



# MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK, SOKSZÍNŰ VÁLASZOK

KÜLÖNSZÁM

Number 4



2018



18  57

**BGE**

**Online folyóirat**

**Szerkesztette:**

**FENYVESI Éva, PhD – VÁGÁNY Judit Bernadett, PhD**

**Borító: FLOW PR**

**Kiadja:**

**Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari  
és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály**

**Felelős kiadó:**

**FENYVESI Éva, PhD**

**a Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály vezetője**

**ISSN 2630-886X**

**2018.**

**STARTUP VÁLLALKOZÁSOK INDÍTÁSÁHOZ SZÜKSÉGES  
KOMPETENCIÁK ÉS KÉSZSÉGEK OKTATÁSA  
EGYETEMI KÉPZÉSBEN**

**LAUNCHING A UNIVERSITY COURSE ON DEVELOPING  
ENTREPRENEURIAL COMPETENCES AND SKILLS FOR  
STARTUP VENTURES**

**HÁRSKUTI János**

**Kulcsszavak:** *egyetemi oktatás, startup képzés, vállalkozói készségek*

**Keywords:** *Education, startup ventures, entrepreneurship*

**JEL kód:** *A22, L26, M13*

## ÖSSZEFOGLALÁS

*Több olyan szakmai felmérés készült, amelyekben megállapították, hogy Magyarországon a fiatal generáció képzésében nagyobb figyelmet kell fordítanunk a vállalkozói mentalitás és az új vállalkozások elindításához szükséges ismeretek és készségek erősítésére.*

*A 2017-2018-as tanévben ezzel a céllal indítottunk egy startup kurzust a Zsigmond Király Egyetemen, amely startup vállalkozások elindításához szükséges kompetenciákat és ismereteket nyújtott hallgatóink számára. Ezt a kezdeményezést az alkalmazott tudományok egyetemi képzéshez szorosan illeszkedőnek tekintettük.*

*A képzés során egy partnercéggel, a Design Terminállal dolgoztunk együtt. Ők nagy tapasztalattal rendelkeznek, több száz startup vállalkozással dolgoztak együtt, illetve mentorálták a legjobbakat. Közösén olyan kompetenciák és készségek erősítését, fejlesztését tűztük ki célként, amelyek hozzásegítik a hallgatókat ahhoz, hogy az ötlettől eljussanak egy startup vállalkozás elindításáig, majd ezt követően a legsikeresebbek annak megvalósításáig is.*

*A kurzus a lean startup módszertant követte, a hallgatókat megismertettük az ügyfélfejlesztés, a business modell canvas, az agilis termékfejlesztés és több más módszertan elméletével, majd azokat természetesen saját projektjeiknél is alkalmazniuk kellett.*

*Hallgatóink négy csapatot alkottak és négy projektet sikeresen prezentáltak is a „befektetői board-nak”, azaz a Design Terminál és az egyetem oktatóiból álló bizottságnak.*

*Az oktatásban a startup életben elismert hazai startup szakemberek is részt vettek. Az egyetemi tantervvel és az elméleti kurzusokkal történő koordinációt és szakmai vezetést pedig az egyetem oktatói biztosították. A szemeszter során a hallgatók munkáját és szakmai fejlődését mentorok segítették.*

*A startup kurzus megerősítette a hipotézisünket, hogy egy ilyen kurzus sikeresen beépíthető az egyetemi oktatásba, a hallgatók a megszerzett tudást és kompetenciákat nagyon hasznosnak tartják a jövőbeni szakmai karrierjük szempontjából.*

## SUMMARY

*Several surveys on entrepreneurship have been published, and most of them had the conclusion that in Hungary more attention should be given to enhancing young generation's entrepreneurial spirits and to developing their competences and skills that would be needed for startup ventures.*

*In the first semester of the 2017-2018 at King Sigismund University a new startup course was launched. Its aim was to provide the students with the basic knowledge needed for startup ventures. This was fully in line with the strategic focus of the university on entrepreneurship, and innovation and it was built into the curriculum of our university of applied sciences.*

