

A szomszéd cége mindig zöldebb? Controlling a zöld start-up-ok világában, avagy a kreatív kontroll útvesztői

DOI: [10.29180/978-615-6342-50-8_15](https://doi.org/10.29180/978-615-6342-50-8_15)

SZERZŐK:

Németh Krisztina¹, Németh Szilárd²

ABSZTRAKT

Jelen tanulmány célja, hogy a controlling tekintetében zajló hazai tudományos diskurzust kiegészítse a start-up controlling témakörrel. Az alapvetően elméleti- szakirodalmi bázison íródott cikk áttekintést nyújt a fiatal és gyorsan növekvő ún. start-up vállalkozások világában alkalmazható menedzsment kontroll elvekről, módszerekről, illetve azokról az elsősorban Európában lefolytatott empirikus kutatásokról, amelyek a hazai kutatók számára inspirációt jelenthetnek e specifikus belső energiaszinttel és üzleti kihívásokkal bíró vállalkozói ökoszisztémát érintő kutatások indítására. A tanulmányban az alábbi kutatási kérdésekre keressük a választ: Mely start-up vállalkozási jellemzők igénylik/indokolják a sajátos menedzsment kontroll elvek alkalmazását? Milyen formális és informális mechanizmusok alkotják együttesen a start-up vállalkozások menedzsment kontroll rendszerét? Hogyan tematizálhatóak a start-up controlling szférát érintő, ezredfordulót követő kutatások Európában? Hogyan kapcsolódik a zöld controlling a fenntartható start-up-ok működéséhez?

Kulcsszavak: menedzsment kontroll rendszer, start-up ökoszisztéma, formális kontroll, informális kontroll, zöld controlling, fenntarthatóság

ABSTRACT

The purpose of this study is to supplement the national scientific discourse on start-up controlling. Based on theoretical literature review, this study provides an overview of the management control principles and methods which are using the young and rapidly growing startup enterprises. Also the aim of the study was to give an overview of the empirical researches in this interesting topic, which can be an inspiration for hungarian researchers to start research projects in concerning with this entrepreneurial ecosystem which has specific internal energy levels and business challenges. In the study, we formulated the following research questions: Which start-up characteristics require/justify the application of specific management control principles? What formal and informal mechanisms creates together the management control system of a start-up enterprise? How can be thematized the post-millennium research in Europe concerning the start-up controlling? How relates the green controlling to the operation of sustainable start-ups?

Keywords: management control system, start-up ecosystem, formal control, informal control, green controlling, sustainability

¹ Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Számvitel Tanszék, e-mail: nemeth.krisztina2@uni-bge.hu

² Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment Tanszék

Bevezetés

A controlling terület meglehetősen izgalmas időszakát éli az elmúlt években. Mi sem bizonyítja ezt jobban, minthogy sorra jelennek meg a controlling jövőjét, illetve jövőbeni kihívásait prognosztizálni igyekvő cikkek, előadások, kutatási eredmények.

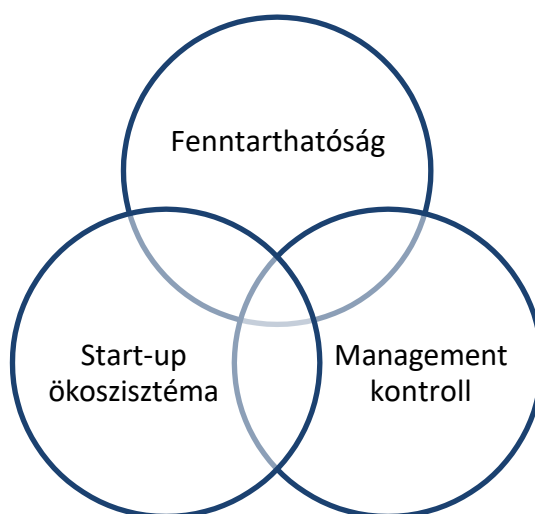
A jövőkeresés egyik iránya a controlling folyamatokra vonatkozik. Ezen a téren 2019-ben történt érdemi teljesítmény: az IGC részéről ekkor került megkonstruálásra a controlling folyamatmodell megújított változata.

A controlling jövőképeinek meghatározó eleme a controller szerep, amely kapcsán Schaffer-Weber (2021) modellje mindenképpen kiemelésre érdemes, ez ugyanis áttekinti azt a 9 szerepkört (Data engineer, Scorekeeper, Guardian, Data scientist, Decision scientist, Business partner, Functional expert, Change agent, Service expert), amelyet a WHU Delphi módszerrel végzett szakértői megkérdezése alapján a jövőbeni controller magfunkciók, illetve támogató szerepkörei közé sorolnak a szakértők. Természetesen a controllerek által betöltendő szerepeket mindig csak az adott szervezet igényeinek megfelelően kell és lehet kialakítani, mely merőben eltérő vállalati életciklusonként, tevékenységi körönként, illetve vállalatméretenként. A cikkünkben elsősorban a start-up vállalatok controlling sajátosságaival, a controllerek esetleges funkcióival, feladataival, kihívásaival foglalkozunk a feldolgozott szakirodalmi bázisra építve.

