének elemzése nem tárgya tanulmányunknak, így erre nem is térünk ki bővebben, viszont fontos megemlíteni, hogy az innovációt támogató ökoszisztéma meghatározó szereplőjeként tartjuk ezeket is számon. A Debreceni Egyetem számos tudományterületen kínál felsőoktatási képzést, a kutatóműhelyein keresztül nemzetközi hálózatokba kapcsolódik, valamint több spin-off vállalkozás alapításában részt vállal(t) (Spin-off cégeink é. n.).

A spin-off vállalkozás meghatározása során a Debreceni Egyetem önbesorolását fogadjuk el (Kutatáshasznosítási és Technológiatranszfer Központ 2019):

- az egyetemen létrejött technológia hasznosítása licenciamegállapodás vagy átruházás útján;
- kutatásfinanszírozási együttműködés, olyan technológia kifejlesztése céljából, melyet később a spin-off vállalkozás licencia útján hasznosít;
- értékesített szolgáltatási tevékenység, melyet eredetileg az egyetem valamely intézete vagy tanszéke nyújtott.

A spin-off vállalkozások karakterizálásával és a vállalkozói motivációk megértésével kapcsolatban S. Dahl és Sorenson (2013) végzett átfogó kutatást.

A spin-off vállalkozások gazdasági tevékenységének révén a régió humán erőforrás-fejlesztéséhez nagymértékben hozzájárul a Debreceni Egyetem és kapcsolódó intézményeinek rendszere (Rófi 2009).

Az elmúlt években a gazdaságfejlesztési döntések és a befektetésösztönző kezdeményezések hatására – a főváros mellett – kiemelten kezelt magyar várossá vált Debrecen a nemzetközi tőke bevonásának ösztönzésében. Ide sorolhatjuk a hazai közvetlen támogatásokat; az Európai Unióval közösen biztosított pénzügyi támogatásokat, helyi foglalkoztatási támogatásokat, adókedvezményeket, valamint egyéb helyi, nem anyagi ösztönzőket (Debrecen.hu é. n.).



KÖZELKÉP

A HIPA (Hungarian Investment Promotion Agency) külföldi tőke befektetésösztönző kiadványában több ízben is említésre kerül a város. Elsősorban a közlekedési infrastrukturális feltételek (az autópályák elérhetősége, valamint a repülőtér), illetve az oktatási, humán erőforrás-fejlesztési lehetőségek miatt (HIPA 2018).

Az ökoszisztémában kiemelt helyet foglal el az EDC Debrecen Város- és Gazdaságfejlesztési Központ, amely szervezet tevékenysége nyomán 2018-ban a város elnyerte a Financial Times által odaítélt, legjobb fejlesztési stratégiáért járó díjat (fDi's European Cities... é. n.). Ezzel kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy az infrastrukturális feltételek biztosításán túl az elismert terv része a humán erőforrás fejlesztése is: a Nemzetközi Iskola elindítása (ISD é. n.).

Az angol nyelven biztosított, óvodától az érettségiig tartó oktatás elérhetővé teszi a nemzetközi rendszerű oktatásba történő bekapcsolódást a régióban élők számára. Mindemelllett a külföldi befektetésekkel a térségbe érkező szakemberek családjának életvitelszerű itt tartózkodását és esetleges letelepedését is ösztönzi (fDi Strategy... é. n.).

A befektetésösztönzés tudatos stratégiai irányvonal a városban, melynek eredményeképp mára autó- és feldolgozóipari vállalatok, valamint a gyógyszeripar és élettudományi szektor legnagyobb befektetői is képviseltetik magukat a városban (HIPA – Debrecen é. n.).

Amerikai, európai és távol-keleti vállalatok egyaránt jelen vannak, és szektorális szempontból is széles spektrumot fednek le. Az elektronika, gépipar és a gyártás a legjelentősebb, de emellett a nemzetközi üzleti szolgáltatások, főként shared-service centerek jelenléte meghatározó (Debrecen.hu – Minket választották é. n.).

A humán erőforrás általános fejlesztésén túl a vállalkozói készségek és a közösség fejlesztése is a rendszer lényegi funkciója. A debreceni társadalom ebből a szempontból rendkívül élénk, időről időre számos meet-up típusú rendezvény kap helyet a városban, valamint az Igen Debrecen képzés járul(t) hozzá a jelenlegi és majdani start-upok vezetői rétegét jelentő vállalkozói utánpótlás biztosításához (iGen Debrecen é. n.).

Az Igen debreceni kötődésű kezdeményezés, amely komplex képzési programot biztosít a szükséges üzleti ismeretek elsajátításához, kifejezetten hangsúlyozva azokat a készségeket és kompetenciákat, amelyek egy vállalkozás elindításához és stabilizálásához szükségesek, integrálva az ötlet piacra vezetésének különböző szakaszaiban hasznos tudást.