*In the planning and implementation of the course we worked together with a partner company, Design Terminal, that have a long experience of mentoring and developing startups. The core idea was to strengthen the competences and skills that enable the students to successfully take the roadmap from the idea to realisation, and assisting the most successful ones to get up to the implementation phase.*

*Naturally the course followed the lean startup methodology, and we went through customer development, the business model canvas, agile development, and all other important areas of the startup methodology.*

*Our students formed four teams and business projects, all of them successfully accomplished the course and made a sales pitch to the „investment board”, consisting of the representatives of the University and Design Terminal.*

*Well known Hungarian startup experts took part in the course. They shared not only their knowledge but their expertise with the students. The coordination and consistency regarding the university curriculum were ensured by the professors of the university.*

*The startup course confirmed our hypothesis that it can be successfully built into the university curriculum, and the students found the knowledge and competences very useful for their future professional life.*

## **BEVEZETÉS**

Az elmúlt időszakban több szakmai felmérésben kutatók és gyakorlati szakemberek egyaránt jelezték: Magyarországon a fiatal generáció képzésében nagyobb figyelmet kell fordítanunk a vállalkozói mentalitás fejlesztésére, és az új vállalkozások elindításához szükséges ismeretek és készségek erősítésére. Az eddigi visszajelzések alapján sokan osztják azt a véleményt, hogy a jövő nemzedékének többsége egy biztosnak tűnő állást vagy pozíciót előnyben részesít a bizonytalannak tűnő vállalkozói léttel szemben. Így döntenek még annak ismeretében is, hogy siker esetén a várható elismerés akár anyagi, akár erkölcsi értelemben sokkal vonzóbb jövőképet és egzisztenciát eredményezne.

A versenyképesség szempontjából minden országban fontos a vállalkozói kultúra, a vállalkozói készségek és képességek erősítése és az, hogy pozitív változások történjenek a startup vállalkozások segítése és bátorítása terén is.

Jelen dolgozatnak nem célja, hogy elemezze a startup vállalkozások ökoszisztémájának hazai és nemzetközi intézményrendszerét, de azért egy fontos tényre érdemes felhívni a figyelmet: az egyetemi képzésben a vállalkozói készségek oktatását illetően elmaradásban vagyunk. DÓRY TIBOR a Széchenyi Egyetem kutatási központjának igazgatója már egy 2013-ban írt cikkében kiemelte, hogy a startup ökoszisztéma építése területén nagyon keveset lehetett hallani a hazai felsőoktatásról. A helyzet sajnálatos módon alig változott, és megállapításai egybecsengenek számos későbbi felmérés eredményeivel is. Úgy tűnik, hogy a hazai felsőoktatás inkább az alkalmazotti létre „nevel”, és sokkal kevésbé koncentrálna az önálló vállalkozás, az önálló egzisztencia megteremtéséhez szükséges képzésre. (NKFIH.GOV.HU, 2013).

Ezen a helyzeten változtatni szeretnénk, ezért a 2017-2018-as tanév első félévében a Zsigmond Király Egyetemen (Milton Friedman Egyetem) teszteltük, hogyan lehet a hivatalos tanterv részeként, -választható tantárgyként, hallgatóink számára elérhetővé tenni egy startup kurzust. Célunk egyértelmű volt: új, startup vállalkozások indításához szükséges ismereteket szerezzenek hallgatóink, valamint a megszerzett ismeretek birtokában a későbbiek során is alkalmasak legyenek önálló vállalkozások indítására, ismerjék meg az ezzel együtt járó feladatokat, kihívásokat és nehézségeket.

A kurzust teljesen új kezdeményezésként indítottuk, amely az alkalmazott tudományok egyetemi képzésünkhöz szorosan illeszkedik. Egyetemünk kiemelt stratégiai céljai között található a hazai versenyképesség, az innováció és a vállalkozói képességek támogatása, és ehhez szervesen kapcsolódik a startup képességek és készségek erősítése a képzési programunkban és középtávon a kapcsolódó tevékenységünkben is.