A tanulmányunkban egy másik releváns kihívást és a controlling részéről alkalmazkodást kiváltó kérdéskört is igyekszünk körbejárni, mégpedig a fenntarthatóság start-up controlling ökoszisztémára gyakorolt hatását.

Mindezek tükrében az alábbi háromkör-modellben (1. ábra) összegeztük azokat a témaköröket, amelyek a tanulmány közelítésmódjához szervesen kapcsolódnak. A tanulmányban két témakörre térünk ki részletesen: egyrészt a start-up controlling vonatkozásában lezajlott tudományos előzménykutatásokra, másrészt a green start-upok controlling specialitásaival foglalkozó modellekre koncentrálnak. Ebből adódóan nem részletezzük a fenntarthatóság elméleti kérdéseit, a start-up ökoszisztéma elméleti modelljeit, továbbá nem fejtjük ki részletesen a management kontroll és a green controlling eszközeit, elveit sem, ezek ugyanis meghaladnák a tanulmány terjedelmi határait.

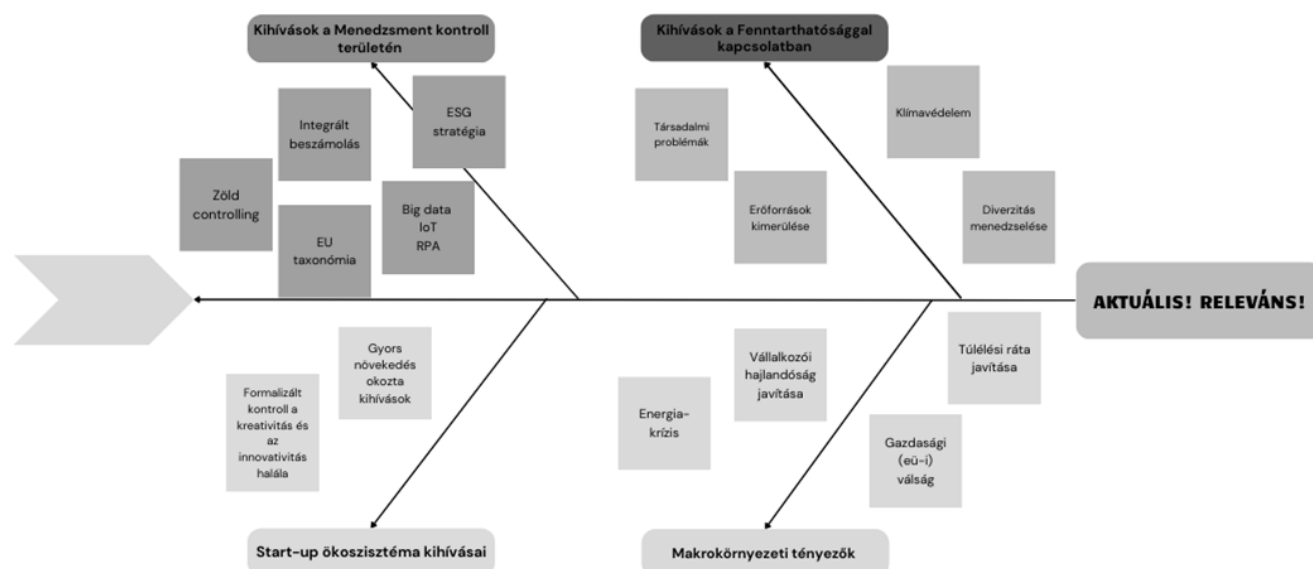
1. ábra A téma lehatárolása a háromkör modell alapján



Forrás: Saját készítés

A kutatási kérdéseink relevanciájának és aktualitásának vizsgálata érdekében összegyűjtöttük azokat a tényezőket, amelyek a menedzsment kontroll, a start-up ökoszisztéma, a fenntarthatóság és az általános makrokörnyezeti feltételrendszert érintik. A 2. ábrán egy Ishikawa-modellben ábrázoltuk azokat a kihívásokat, amelyek alátámasztják a tanulmányban feldolgozott kérdéskörök időszerűségét és megkerülhetetlenségét.

2. ábra A green start-up controlling relevanciájának vizsgálati dimenziói



Forrás: Saját készítés

A fókuszterületek lehatárolását követően kitérünk a green start-up megközelítésre és a start-up controllinggal kapcsolatban zajló elméleti vita egymásnak feszülő álláspontjai ismertetésére, majd bemutatjuk azokat a közelmúltban Európában lezajlott kutatásokat, amelyek a hazai vállalkozáskutató közösség számára is inspirálóak lehetnek.