2014 óta több csoportot indítottak, a trénerek és a mentorok a régió üzleti életében ismert szakemberek. A témák a pénzügyi területtől kezdődően, a tervezésen és stratégián át a marketingig lefedik a legfontosabb üzleti funkciókat, amelyek elvégzésére a vállalkozás kezdeti szakaszában általában az alapítók felkészületlenek. Továbbá az utánpótlásképzésen túl, természetesen a kapcsolatrendszer kiterjesztése is fontos eredménye a szakmai találkozóknak és fejlesztési programoknak.



KÖZELKÉP

INNONIC Zrt. start-up stúdió – a vállalati innováció katalizátora

A vizsgált start-up stúdió (INNONIC Zrt. – a továbbiakban Stúdió) kiinduló ötlete az online értékesítéshez kapcsolódó szolgáltatás volt és azóta is az ún. e-kereskedelmi szektor az, ahol a leginkább jelen vannak az INNONIC által gondozott cégek. Ennek megfelelően az empirikus vizsgálatunkba a Stúdió reprezentánsai mellett a legrégibben működő start-up vállalat vezetőit is bevontuk, akikkel félig strukturált interjúkat készítettünk és fókuszcsoportos beszélgetést is folytattunk. Az üzleti funkciók tekintetében igyekeztünk mindazokat lefedni, amelyek a start-upok egyes életciklusában hangsúlyt kapnak (ügyvezetés, technológia, marketing), valamint azokat is, amelyekben a Stúdió támogatja az egyes vállalkozásokat (HR, értékesítés) (1. táblázat).

Az interjúk alapvetően két főbb témakört öleltek fel, egyrészt az alanyaink szakmai életútját, valamint a start-up vállalatban való szerepvállalás egyéni motivációit, másrészt pedig a Stúdió és az általa támogatott szervezetek együttműködési gyakorlatait.

1. táblázat. Az interjúalanyok jellemzői

Szakterület	Pozíció szintje	Szervezet
Humán erőforrás-menedzsment	Felső vezető	Start-up Stúdió
Általános menedzsment	Ügyvezető	Start-up Stúdió
Marketing	Középvezető	Start-up
Értékesítés	Középvezető	Start-up
Ügyfélszolgálat	Középvezető	Start-up
Általános menedzsment	Ügyvezető	Start-up
Technológia/fejlesztés	Középvezető	Start-up

Forrás: Saját szerkesztés

A cégcsoport története 2006-ban kezdődött, amikor az alapító-tulajdonos *A webáruház készítés 12 szabálya* címmel tartalmat jelentetett meg, majd az első vállalkozást Webshop Expert névvel, webáruház-készítési szolgáltatás profillal hozta létre. A kezdeti tevékenység személyre szabható webáruházak programozását jelentette, majd a skálázhatóság érdekében folyamatosan készült el az automatizált keretrendszer, az úgynevezett „webshop motor”, amelyet a továbbiakban az ügyfelek standard szolgáltatásként bérelhetnek. Ennek az ötletnek az üzleti értékesítése 2011-től a ShopRenter Kft. keretei között történik.

2014-ben alakult meg az Optimonk Kft., amely online marketinget támogató szolgáltatásokat nyújt, életre hívását a webáruházak támogatása során megismert piaci igények indokolták, a ShopRenter vállalkozásból nőtte ki magát.

Az internetes értékesítéshez szorosan kapcsolódó háttértevékenység a webáruház-látogatásokhoz, érdeklődőkhöz és az eladásokhoz kapcsolódó adatok elemzése. Ennek kiszolgálására 2017-re beindították a Conversific – „e-Commerce analytics”



KÖZELKÉP

vállalkozást. Ugyanebben az évben kapott hivatalos keretet a Stúdió tevékenysége az INNONIC Zrt. életre hívásával.

A vállalatcsoport egyik legfiatalabb szervezete a Codersrank.io, amelyet szintén 2017-ben alapítottak, mégpedig arra a programozói piaci igényre (munkaerőhiányra) reagálva, amellyel az INNONIC önmaga találkozott: nem állt rendelkezésükre nemzetközi szintű összehasonlítást lehetővé tevő munkaerőpiaci adatbázis a programozó munkavállalókról.

Az utóbbi két évben a vállalkozások köre tovább bővült, és az online kereskedelemhez kapcsolódó tevékenységek szélesedtek. A támogatott ötletek között megjelent egy személyre szabott termékajánlásokat lehetővé tevő alkalmazás – Auto-commerce; valamint egy, az azonnali üzenetváltást (Facebook Messenger) a vásárlókkal való kapcsolattartással kombináló, automatizált applikáció is – ReCart.

Minden, az INNONIC égisze alatt működő vállalkozás ötlete inkrementális innovációnak tekinthető, amelyek üzleti megvalósításához a tapasztalati-gyakorlati tudásfejlesztésre irányuló tanulás kulcsfontosságú tényező, egyéni és kollektív/szervezeti szinten egyaránt.