A szakmai program összeállításánál komoly kihívást jelentett a startup vállalkozások indításához szükséges kompetenciák és készségek esetében a súlypontok meghatározása. Az amerikai startup világ sikeres és elismert szereplője a közelmúltban megjelent könyvében arról írt, hogy a vállalkozások legfontosabb szabálya, hogy nincsenek szabályok. (Horowitz, 2014) Ezzel együtt mi fontosnak tartottuk, hogy a startup ökoszisztémában használt tervezési stratégiai eszköztárat és a hozzá kapcsolódó gyakorlati hátteret a hallgatók megismerjék. Így bemutatattuk az üzleti modell készítés modern technikai eszköztárát az ott használt folyamatokkal, vagy például az öt lépésben történő üzleti modelltervezést, (OSTERWALDER - PIGNEUR, 2010), illetve az értékajánlat kidolgozásának folyamatát. (OSTERWALDER et al, 2014)

ERIC RIES (2011) saját startup definíciójában a startup extrém bizonytalan körülmények között dolgozik azzal a céllal, hogy új terméket vagy szolgáltatást hozzon létre. Emma Gowan legfrissebb online cikkében (GOWAN, 2018) összefoglalja, hogyan definiálják a sikeres és elismert startup tulajdonosok a startup vállalkozás legfontosabb ismérveit:

A startup véleményük szerint természetesen egy olyan vállalkozás, amely kezdeti fázisban van, de a növekedés, lehetőleg az exponenciális növekedés elérése lebeg a szem előtt. Valamilyen problémát szeretne megoldani, úgy, hogy egy piaci rést, vagy tökéletes termék-piac megfelelést találjon. Legfőképpen azonban a startup új, eddig nem használt megoldásokra törekszik. Éppen ezért a jellemzően kis csapat legfontosabb ismérvei közé tartozik az innováció, a rugalmasság, a gyorsaság, a megszállottság, de a kudarc és feszültség tűrőképesség is.

Így a startup képzés során olyan kompetenciák és készségek erősítését, fejlesztését tűztük ki célként, amelyek hozzásegítik a hallgatóinkat ahhoz, hogy az ötlettől eljussanak egy üzleti terv bemutatásáig, majd ezt követően a legsikeresebbek egy későbbi szakaszban annak megvalósításáig is.

A hangsúlyt a startup vállalkozások indításához szükséges készségek és kompetenciák erősítésénél arra helyeztük, hogy a hallgatók ne csak elfogadják, de képesek legyenek állandóan változó, bizonytalan környezetben dolgozni. Kreatív, új, vagy újszerű megoldásokban gondolkozzanak. Képesek legyenek meglátni azokat az üzleti lehetőségeket, amelyeket a hagyományos megközelítéssel mások nem láttak meg. Gyorsan és rugalmasan gondolkozzanak, ha szükséges, képesek legyenek kisebb változásokat többször is végrehajtani, vagy esetleg a teljes projektet is újragondolni. Fontos szempont volt a gyors és rugalmas hozzáállás, de a kreativitás és újszerű gondolkodás mellett a kudarc-tűrő képesség erősítése is. Itt a kudarc fogalmának újraértelmezésére is koncentráltunk, azaz azt erősítettük a hallgatókban, hogy az esetleges sikertelen vagy kudarcos próbálkozásokból képesek legyenek a megfelelő tanulságok levonására, valamint nagyon fontosnak tartottuk a változtatás és megújulás képességének erősítését is.

Egy ilyen kurzus elindításánál sokfajta kihívással kellett számolnunk. Ennek megfelelően a kurzus elindítása hosszú előkészítést igényelt. Elsőként azt kellett átgondolnunk, hogy milyen céllal hirdetjük meg a hallgatóknak, hiszen nem biztos, hogy a kurzus iránt érdeklődő hallgatók mindegyike egyúttal startup vállalkozás indítását tervezte.

Sokan tudják, hogy egy startup vállalkozás beindítása a hét minden napján szinte 24 órás elfoglaltságot jelent. Az elkötelezettségnek a vállalkozók részéről 100%-osnak kell lennie. Ezzel szemben hallgatóink az egyetemen egy választható tantárgyat vettek fel, és kezdetben hozzáállásuk is ennek megfelelően alakult.