Green start-up és start-up controlling, avagy a téma elméleti alapvetései

Ebben a fejezetben áttekintjük a téma alapfogalmait, azokat az elméleti modelleket, amelyek kiindulópontjai lehetnek a hazai zöld start-upok és a start-up-controlling gyakorlat kutatásának.

Green start-up

A green start-up kifejezés viszonylag fiatal üzleti kifejezés. Olyan start-up vállalkozást érthetünk alatta, amelynél az üzleti tevékenység középpontjában olyan termékek és szolgáltatások állnak, amelyek pozitív környezeti hatással bírnak és hozzájárulnak a Zöld Gazdaság környezetvédelmi céljaihoz (Bergset – Fichter, 2015).

Bergset és Fichter klasszifikációjának alapja az induló vállalkozások zöld jellemzőinek 3 szintje, amely az alábbiakat foglalja magában:

1. Termékjellemzők: A termékek zöldek vagy sem?

Ebben a dimenzióban az alábbi szempontok nyilvánulnak meg: termék- és szolgáltatásminőség, hosszú távú fókusz, szükséglet-orientáció.

2. Vállalkozói jellemzők: Hogyan járulnak hozzá a vállalkozók a vállalkozás zöldebbé tételéhez?

A vállalkozói jellemzők között a fenntarthatósággal kapcsolatos motivációs tényezők, a fenntarthatósági elvek alkalmazása, valamint az alapítók üzleti vagy műszaki végzettsége jelenik meg.

3. Stratégiával és üzleti modellel kapcsolatos jellemzők: Hogyan erősítheti vagy gyengítheti a stratégia és az üzleti modell a vállalat fenntarthatóságát?

A stratégiai dimenzióban a vállalkozás üzleti modelljének növekedésorientációja, a működés piacorientáltsága, valamint a kontroll- és döntési mechanizmus jellege a meghatározó.

Ezzel összefüggésben Bergset és Fichter (2015) öt kategóriába sorolja a start-up vállalkozásokat, úgymint:

1. Alternatív start-up
2. Vizionárius (látnok) start-up
3. Feltaláló start-up
4. Ökovállalkozó start-up
5. Akaratlanul zöld start-up

Az egyes kategóriák jellemzőit az 1. számú táblázatban foglaltuk össze.

| Alternatív start-up | Vizionárius (látnok) start-up | Feltaláló start-up | Öko-vállalkozó start-up | Nem szándékosan zöld start-up |
|---|---|--|---|--|
| <i>-Önfoglalkoztató, non-profit, etikai mester, alternatív szereplő – bevételt termelő társadalmi vállalkozás</i> | <i>- Idealista (Változtasd meg a világot!)</i> | <i>- Gazdasági és fenntarthatósági orientáció kiegyensúlyozott jelenléte: társadalmilag vezérelt vállalkozás, amely pénzügyi megterülést generál</i> | <i>- Opportunista, ökovállalkozó, innovatív opportunist</i> | <i>- Ad hoc (akaratlanul) zöld start-up</i> |
| A vállalkozót a fenntarthatósághoz való hozzájárulás motiválja. | Pozitív externáliák létrehozása motiválja. | Üzleti modell középpontjában a magas kockázatú high-tech fejlesztések, prémium termékek szerepelnek. | Elsősorban gazdaságilag motivált és erősen piacorientált működési modell. | Gazdasági motivációval bíró, fenntarthatónak tekinthető niche üzleti tevékenységben vesznek részt. |
| Háttértudás társadalmi vagy környezetvédelmi mozgalomból ered. | Üzleti vonatkozású végzettséggel bíró alapítók. | Találékony, képzett vállalkozó, gyakran műszaki háttérrel és aktív | Nem feltaláló típusú alapítók, akik támaszkodnak ötletük | Az alapítók üzleti végzettséggel rendelkeznek és a |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | | társadalmi jelenléttel | megvalósításában hálózatokra, más szereplőkre. | fenntarthatóság a hosszú távú fókuszról és a magas termékminőség iránti elköteleződésből ered. |
| Helyi vagy regionális piaci jelenlét, nem cél a növekedés. | Globális üzleti fókusz, tömegpiaci vevőkört céloz, de nem mindenáron cél a növekedés. | Fenntarthatóság orientált fogyasztókat célozza, exkluzív termék/magas ár. | Hagyományos piaci logikát követnek, magas növekedési potenciál, a környezeti hatások figyelembe vételével. | Nem szándékos a pozitív társadalmi és környezeti hatás, gyakran nem is fókuszál erre a vállalkozó. |
| Finanszírozás: saját tőke | Finanszírozás: kockázati tőke (növekedési fázisban) | Finanszírozás: zöld kockázati tőketársaságok | Finanszírozás: hagyományos befektetők | Finanszírozás: helyi bankok |

Start-up controlling

A start-up controlling fogalmi kereteinek tisztázását célszerűen a menedzsment kontroll rendszer architektúrájának ismertetésével érdemes kezdeni, ez adja ugyanis azt a keretrendszert, amelynek egyes elemei relevánssá válhatnak a start-up vállalatok egyes életciklusfázisában. Malmi-Brown (2008) modelljét alapul véve a 3. számú ábrán foglaltuk össze a menedzsment kontroll rendszer egyes szintjeit és elemeit.