A Stúdiót, ha jellemezni akarjuk a Szigeti (2016) által definiált szempontok alapján, akkor az alábbi attribútumokkal írható le:

- pénzügyileg stabil, rendelkezik piacépes ötlet felmerülése esetén mozgósítható tőkével;
- a központi üzleti funkciók ellátására elkülönített csapatot foglalkoztat, amely koordinálja és támogatja a start-upok vezetői csapatait;
- háttértámogató tevékenységeket lát el az általa gondozott start-upok számára;
- HR és pénzügy területén
- infrastrukturális feltételeket biztosít;
- részt vesz a humán erőforrás és a szakmai kompetenciák allokálásában a vállalkozások között;
- felügyeli és értékeli a szervezetek életciklusának megfelelően elvárt érettséget;
- a szervezeti kultúra kialakításáért és átörökítéséért felel.

Tevékenységét tekintve azt mondhatjuk, hogy nem pusztán az ún. tudományos és technológiai alapú innováció (STI),⁶ hanem sokkal inkább ennek a tapasztalati, gyakorlati tudáson alapuló (DUI)⁷ innovációval történő együttes alkalmazása az INNONIC tevékenységének fókusza.

A start-up stúdió a vállalatépítési tapasztalatait és az e-kereskedelmi szektorban megszerzett tudását felhasználva saját módszertant adaptált. Az ötletek piaci megvalósításának szükséges lépései során az INNONIC az ötleteket folyamatosan gyűjti, azaz ötletvezérelt (idea-driven) értékteremtő mechanizmusokat működtet (szemben az úgynevezett project-driven szervezetekkel, amelyek egy-egy üzleti igény felmerülésekor annak megvalósítására hoznak létre start-up vállalkozást):

⁶ Scientific and technology-based innovation.

⁷ Learning-by-doing, learning-by-using, learning-by-interaction.



KÖZELKÉP

a) Ötletek generálása és gyűjtése

Inkrementális innovációt keresnek, a radikálisan új ötletekben rejlő piaci kockázatot ezzel elkerülik. Stratégiájuk, hogy létező és üzletileg megtérülő szolgáltatásokhoz hasonló ötleteket keresnek, amelynek kiegészítésével teremtenek piaci újdonságot. Ez a szakasz folyamatos.

b) Piackutatás – az ötletek elővalidálása

Ebben a 2-4 hetes fázisban piackutatást végeznek, amellyel a felmerült ötletek várható piaci fogadtatását és hasznosulását mérik fel. Emberierőforrásmenedzsment szempontból fontos hozzáadott értéke ennek a fázisnak, hogy a piac feltérképezésébe bevonnak vezetői ambíciókkal rendelkező kollégákat, akik közül akár a start-up későbbi vezetője is kiválasztásra kerülhet.

c) Validáció – pre-seed fázis

Az ötletre vonatkozó piackutatást egy tényleges validációs szakasz követi, amely a megvalósítás megkezdésétől számított harmadik hónapban kezdődik és a hatodik hónapig tart. Ekkor már vállalkozásként működik a start-up, egy ügyvezetővel az élen. Az INNONIC elvárása ennek a fázisnak a végére, hogy rendelkezzen fizetőképes kereslettel a cég, és azt képes legyen minőségben és mennyiségben kiszolgálni.

A start-up élére az INNONIC vezetősége választja ki a majdani első számú vezetőt (ügyvezetőt), akivel kapcsolatban alapvető elvárás, hogy legyen némi technikai rálátása az adott alszektorra, rendelkezzen az elvárt vállalkozói kompetenciákkal (profitorientált, üzleti gondolkodás; ésszerű kockázatvállalási hajlandóság, prezentációs és értékesítési készség) és a piaci versenyhez való kedvező alkalmazkodásra utaló beállítottsággal.

A kiválasztás szempontjából kiemelt jelentőségű a szektorális tapasztalatot alapuló kulturális illeszkedés is, ugyanis ez a tapasztalati-gyakorlati tudás felhalmozódásának egyik legfontosabb eredménye, nemcsak szakmai-technikai, hanem társadalmi-szervezeti-vezetési kultúra szempontjából is (Azoulay et al. 2018).

A start-up stúdió „anyahajó”-támogató tevékenysége ebben a fázisban az infrastruktúra biztosításán túl azt is jelenti, hogy jövedelmet biztosít az ügyvezetőnek, illetve rendelkezésre bocsát egy 6 millió forintos költségvetést, ami a vállalkozás beindítását hivatott támogatni. Ekkor operatív és menedzsment tevékenységet is ellát az egyszemélyes vezetés, marketingtámogatást pedig igénybe vehet a cégcsoporttól.

d) Formálódás – önálló cég és csapat felállítása

A 6. hónap végén értékeli, hogy a pre-seed fázis sikeres volt-e és következhet-e a tőkebevonás a Stúdió vagy külső befektető részéről. Eddig a pontig kvázi projektként működik a start-up, innentől önállóan gazdálkodó egységgé válik.