A következő kihívás a vállalkozói hozzáállás, valamint az alacsony kockázatvállalási hajlandóság leküzdése volt. Igaz, hogy a hallgatók csak virtuálisan indították el a vállalkozást, és valódi üzleti kockázatot nem vállaltak, mégis ez a tantárgy másfajta hozzáállást igényelt a hallgatóktól a hagyományos tantárgyakhoz képest. Itt nem a szokásos menetrend szerint kellett haladni: óralátogatás, majd az adott tananyag elsajátítása, végül beszámolás a megszerzett tudásról egy vizsga keretében.

Ugyancsak érdemes kiemelni, hogy ennél a kurzusnál nem az egyéni munka volt a fókuszban, így ebben is erősen különbözött egy hagyományos választható tantárgy során megszokott elvárásoktól. A startup kurzus keretében a hallgatók csoportokat alakítottak, kreatívan ötleteken dolgoztak, azokat megvitatták, és döntéseket hoztak, majd a legjobbnak tűnő ötletet kidolgozták. Az elvárt hozzáállás alapvetően eltérő volt a megszokott „befogadó üzemmódtól”, és egyéni munkától.

Mindenhhez olyan ellenérzések is társulhattak, hogy a szemeszter végén semmi sem garantálta a sikert, akkor sem, ha a hallgatók komolyan vették és keményen dolgoztak az üzleti projektjeiken, mert igaz csak virtuálisan, de az esélye megvolt, hogy a befejezés nem lesz sikeres.

A startup kurzus tervezésében és megvalósításában az egyetem részéről olyan oktatók: Szegediné Lengyel Piroska, Sipos Zoltán, Hárskúti János vettek részt, akik több évtizedes üzleti tapasztalattal rendelkeztek. Ezzel együtt meghatározónak tartottuk egy, a startup ökoszisztémában komoly tapasztalattal és referenciával rendelkező külső partner kiválasztását. A startup kurzus kidolgozásában és elindításában partnerünk a Design Terminál cég volt, amely 2014 óta több mint 800 innovatív vállalkozással dolgozott. A tananyag fejlesztésénél elsősorban a Design Terminál sok éves tapasztalatára és gyakorlatára építettünk, és azt vettük át az egyetemi oktatás kereteinek megfelelően.

A kurzus elindításánál a következő hipotéziseket állítottuk fel:

1. A startup képzés beépítése lehetséges az egyetemi oktatásba, az itt megszerzett készségeket és tudást sokoldalúan hasznosíthatónak értékelik a képzésben részt vevő hallgatók.
2. A startup kurzus elindítása és későbbi folyamatos működtetése megteremti a feltételeket ahhoz, hogy egy egyetemi startup laboratórium keretében az életképes projekteknek további segítséget nyújtsunk mentorálás és inkubáció útján.

## **ANYAG ÉS MÓDSZER**

### ***A kurzus elindítása***

A kurzust nappalis és levelezős hallgatók részére, magyar nyelven hirdettük meg. Választható tárgyként, három kredittel vehették fel. Célunk az volt, hogy a tesztcsoport az egyetem hallgatói bázisát a lehető legjobban reprezentálja. Terveink szerint körülbelül 10-15 fős csoporttal gondoltuk az indulást, lehetőleg különböző előképzettséggel és szakirányból érkező hallgatókkal. Ez a célkitűzésünk teljesült: 14 hallgató jelentkezett a kurzusra, és szinte minden szakirány képviseltette magát: kommunikáció és média tudományok, politika tudományok, gazdálkodás és marketing, nemzetközi gazdálkodás, pénzügy-számvitel, humánerőforrás és menedzsment szakos hallgatók egyaránt jelentkeztek.

A bevezetőben említett kihívások megfelelő kezelése szükségessé tette, hogy már a kurzus kezdetén felhívjuk a hallgatók figyelmét néhány kulcstényezőre. Elsőként arra törekedtünk, hogy a hallgatók –még ha csak virtuálisan is - de megfelelően kezeljék a kockázatokat. Megvittattuk és átbeszéltük több felmérés eredményeit. Az egyik 2010-ben készült elemzés 2000 amerikai startup céget vizsgált, melyet Shikhar Gosh, a Harvard Business School professzora készített 2004 és 2006 közötti időszakra vonatkozóan. Az elemzés szerint a vállalkozások háromnegyede elbukik. (XAVIER, 2012).