1. ábra A menedzsment kontroll rendszer szintjei

| Kulturális kontroll | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| Közös hit | | Értékek | | Szimbólumok | |
| Orientációs program új munkatársaknak Hírlevél Képzési programok | Social meeting-ek és rendezvények Visszajelzés Rendszeres találkozók | Alap értékek | | Dress code | |
| Tervezés | | Kibernetikus kontroll | | | Ösztönzés és javadalmazás |
| Hosszú távú tervezés | Akciótervezés | Budgeting | Pénzügyi és nem-pénzügyi teljesítménymérés | | Vállalati bónusz Teljesítményértékelés Egyéni ösztönző programok Értékesítői bónuszrendszer Vezetői ösztönzési programok |
| Stratégiai tervezés Ügyfélfejlesztési terv Termékportfólió-terv Marketing és márkacélpítés Partnerfejlesztési program | Cash-flow előrejelzés Mérőföldkő-tervezés Értékesítési előrejelzések | OPEX CAPEX Projekt tervezés Költségdialógus | Pénzügyi riportok Vevőjövödelmezőség elemzése Termékjövödelmezőség elemzése | Projektkontroll Partnerségi fejlesztési jelentések Termékfejlesztési jelentés CRM Sales riportok Termelési controlling | |
| Adminisztratív kontroll | | | | | |
| Irányítási struktúra | | Szervezeti struktúra | | Irányelvek és eljárások | |
| Compliance és belső kontrollrendszerek Meeting guidelines | Team összetétellel kapcsolatos irányelvek | Munkaköri leírások Szervezeti ábra | HR fejlesztési tervek Mentor rendszer | Partnerségi együttműködési szabályzatok | Magatartási kódex Sales process |

Forrás: Malmi-Brown, 2008 alapján saját szerkesztés

A menedzsment kontroll a start-upok jellemzőihez és életciklusszakaszaihoz illeszkedve kell, hogy megvalósuljon. A vonatkozó álláspont értelmében a klasszikus start-up vállalati sajátosságoknak érvényesülni szükséges a vonatkozó kontroll folyamatokban, azaz tekintetbe kell venni az alábbi jellemzőket a menedzsment kontroll rendszer kialakítása során:

- Kis csapat és korlátozott pénzügyi források - A fiatal cégeket a korlátozott pénzügyi források és az ebből adódó humán erőforrás-hiány jellemzi. A csapat általában egyedül az alapítóból és esetleg néhány alkalmazottból áll.
- Kompakt szervezeti felépítés és kezdetleges folyamatszervezés - Egy másik különlegesség az induló cég felépítése. Egy kompakt szervezeti struktúrából áll, lapos hierarchiákkal és egy többnyire kezdetleges folyamatszervezésből, alig definiált vagy szabványosított folyamatokkal.
- Kevés informatikai eszköz - Kezdetben a fiatal cégek általában csak néhány informatikai eszközzel rendelkeznek, és általában csak irodai megoldásokkal rendelkeznek, integrált ERP rendszer nélkül.
- Nincsenek vagy korlátozottan állnak rendelkezésre bázisadatok - Az induló vállalkozásoknál nincs olyan történeti adat, amely alapján tervezési feladatokat, információkat lehet készíteni a későbbi döntés-előkészítéshez.

Becker et al (2021) rögzítette azt a hat alapelvet, amelyet a start-upok vállalati controlling sajátosságai között mindig tekintetbe kell venni:

(1) A controlling rendszernek a start-up életciklus fázisain kell alapulnia.

(2) Fókuszban az induló cég kompetenciáinak kell állnia.

(3) Átláthatóság a kulcsmutatók használatában.

Az induló vállalkozások sikeres fejlődése alapvetően összefügg az átlátható kulcsmutatók és azok összetevőinek ellenőrzésével és gyűjtési módszereivel.

(4) A kevesebb több – a legszükségesebb kulcsmutatókra való összpontosítás.

Az induló vállalkozások controlling rendszerének néhány olyan mutatóra kell koncentrálnia, amelyek elengedhetetlenek a sikeresség méréséhez. Ebben az összefüggésben a nem monetáris mutatók is fontosak.

(5) Hibák és bizonytalanságok elfogadása.

Fontos, hogy az induló cégek controllingja elfogadja a hibákat és a bizonytalanságokat. Ellenkező esetben előfordulhat, hogy néhány dolog egyáltalán nem történik meg, és semmi sem történik, mert a megközelítés még nem tökéletes megtalálták.