Innentől kezdve három stratégiai szereplő együttműködése szükséges a start-up működéséhez: ügyvezető, technikai vezető és marketing szakember. A velük szem-



KÖZELKÉP

beni elvárás, a piac- és termékismeret elmélyítése és a tartalomgyártás révén a köz-tudatba kerülés.

Az INNONIC tulajdonosa a vállalkozásoknak, kvázi boardként tevékenykedik – tervezési és monitorozási céllal a start-upok vezetői hármasa és az INNONIC felső vezetők rendszeresen tanácskoznak.

60 milliós induló tőkével, 18 hónapos tervvel kezdi meg érdemi működését ekkor a vállalkozás, és a kijelölt cél a 18. hónap végére pozitív pénzügyi mérleg felállítása. Ebben a szakaszban is erős védőhálóként van jelen a stúdió, szakmai mentorálással is segíti az új vállalkozást. A legfontosabb elvárás az ügyfélszám növekedése és a pozitív eredmény, továbbá aktív közreműködés a folyamatos növekedéshez szükséges kockázati tőke bevonásában.

e) Önállóság és növekedés – opcionális tőkebevonás

Amikor eldönt, hogy rentábilis cég alakult az ötletből, akkor külsőtőke-bevonással fejlődnek tovább, és döntenek a tulajdonosi struktúra alakulásáról. Ebben a szakaszban a start-up vezetőségének érdekeltségét tulajdonrész-átruházással is biztosítják.

A szervezeti kultúra átörökítésének mechanizmusai – az „anyahajó” szerep

Lényegi különbség a stúdiók és a többi, ún. akcelerátor tevékenységet végző vállalkozás között, hogy előbbi nemcsak kezdeti tőkeakkumulációt végez és anyagilag járul hozzá a vállalkozás elindításához, hanem a teljes életciklus során az ernyőszer-vezet részeként kezeli a start-upokat, és ennek megfelelően nyújt háttértámogatást.

2. táblázat. Az INNONIC Zrt. és az akcelerátor vállalatok összehasonlítása

	INNONIC Zrt.	Akcelerátor vállalat
Ötlet forrása	Belsőleg generált	Kívülről várják
Fókusz	B2B, SaaS, Ecommerce	Tetszőleges ötlet
Honnan indít	Probléma/ötlet	MVP/Kezdeti traction
Tulajdonrész	Többségi (co-founder)	Kisebbségi (befektető)
Aktív részvétel	Hosszú távú (2+év) aktív részvétel	Rövid távú (kb. 3 hónap) mentoring
Csapat státusz	Nulláról épít csapatot	Meglévő csapatokat várnak
Tőkebefektetés	60 millió Ft	5–15 millió Ft
Támogatás	Core Team, Back Office, Senior Mentorok	Mentorálás
Közösség	Közös céges kultúra és nagy csapat	Párhuzamos projektek

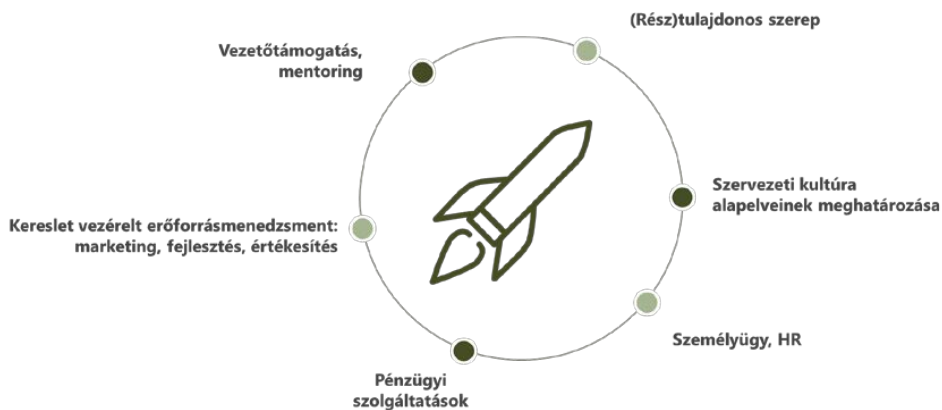
Forrás: Startup Studio (é. n.)

Az INNONIC a 2. táblázatban összefoglalt jellemzőkkel megkülönbözteti magát a pusztán pénzügyi befektetést végző vállalatoktól, így a Stúdió és az akcelerátor szervezetek értelmezési kereteinek meghatározásán túl, explicit módon pozicionálja magát és azonosítja szervezeti értékeit. Ezt illusztrálja, hogy munkatársaik a belső

KÖZELKÉP

szóhasználatban az „anyahajó” kifejezéssel írják le az INNONIC szerepét, ugyanis a megvalósítandó ötletek kiválasztásától kezdve az érettség szakaszáig végigkíséri az új cégeket, támogatja és ellenőrzi működésüket.