Szakmai szempontból felmerült, hogyan tudnánk a legjobban bemutatni és felkészíteni hallgatóinkat a várható nehézségekre?

Az elkerülhetetlen nehézségek kezeléséhez szükséges készségek megismertetéséhez a legjobb gyakorlatok (best practices) személyes és hiteles bemutatását választottuk. Több startup vállalkozás vezetőjét, alapítóját meghívtuk. Vendégünk voltak a Talk-A-Bot, a Route4U cégek. További előadókat is felkértünk partner cégünk a Design Terminal közreműködésével, mint például az IBM, illetve a KIBU Talent Program vezetőit is. A meghívott vállalkozókat megkértük, hogy röviden ismertessék történetüket, külön kiemelve mindazon nehézségeket, buktatókat, amelyekkel találkoztak. Bemutatták azt is, hogyan oldották meg ezeket a helyzeteket. Elmesélték melyek voltak sikeres és melyek voltak kevésbé sikeres megoldások. A hallgatók miután megismerték a sikertörténeteket vagy az elkerülendő buktatókat a személyes beszélgetések során, kérdezhettek, illetve részletesen átbeszélhették a vállalkozókkal a történeteket.

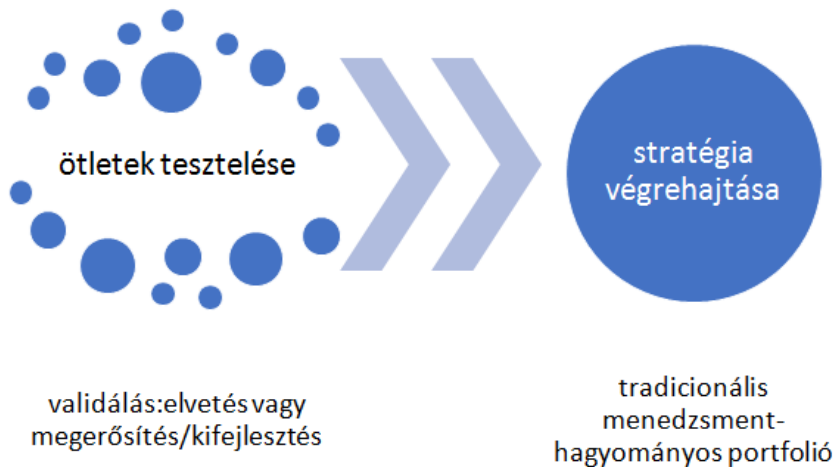
A kurzus bevezetésénél arról is beszéltünk, hogy a startup módszertan nemcsak a startup vállalkozások, vagy technológiai vállalkozások indításánál alkalmazható. Nagyvállalatok, multinacionális cégek, és az államigazgatás is több jó példát szolgáltatott arra, hogyan alkalmazták a lean startup módszertant. A közelmúltban egy Harvard Business Review tanulmányban bemutatták, hogy az utóbbi években a lean startup módszer folyamatosan teret nyert a hagyományos üzleti stratégiai módszerek mellett. (BLANK, 2013).

Magyar példákat is megemlítettünk, mind a MOL, mind az OTP példáit, és további nemzetközi példákkal is illusztráltuk ezt a megközelítési módot. Jeff Immelt, a GE volt vezérigazgatója néhány évvel ezelőtt arról beszélt, hogy senki sem szeretne egy régimódi (old fashioned) vállalatnál dolgozni, vagy egy ilyen cégtől termékeket vásárolni, és főleg senki sem szeretne egy ilyen cégbe befektetni. (RIES, 2017).

Éppen ezért még a piacvezető és sikeres multinacionális cégeknek is szükségük van arra, hogy a nagy szervezeteiken belül olyan automatizmusokat építsenek ki, amelyek képesek felismerni a briliáns új ötleteket.