(6) A controlling rendszer dinamikus (tovább) fejlesztése.

Az induló vállalkozás sikere szempontjából kulcsfontosságú a controlling rendszer folyamatos fejlesztése. Ez a folyamatos fejlesztési folyamat lehetővé teszi, hogy alkalmazkodni tudjon az induló vállalat változásaihoz. Az induló vállalkozások nehézségei gyakran saját gyengeségeikből fakadnak.

Nagyobb hangsúly a releváns kulcsadatokon, és egy jó korai figyelmeztető rendszer alkalmazása meghatározó.

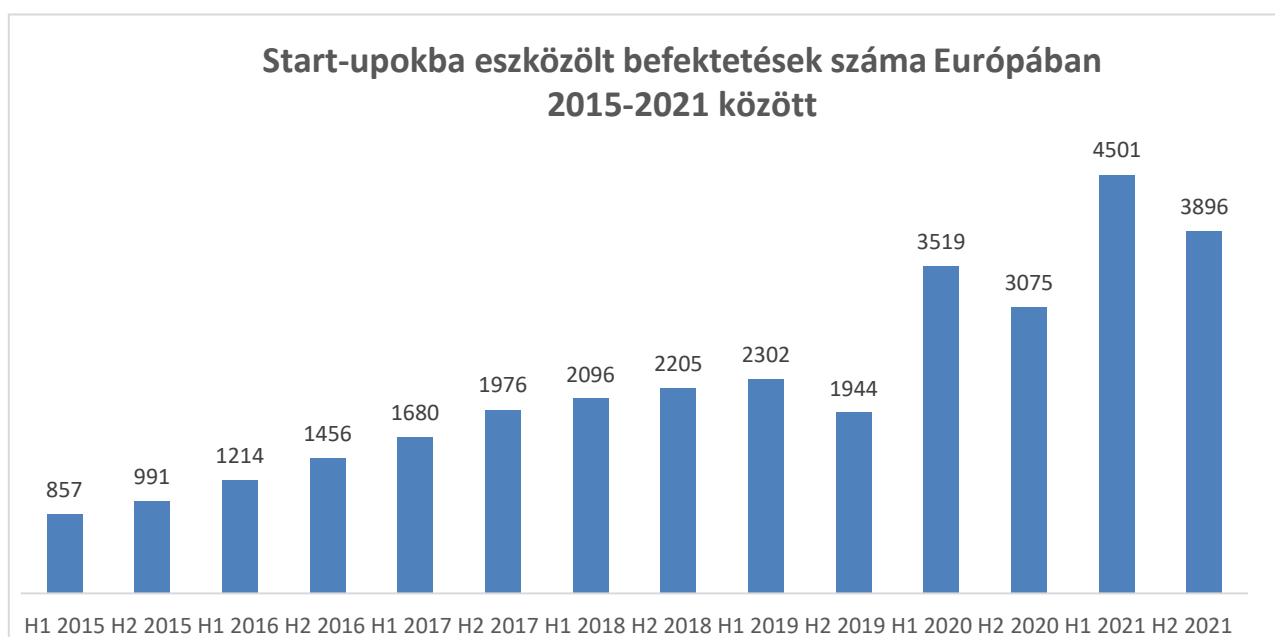
Start-up controlling pro és kontra, avagy az empirikus kutatások eredményei Európában

Ebben a fejezetben ismertetjük azokat a közelmúltban lezajlott kutatási eredményeket, amelyek a start-upok menedzsment kontroll gyakorlatára, annak fókuszterületeire, motivátoraira, mozgatórugóira, módszereire és a kontroll mechanizmusok alkalmazásának lehetséges előnyeire irányultak. Mindenekelőtt azonban kiemelünk néhány összefüggést, amely a Statista Startups in Europe adatbázisának elemzése alapján jól megalapozhatja a kutatási eredmények interpretálását.

Start-up körkép Európában

A start-upok hagyományosan érett piacának az Egyesült Államok és Ázsia tekinthető, de Európa is intenzíven dolgozik azon, hogy felkerüljön méghozzá előkelő helyre a startup világtérképre. Ezt is igazolja, hogy egyre több befektetés történik Európában startup vállalkozásba (4. ábra).