A stúdió az általános (generikus) üzleti funkciókon – HR és pénzügy – kívül bizonyos egyéb tevékenységeket is mindaddig ellát, ameddig ezek önálló elvégzésére nem alkalmasak az adott életciklusban a start-upok. Jellemzően a marketing és az értékesítés tartozik ide, ugyanis az üzlet fejlődése szempontjából nagyon fontosak. A generikus funkciók gyakorlásával egy-egy szakember osztott erőforrásként több start-up támogatását is el tudja látni (2. ábra).



2. ábra. Az INNONIC anyahajó szerepe, funkciói

Forrás: Saját szerkesztés

Mindemellett a teljes cégcsoport által igénybe vehető szolgáltatásként működtetnek egy ún. keresletvezérelt erőforráscsoportot (on-demand resource pool). Szükség esetén ezen keresztül „kölsönözhetnek” a Stúdiótól és egymástól kollégákat/munkaórákat. Általában nagyobb kreativitást igénylő, és inkább projekt jellegű tevékenységek elvégzésekor merül fel az igény: designer, marketing és speciális fejlesztői kompetenciákat „bérelnek”.

A stúdiók esetében az üzleti ötletek többnyire belső együttműködés eredményeként alakulnak ki. Ennek magyarázata egyrészt az, hogy az esetleges jogdíj jellegű kérdések ne merüljenek fel, másrészt pedig az a stratégiai irány, hogy a cég működésének alapját jelentő, e-commerce tevékenységet támogató új vállalkozásokat hozzanak létre. Ennek módja, hogy a már meglévő start-upok működése során lép fel belsőleg igény egy-egy új tevékenység „kiszervezésére”. Ennek jó példája a Codersrank.io életre hívása: a minőségi szakemberek elérésének akadályával találkozva ismerték fel, hogy a keresleti és kínálati oldal számára is hasznos lenne egy szakmailag ellenőrzött, programozókat minősítő rangsor használata.



KÖZELKÉP

Fontos különbség egy klasszikus inkubátorhoz/akcelerátorhoz képest a pénzügyi stabilitást biztosító háttér is, amit a Stúdió az érettség szakaszáig garantál. Többségi tulajdonos marad a formálódási szakaszban, a már említett 60 milliós tőkebefektetéssel segíti elő a növekedést azon vállalkozások esetében, amelyek a validációs elvárásokat sikeresen teljesítik.

Az anyagi háttér biztosításán túl a szervezeti kultúra fejlesztése a Stúdiók támogatásának további előnye, ugyanis a morális alapelvek (keretben) és a siker kulcsaként értelmezhető együttműködési sémák adottak, így egy kezdő vállalkozás az üzlet növekedésére tud koncentrálni.

A munkatársak és a vezetők az „anyahajó” biztonságában szocializálódtak és azonos szervezeti normákat sajátítottak el, amelyeket a továbbiakban napi munkavégzésük során alkalmaznak.

Az elvárások közvetítésének és a szervezeti kultúra megszilárdításának egyik fontos eszköze az úgynevezett Employee Handbook, amelyben alapvető, a munkavállalók számára fontos vállalati viselkedési szabályait (magatartás normákat) gyűjtötték össze (INNONIC 2019).

A belső vállalati gyakorlatban az AWESOME kifejezéssel hivatkoznak az értékek rendszerére. Ez egy angol nyelvű mozaikszó, amely az alábbi szervezeti kulturális alapelveket foglalja magába:

- *Always keep improving* – Folyamatosan tanulj, a tanulás sosem ér véget. Minél többet tudsz, annál jobban fogod látni, hogy mennyi mindent nem tudsz még.
- *Wow your customer* – Próbálg folyamatosan jobb terméket és jobb szolgáltatást nyújtani. Törekedj arra, hogy minden velünk való kapcsolata az ügyfeleknek pozitív és emlékezetes legyen.
- *Experiment* – Tekints minden új ötletre, projektre és újdonságra nyitott szemmel. Ne félj kipróbálni új dolgokat és keresni a jobb megoldásokat.
- *Sweep the floor* – Sose érezd, hogy valami méltóságon aluli. Légy mindig alázatos, és ne csak szavakkal, hanem tettekkel bizonyítsd kiválóságod.
- *Owner mentality* – Légy proaktív, azaz ha látsz valahol lehetőséget arra, hogy valamit jobbra tehess, segíts benne akkor is, ha az nem a Te felelősségi köröd.
- *Mutual respect* – Légy igazságos másokkal, és add meg nekik az őket megérdemlő figyelmet és tiszteletet, amit fordított helyzetben Te is elvárnál.
- *Enjoy the game* – Hiszünk abban, hogy a munkahelyen is jól érezhetjük magunkat, ezért törekszünk rá, hogy minél több vidámságot és örömet csempésszünk a hétköznapiakba.