A hallgatók számára bemutattuk és elemeztük, hogy a tradicionális menedzsment eszközök elsősorban a meglévő termék vagy szolgáltatás portfólió teljesítményére fókuszálnak. Ez az eszköztár elsősorban inkrementális változások végrehajtására alkalmas. Ha azonban innovációra, és új irányokra lenne szükség egy olyan környezetben, ahol a nagyfokú bizonytalanság jellemző, akkor a startup módszertan tökéletesen alkalmazható. A két módszer különbségét demonstrálja az 1. ábra.





1. ábra. Startup és tradicionális menedzsment

Forrás: Saját szerkesztés, Eric Ries: The startup way, 2017, 47. oldal alapján

A későbbiekben is erősítettük a hallgatókban azt a meggyőződést, hogy a bukásból is lehet tanulni, mint ahogy az Amazon vezetője Jeff Bezos egy 2016-os nyilatkozatában utalt erre, amikor a folyamatos megújulásról és innovációról beszélt, és megerősítette, hogy minden eddigi bukásból tanultak valami újat, hasznosat. (BLOOMBERG, 2016).

A Toyota példája talán még erősebb volt a hallgatóknak, hiszen közülük is nagyon sokan ismerték a Toyota módszert, és a hozzá kapcsolható szinte tökéletes megbízhatóságot. (LIKER, 2003.). Eric Ries, a Lean Startup könyv szerzője arról írt, hogy a Toyota vezetői szerint a lean management és a TQM révén a világ talán leghatékonyabb termelési rendszerét építették ki. Úgy vélték, ők a legjobbak abban, hogyan kell a meglévő termékeket a leghatékonyabban, és a legmagasabb minőségben legyártani. Ugyanakkor hiányzott az a módszertan, amely segítené a jövőre vonatkozó döntéseiket, azaz az innovatív szellemiség még a Toyotánál sem kapott megfelelő hangsúlyt. (RIES, 2011).

Fontos volt a kurzus elején arra is felhívni a figyelmet, hogy a startup módszertan és tudás nemcsak a vállalkozói világban, hanem az állami szektorban is felhasználható. Itt az Obama adminisztráció két projektjét mutattuk be: az oktatási minisztérium által készített új egyetemi összehasonlító applikáció bevezetését, és az új egészségbiztosítási rendszer elindításánál jelentkező rendszerproblémák megoldási módszertanát.

### **Tematika és oktatók**

A tantárgy tematikájának összeállításánál szoros együttműködésben dolgoztunk a Design Terminál partnercégünkkel. A szakmai programért felelős vezetők Ács Zoltán üzletfejlesztési igazgató a Design Terminál, és Hárskúti János tanszékvezető a ZSKE részéről voltak. A kurzus 10 alkalomból és a kapcsolódó önálló csoportmunkát igénylő feladatokból állt, melynek tematikáját az 1. táblázat foglalja össze.

A tantárgy tematikája a meghívott előadókkal együtt a 2017-2018-as tanév első szemesztérében a következőképpen alakult:

*1. táblázat.* Startup kurzus tematika 2017-2018 1. szemeszter

---

<b>1. Bevezetés a startup világába, Csapatépítés.</b>
Jónás László, Tankó Márta mentorok, Design Terminál, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE
<b>2. Hogy találjam meg a vevőimet, ügyfeleimet?</b>
Nemes Attila mentor, Design Terminál, Sipos Zoltán tanszékvezető, ZSKE, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE
<b>3. Benchmarkelemzés</b>
Jónás László mentor, Design Terminál, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE
<b>4. Design Thinking</b>
Pongrácz Ferenc igazgató, IBM, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE
<b>5. „The Business model canvas”</b>
Ács Zoltán üzletfejlesztési igazgató, Design Terminál, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE
<b>6. Marketing alapok</b>
Varga Sára mentor, Design Terminál, Sipos Zoltán, Hárskuti János tanszékvezetők, ZSKE
<b>7. A pénzügyi tervezés alapjai</b>
Sziller Olivér mentor, Design Terminál, Szegediné Lengyel Piroska, Hárskuti János tanszékvezetők, ZSKE
<b>8. Miért fontos a kudarc, hogyan építkezzünk belőle?</b>
Dobai Tibor üzletfejlesztési igazgató, Route4U, Deliaga Ákos üzletfejlesztési igazgató, TalkABot, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE
<b>9. Pitch-Befektetői prezentáció felkészítés</b>
Vidos Péter mentor, Design Terminál, Sipos Zoltán, Hárskuti János tanszékvezetők, ZSKE
<b>10. Üzleti prezentációk</b>
Ács Zoltán üzletfejlesztési igazgató, Design Terminál, Sipos Zoltán, Hárskuti János tanszékvezetők, ZSKE