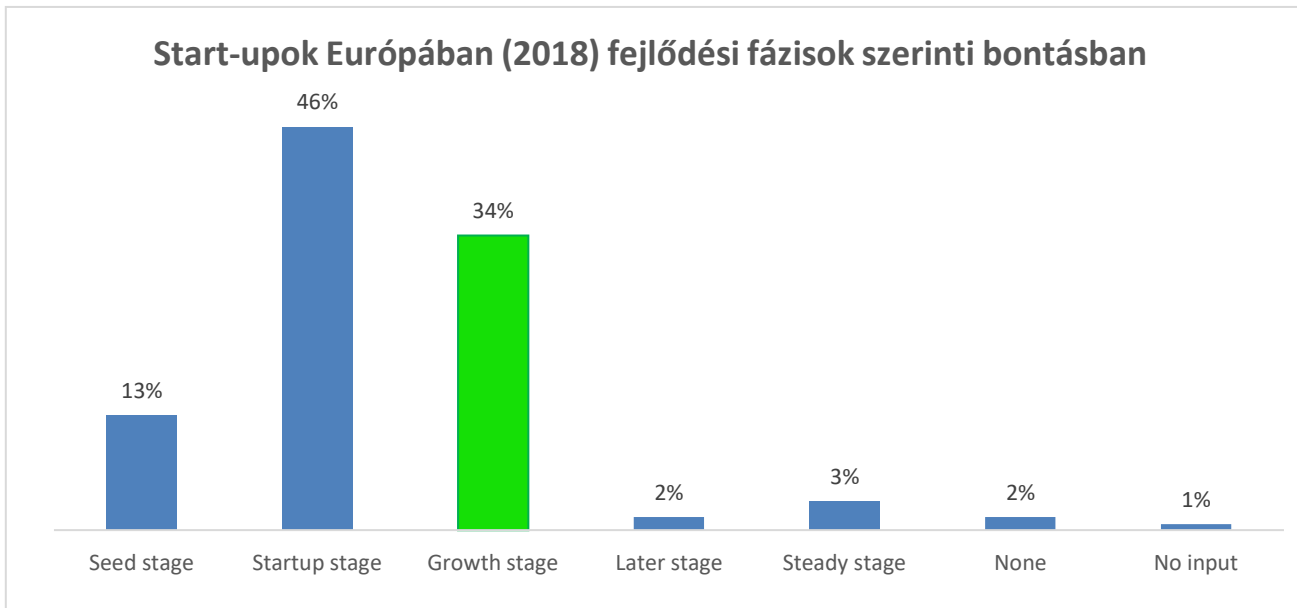
4.ábra Start-upokba történő befektetések számának alakulása Európában 2015-2021 között - db



Forrás: saját szerkesztés, Statista alapján

Az európai start-up vállalkozások életciklus szakaszaira vonatkozó adatsort elemezve megállapítható, hogy jelentős (59%) hányaduk található a magvető vagy start-up fázisban (5. ábra).

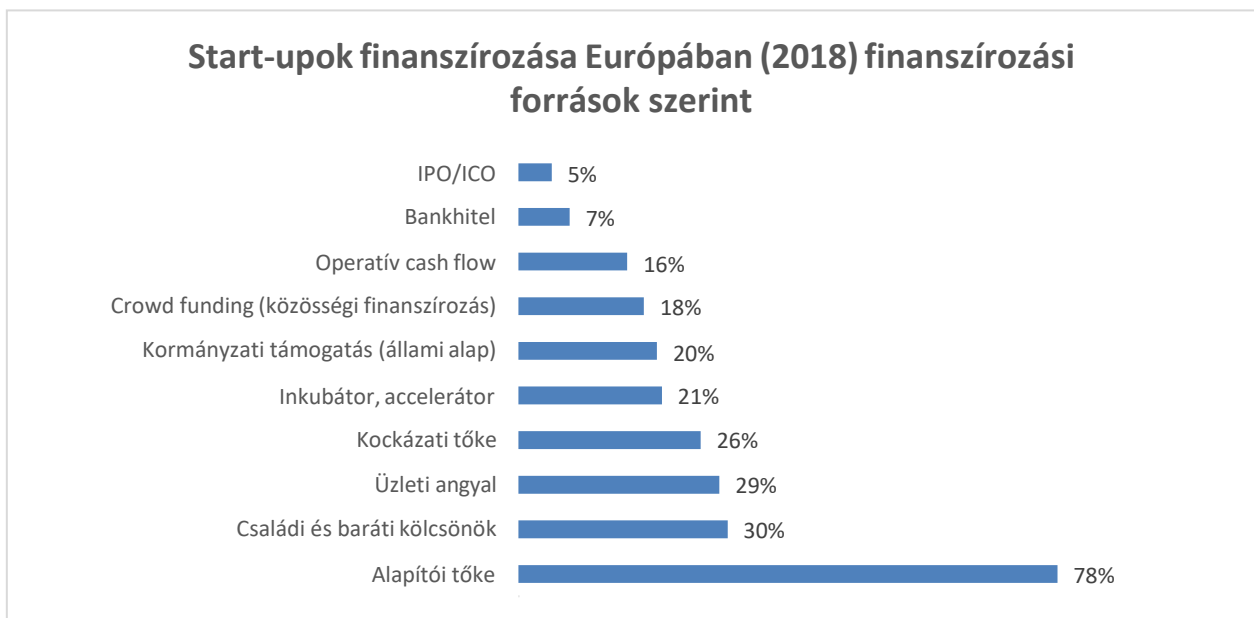
5. ábra Start-upok életciklus szerinti megoszlása Európában (2018)