A vezetők szándékai szerint ezzel találkozódik egy új belépő először, és ebben minden, a foglalkoztatáshoz kapcsolódó válasz a rendelkezésére áll.

Az elvárt, azonos alapelvek örökítését segíti elő a vezetői attitűdök folyamatos formálása is, ugyanis ha üzleti tanácsra van szükség, esetleg iránymutatásra, akkor azt a folyamatos mentorálás biztosítja az INNONIC felső vezetése részéről. A Stúdió vezetőinek beállítódását a start-upok képviselői a közös stratégiai évtervezőkön és



KÖZELKÉP

féléves tervek értékelése során is megismerhetik. Az egyéni elvárásokon túl, mindenki számára INNONIC és cég szintű célok egyaránt kijelölésre kerülnek, amelyek elérését rendszeresen felülvizsgálják.

A vezető támogatás kulcsfontosságú, hiszen a sikert bizonyítottan elősegítő kultúra átörökítésével később egyszerűsödik az új szervezetek piacra vezetése, és felgyorsítható a profitábilis szintre való eljuttatásuk.

Az üzleti funkciók tekintetében a háttértámogató tevékenységek közül a személyügy, a HR és a pénzügyi tevékenység az, amit minden vállalkozás számára az INNONIC végez.

Ezek közül az emberierőforrás-menedzsment különösen érdekes, mert a HR minden funkciója (toborzás–kiválasztás–beillesztés; ösztönzés; teljesítmény–értékelés; humánerőforrás-fejlesztés) kiemelt jelentőséggel bír a már sokat említett szervezeti kultúra kialakításában.

Ennek kereteit a stúdió határozza meg, így az azonos alapelvek mentén működő egységek között könnyen megoldható az átjárás, ezzel skálázhatóvá téve a szervezet egészét szakmai és üzleti kompetenciák mentén egyaránt. Erre bizonyíték például a jelenlegi vezetői csapatok összetétele: jelenlegi pozíciójukba a többségük egy korábbi cégcsoporton belüli munkakörből került.⁸

Az ex-ante szervezeti tanulás: az üzleti siker elérésének döntő eszköze

A piaci igények alakulására való folyamatos, előzetes (*ex-ante*) felkészülés bizonyítéka a korábban említett ötletvezérelt (*idea-driven*) vállalkozásalapítási stratégia, valamint a tudásfejlesztés és „tudásteremtés” legújabb eszközeinek alkalmazása.

Ide tartozik az ún. „tartalomgenerálás” (*content marketing*), ami egy fontos kulturális jellemzője a start-up vállalkozásoknak. Céljuk, hogy szakértői szerepben megjelenve tényleges hozzáadott értékkel értékesítsék a szolgáltatásaikat, mégpedig szakmai képzési (tréning) anyagok készítésével. Tanítják és fejlesztik a vevőiket és nyilvánvalóvá teszik, hogy aki a legújabb trendeknek megfelelő terméket vagy szolgáltatást akar igénybe venni, számukra az INNONIC start-upja az ideális választás.

Mindez keresletgenerálásként is értelmezhető, hiszen minden új start-up ezzel a tartalomgyártással/tartalommarketinggel indul, ezzel elsajátítva a szektorális sajátosságokat és meghatározva a betölteni kívánt piaci szerepet, a piaci pozicionálást.

Ez a megközelítés kezdettől jelen van a szervezeti kultúrában, a cégalapító-tulajdonos munkája, *A webáruház készítés 12 szabálya (2006)* megjelenése óta és a mai napig jellemző.

⁸ Példának okáért az Optimonk jelenlegi ügyvezetője ügyfélszolgálaton dolgozott az első cégnél, a Webshop Expertnél, a ShopRenter ügyvezetője gyakornok volt ugyanitt, az ügyfélszolgálaton, míg a ShopRenter technológiai vezetője (CTO) front-end fejlesztő volt az első cégnél.



KÖZELKÉP

Amellett, hogy minden cégük weboldalán van szakmai blog, folyamatosan „kiadott” elektronikus anyagok is a szolgáltatási portfólió részét képezik. Néhány esetben meg is tudják azt vásárolni az ügyfelek. A tartalmak további jellemzője, hogy önmagukban nem elegendőek ahhoz, hogy valaki elsajátítsa belőle az adott szektorban sikeres termék készítését. Viszont annak illusztrálására tökéletes, hogy a publikálást végző cégek kompetensek az adott területen, és képesek szakértelemmel támogatni az ügyfelet.

A tartalomgyártást külső tanulásösztönző/tudásfejlesztő tevékenységnek tekintjük, míg az INNONIC Akadémia elsősorban a humán erőforrás belső fejlesztésének eszköze. Az Akadémia szervezi a nyílt, „meet-up” jellegű eseményeket, amelyek között üzletfejlesztési és szakmai témák is előfordulnak, és jelentős mértékben hozzájárulnak a cégcsoport pozitív reputációjához, így növelve helyi társadalmi-gazdasági beágyazottságát és társadalmi tőkét.