Forrás: saját szerkesztés, Statista alapján

Az európai start-up finanszírozásban domináns az alapítói tőke és a családi/baráti kölcsön szerepe (6. ábra), az üzleti angyalok és kockázati tőketársaságok finanszírozásban betöltött szerepének ugyanakkor a növekedése várható. Ezen finanszírozói kör szerepének erősödése pedig felveti a professzionális üzleti menedzsment iránti igény és az erőteljes piaci növekedési ütem fenntartását elősegítő menedzsment módszerek erősödését is egyben.

6. ábra Start-upok finanszírozási források szerinti megoszlása Európában (2018)



Forrás: saját szerkesztés, Statista alapján

Start-up controlling gyakorlatra vonatkozó kutatások Európában

Az elmúlt évtizedben az empirikus kutatások is élénkülnek a start-up vállalatok döntéstámogatási gyakorlata tekintetében.

Dyczowski és Dyczowska (2018) 45 elemű lengyel start-up vállalati mintán vizsgálta a menedzsment kontroll gyakorlatot. A minta 18 darab 4 évnél fiatalabb és 27 darab 4-7 év közötti start-upot foglalt magában. A kutatás kérdőíves felmérésre épült, mely nyitott és félig zárt kérdéseket foglalt magában, amely lehetőséget biztosított a kvantitatív elemzés mellett szövegelemzésre is. A kutatás legfőbb eredményei:

- Mindössze négy cég alkalmaz kontrollert.
- Jellemző a rendszeres hatékonyság-, költség-, minőség-, valamint nem pénzügyi indikátorokra kiterjedő mérés.
- Nincs eltérés fiatalabb és érettebb vállalkozás között menedzsment kontroll módszertan tekintetében.
- Inkább proaktív, mint reaktív szerepet tölt be a menedzsment kontroll.

Schachel – Lachman – Endenich – Breucher (2021) 73 finanszírozó bevonásával lezajlott németországi kérdőíves felmérése, mely 28 bank és 45 kockázati tőkealap véleményének megismerésére irányult a következő eredményekkel zárult:

- A pénzügyi menedzsment kontroll eszközök (úgy mint cash flow és sales forecasting, OPEX controlling, termékjövödelmezőség elemzés) a legjelentősebb, a stratégiai és a humán controlling alrendszer fontossága kisebb a finanszírozók olvasatában.
- Az adósság- és a tőkefinanszírozók számára eltérő szerepet tölt be a menedzsment kontroll rendszer fejlettsége a finanszírozási döntésben - az adósságfinanszírozók a menedzsment kontroll eszközöket fontosabbnak tartják befektetési döntéseik szempontjából, míg a kockázati tőketársaságok erősebb ellenőrzési jogaik révén könnyen utólag érvényesíthetik a kontroll rendszer megvalósításával kapcsolatos elvárásaikat.
- A menedzsment kontroll rendszert minőségi mutatóként alkalmazzák a bankok, mely növelheti az adósságfinanszírozás megszerzésének valószínűségét.

Siquenza – Rodriguez – Jeronimo – López (2022) spanyol, kilenc elemű mintán vizsgálta 5 évnél fiatalabb start-upok esetében, félig strukturált interjú segítségével a menedzsment kontroll gyakorlatot. Kutatásuk az alábbi megállapításokkal zárult:

- Jellemzően vagy diagnosztikus- vagy interaktív menedzsment kontroll rendszert működtetnek a vizsgált start-upok.
- Diagnosztikus elemeket is magán hordoz egyes esetekben a controlling, úgymint célkijelölés, monitoring, teljesítménymérés, eltérések korrigálása.
- Interaktív szerepet tölt be a controlling: párbeszédre, tanulásra ösztönöz, új stratégiákat azonosít, észlelt veszélyekre és lehetőségekre reagál.
- A célelés nincs összekapcsolva a motivációs rendszerrel és az ösztönzéssel.

- A menedzsment kontroll rendszer a nemzetközivé válás különböző formái közötti választást segíti.