Az ún. „Kurzusok”, a már jelenleg is INNONIC kollégák számára szervezett tanulási programok, lefedve a szakmai, hard-skillek⁹ és a társadalmi, soft/social skillek¹⁰ fejlesztését.

Mindemellett speciális, nyitott kurzusként *Start-up validáció 3 hét alatt* címmel mindenki számára kínálnak tréninglehetőséget. Ennek célja egyfelől a start-upok iránt érdeklődő közösség közvetlen elérése, valamint azon potenciális kollégák megismerése, akik egy újonnan induló, vagy akár egy már meglévő start-up esetében vezetői tevékenységeket láthatnak el.

A szervezeti tanulás jelentőségét jól szimbolizálja a nyomtatott és online formában elérhető oktatási anyagok mennyisége. A HR-vezető által bemutatott belső könyvtár illusztratív példája annak, hogy az alapítók és a vezetők alapértékként kezelik a tanulást, és mint ilyen, elvárják az önfejlesztés igényét a munkatársaiktól is. Ehhez azonban a feltételeket is igyekeznek biztosítani.

A belső tudásfejlesztési programokon kívül a Stúdió vezetői aktív szereplői a debreceni regionális ökoszisztémának. Olyan meet-up rendezvényeket szerveznek, amelyek tematikusan épülnek fel, főként marketing és üzletfejlesztés témakörben, ezzel népszerűsítve a cégcsoportot és vállalkozásait, és növelve „adatbázisukat” a potenciális start-up vezetők köréből. Ezenkívül az is fontos hozadéka a szakmai közösségi szerepvállalásnak, hogy az újdonságokkal és a nemzetközi trendekkel az el-
sők között tudnak találkozni, és akár egy nagyobb piaci igény kielégítésére is időben, proaktív módon fel tudnak készülni.

⁹ A teljesség igénye nélkül: programozási ismeretek (JavaScript, SiteBuilding, Coding skills stb.), marketing alapok, internetes értékesítés stb.

¹⁰ Időgazdálkodás, Prezentációs tréning, Ügyfélkezelés, Projektmenedzsment stb.



KÖZELKÉP

Összegzés

Kutatásunk egyik fő eredménye a start-up vállalatok létrejöttének és működésének megértése, továbbá annak bemutatása, hogy milyen mechanizmusokon keresztül járulhatnak hozzá a kis- és középvállalkozási szektor innovációs teljesítményéhez.

A start-up vállalkozások az új vagy újszerű ötlet piacra vezetésén túl a legtöbb üzleti funkciót (marketing, értékesítés, termék-/szolgáltatásfejlesztés, HR stb.) innovatív és proaktív módon látják el, ugyanis a bizonytalanság és a rendelkezésre álló erőforrások szűkössége fontos kihívást jelentő tényezők a vállalkozás fejlődésének kezdeti szakaszaiban.

A korlátokat jelentő körülményeket ellensúlyozza, ha egyfajta ernyőszervezet égisze alatt jön létre a start-up vállalkozás, felhasználva annak anyagi, kapcsolati és tudástőkéjét, szervezeti kultúráját. A támogató társadalmi-gazdasági és intézményi környezet elengedhetetlen feltétele a start-upok éretté válásának, amelyben a start-up stúdiók kiemelt jelentőségűek. Ezek a szervezetek az inkrementális innováció „tömeges” üzleti értékesítésének és egy stabilan és jól működő vállalkozói ökoszisztémának az alappillérei.

A pénzügyi tőke akkumulációja és a hagyományos értelemben vett akceleráció nem elegendő a start-up vállalkozások hosszú távú üzleti sikeréhez, még akkor sem, ha egy valóban egyedül, újszerű és piacképes ötletéről beszélünk. A tudományos és technológiai innováció (STI), valamint a szakmai-tapasztalati tudás folyamatos elmélyítésén és megosztásán alapuló innováció (DUI) kombinációja meghatározó jelentőségű. Érett szervezeti kultúra tudja a leginkább elősegíteni az inkrementális innovációkat képviselő ötletvezérelt (idea-driven), ex-ante karakterű szervezeti tanulási folyamatokkal jellemezhető sikeres start-up működését. A start-up stúdiók mással nem helyettesíthető „gyárai” a vállalati innovációk generálásának és tartós fenntartásának.

Irodalom

- Azoulay, P. – Jones, B. – Kim, D. J. – Miranda, J. (2018): Age an High-Growth Entrepreneurship. National Bureau of Economic Research, *NIBER WORKING PAPER NO. 24489*. <http://www.nber.org/papers/w24489> (Utolsó letöltés: 2020. 07. 20.)
- Bhargava, R. – Herman, W. (2017): *The Startup Playbook: Founder-to-Founder Advice From Two Startup Veterans*. Kindle Edition. The Entrepreneurial
- Csákné Filep J. – Radácsi L. (2018a): *Magyar Start-up közösségi iránytű. „Túlélési-növekedési stratégiák a startup-szegmensben”* kutatási alprojekt, munkaanyag
- Csákné Filep J. – Radácsi L. (2018b): *Start-up, Spinoff, Freelancer? Ki kicsoda az induló vállalkozások között? „Túlélési-növekedési stratégiák a startup-szegmensben”* kutatási alprojekt. Budapest, Budapesti Gazdasági Egyetem, kézirat



KÖZELKÉP

- Csákné Filep J. – Radácsi L. – Timár G. (2020): A magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők. *Vezetéstudomány*. LI. évf. 2020/01. 16–31. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4488/1/VT_2020n1a2.pdf (Utolsó letöltés: 2020. 01. 30.)
- Debrecen.hu (é. n.): Támogatások. <http://business.debrecen.hu/gazdasag#tamogatasok> (Utolsó letöltés: 2020. 11. 16.)
- Debrecen.hu – Minket választottak (é. n.). <http://business.debrecen.hu/gazdasag#minket-valasztottak> (Utolsó letöltés: 2020. 11. 16.)
- Eurostat (2019): Business demography. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/bd_esms.htm (Utolsó letöltés: 2020. 02. 03.)
- fDi's European Cities and Regions of the Future 2018/19 (é. n.). <https://www.fdiintelligence.com/Locations/Europe/fDi-s-European-Cities-and-Regions-of-the-Future-2018-19-FDI-Strategy-Cities> (Utolsó letöltés: 2020. 11. 29.)
- fDi Strategy Awards 2018 (é. n.). <https://www.fdiintelligence.com/Locations/Americas/Brazil/fDi-Strategy-Awards-2018-the-winners> (Utolsó letöltés: 2020. 02. 03.)
- Frank, H. – Lueger, M. – Korunka, Ch. (2007): The significance of personality in business start-up intention, start-up realization and business success. *Entrepreneurship and Regional Development*, May 2007. 227–254.
- HIPA (2018): Invest in Hungary. <https://hipa.hu/downloadmanager/download/nohtml/1/id/76> (Utolsó letöltés: 2020. 10. 23.)
- HIPA – Debrecen (é. n.). <https://hipa.hu/debrecen> (Utolsó letöltés: 2020. 02. 03.)
- iGen Debrecen (é. n.). <https://www.igendebrecen.hu/kepzes/d> (Utolsó letöltés: 2020. 02. 03.)
- ISD (é. n.). <https://isd.debrecen.hu/hu/rolunk> (Utolsó letöltés: 2020. 10. 29.)
- INNONIC (2019): Employee Handbook. belső használatú anyag – kézirat.
- Makó Cs. – Illéssy M. – Heidrich, B. (2020): Az innovációs és tanulási képesség egyenlőtlenségei. A magyar kkv-k nemzetközi összehasonlításban. *Külgazdaság*. LXIV. évf. 2020. november – december, 3–33.
- Startup – What is startup? (é. n.). <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp> (Utolsó letöltés: 2020. 10. 23.)
- Rófi M. (2009): A Debreceni Egyetem regionális szerepe az Észak-alföldi régió versenyképességének erősítésében. Doktori disszertáció. <http://hdl.handle.net/2437/79562> (Utolsó letöltés: 2020. 10. 15.)
- S. Dahl, M. – Sorenson, O. (2013): The who, why, and how of spinoffs. *Industrial and Corporate Change*, 23(3): 661–688.



KÖZELKÉP

- Spin-off cégeink (é. n.). <https://techtransfer.unideb.hu/hu/node/294> (Utolsó letöltés: 2020. 10. 28.)
- Startup Commons (2019): Whitepaper Startup's ecosystems. <https://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html> (Utolsó letöltés: 2020. 10. 10.)
- Start-up Studio (é. n.). <https://www.innonic.com/startup-studio/> (Utolsó letöltés: 2020. 09. 17.)
- Szerb L. – Komlósi É. – Varga A. (2017): Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon – Az innovatív, a rejtélyes és a virtuális gazellák. *Közgazdasági Szemle*, LXIV. évf., 2017. május, 476–506.
- Szigeti A. (2016): *Startup Studio Playbook*. <https://startupstudioplaybook.com> (Utolsó letöltés: 2019. 04. 20.)
- Tomory É. M. (2014): *Bootstrap Financing: Case Studies of Ten Technology-Based Ventures, Tales from the Best*, PhD Dissertation, Pécs, Pécs Universtiy – PhD School of Economics and Business Administration
- What is Startup Ecosystem? (é. n.). <https://www.startupcommons.org/what-is-start-up-ecosystem.html> (Utolsó letöltés: 2020. 10. 25.)