A controlling elvek alkalmazásának lehetséges pozitív hatásai, kimenetei

Számos szerző érvel amellett, hogy a start-up vállalati szegmens számára is előnyökkel jár a menedzsment kontroll eszközök bevezetése. A szakirodalomban az alábbi érveket sorakoztatták fel a szerzők ezzel kapcsolatban. A menedzsment kontroll rendszerek

- megkönnyítik a koordinációt és támogatják a következő lépések tervezését (Pasch, 2019).
- lehetővé teszik az információk szisztematikus elemzését, jobb áttekintést adnak a problémákról, kategorizálva azok okait, és megfelelő megoldásokat találnak a problémák kezelésére. (Davila et al., 2010).
- a riasztási rendszereknek köszönhetően lehetővé teszik a vezetők számára, hogy megfeleljenek az elvárásoknak, miközben felszabadítják őket a rutinfeladatok elvégzése és a teljesítmény monitorozása alól (Davila et al., 2010).
- tisztázzák a vállalat céljait és növelik az átláthatóságot, mely különösen egy kiszámíthatatlan környezetben válik fontossá, amikor fontos, hogy minden alkalmazott a vállalati stratégia szerint hozzon döntéseket (Malmi és Brown, 2008).
- segítik a cég hatékonyságának növelését az alábbiakon keresztül: potenciális bevételi források azonosítása, feladatokra fordított idő csökkenése, alkalmazottak elszámoltatása az eredményt illetően, nem megfelelő működésből származó kockázatok csökkentése. (Sihag – Rijdsijk, 2019)

Összegzés

Ahogy azt a feltárt kutatási eredmények is reprezentálják, a start-upok controlling gyakorlatára irányuló kutatások meglehetősen alulreprezentáltak a start-up kutatások körében.

Megfigyelhető egyfajta egymásnak feszülés két szakmai közösség között. Az egyik szerint a növekedési kényszer okozta feszültség miatt az informális vezetési stílusról a formálisabb menedzsment kontroll rendszerekre kell váltani, ugyanis ez támogathatja a növekedést és növelheti a cég értékét (Davila és Foster, 2007; Davila et al., 2010; Davila et al., 2015).

A hagyományos megközelítés képviselői szerint a formális kontroll mechanizmusok gátolják a kreativitást és a vállalkozói szellemet (Lukka és Granland, 2003; Amabile, 1998).

Hazai mintás felmérésben még nem került sor a controlling gyakorlat feltárására és az ezzel kapcsolatos érintetti vélemények összesítésére sem start-up vállalkozók, sem finanszírozók, sem a start-upokat támogató szervezetek oldaláról, így ez a jövőben mindenképpen informatív és releváns kutatási irány lehet a hazai start-up kutatásoknak.

Irodalomjegyzék

1. Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*. 76, p. 76-87.
2. Becker, M. - Benefo, Q. - Gropp, M. - Ruhland, J. - Springhorn, C. M. - Weselmann, C. – Winter, J. (2021). Start-up-Controlling - Ein pragmatisches und praxisorientiertes Controlling-System für Start-up-Unternehmen, IUCF Working Paper, No. 7/2021, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg
3. Bergset, L. - Fichter, K. (2015). Green start-ups – a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation research. *Journal of innovation management*. 3, 118-144.
4. Davila A. - Foster G. - Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator, *California Management Review*, 52(3), p. 79–105.
5. Davila, A. – Foster, G. – Jia, N. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. *European Accounting Review*, 24 (2), p. 207–239.
6. Davila, A. – Foster, G. (2007). Management control systems in early stage start-up companies, *Accounting Review*, 82(4), p. 907–937.
7. Dyczkowska, J. - Dyczkowski, T. (2018). Management control for start-up companies – fragmented efforts or a unified framework? *Research papers of wrocław university of economics*. ISSN: 1899-3192. nr. 515/2018. p. 76-92. DOI: 10.15611/pn.2018.515.06
8. Lukka, K. - Granland, M. (2003). Paradoxes of management and control in a new economy firm”, in Bhimani, A. (Ed.), *Management Accounting in the Digital Economy*. Oxford University Press, Oxford, UK, p. 239-259.
9. Malmi, T. - Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. 19(4), p. 287-300.
10. Pasch, T. (2019). Organizational lifecycle and strategic management accounting. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15 (4), p. 580-604.
11. Schachel, H. - Lachmann, M. - Endenich, C. - Breucker, O. (2021). The importance of management control systems for startup funding – empirical evidence from external financiers. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(5), p. 660-685. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2020-0089>
12. Schaffer, U. (2021). The Future of Controlling. letöltés helye: <https://www.manconkongress.de/whyzzie-content/uploads/2021/11/05-Schaeffer.pdf>, letöltés ideje: 2022. október 5.

13. Sigüenza, M.P.- Rodríguez, L. – Rodríguez, L. - Jeronimo, J. M. R. - López, R.F. (2022). "Management Control Systems and International Entrepreneurship in Small, Young Firms from Resource-Based Theory, Contingence, and Effectuation Approach Perspectives. Journal of Risk and Financial Management. 15(8), p. 1-23.
14. Sihag, V. – Rijdsdijk, S.A. (2019). Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension. Journal of Management Studies. 56, p.91– 133.
15. Statista: Startups in Europe. letöltés helye:<https://www.statista.com/study/56093/startups-in-europe/>, letöltés ideje: 2022. október 4.