---

*Forrás:* HÁRSKUTI JÁNOS: Startup – Az ötlettől a megvalósításig 2017-es kurzus ZSKE 2017-2018-1 tematikája alapján

A táblázatban szereplő témaköröknél a startup specifikus szakmai ismereteket olyan a Design Terminál által meghívott előadók vagy mentorok biztosították, akik közvetlen és széleskörű

tapasztalattal rendelkeztek, így gyorsan és hitelesen tudták a hallgatók elképzeléseit értékelni és megbeszélni a szükséges módosításokat.

Az egyetemi oktatás során megszerzett tudás és a startup módszertan közötti kapcsolatot az egyetem üzleti tapasztalattal rendelkező oktatói biztosították. Ők minden alkalommal részt vettek a kurzusokon, és közösen dolgoztak a Design Terminál mentoraival. Ha szükséges volt, tanáraink konzultációs formában is segítették hallgatóinkat az esetlegesen hiányzó ismeretek megszerzésében vagy segítették őket a megfelelő források felkutatásában.

### ***Követelmények, értékelés, csapatmunka***

A kurzus során a hallgatók felé támasztott követelményrendszer eltért az egyébként alkalmazott követelményrendszertől. A kurzus minden óráján kötelező volt a részvétel. Hiányzás csak indokolt esetben, az egyetem oktatójával történt előzetes egyeztetés után volt lehetséges, összesen egy alkalommal. Szakítottunk a hagyományos oktató-hallgatók- előadás- passzív befogadás struktúrával. Ezt tovább erősítette a kurzus helyszíneinek kiválasztása is. A megszokott tantermi elrendezés helyett az egyetemen is igyekeztünk egy startup laboratóriumnak megfelelő üzleti, interaktív környezetet teremteni. Ez egy kevésbé formális elrendezést, a csoportmunkát elősegítő és a kreativitást támogató környezetet jelentett. Ezen kívül minden második alkalommal a Design Terminal-nál tartottuk meg a kurzust, ahol a startup vállalkozásoknak megfelelő környezet már eleve biztosított volt.

A közös munkában interaktív megközelítést alkalmaztunk: az előadók különböző szakterületek elismert mentorai voltak, akik együtt dolgoztak az egyes csoportokkal. A különféle feladatoknál egy csoport önállóan, vagy a mentor segítségével kereste a legjobb megoldásokat. Voltak minden csoportot érintő összegzések, amikor a csoportok egymástól is tanultak, egymás munkáját, projektjeit is segítették ötleteikkel. A feladatok megoldása során fontos volt a résztvevők hatékony együttműködése, a megfelelő munkamegosztás és a projekttel kapcsolatos határidők megszabása és betartása.

Természetesen az értékelés is eltért a megszokott értékelési irányelvektől. Kiemelten koncentráltunk arra, hogy a csapatmunka legyen fókuszban, ahogyan a startup világban is a csapatnak kell hatékonyan és eredményesen dolgoznia. A munka kezdetén a rendező elv ugyanaz volt, mint a valódi startup világban, azaz mindenki csinált mindent, még akkor is, ha mindenkinek megvolt a saját speciális szakterülete is. A kurzus során mindvégig, de még a „befektetői prezentációknál” is az értékelés legnagyobb súllyal számításba vett szempontja a csapat erőssége volt. Itt nemcsak az egyének és a csapat képességeinek összességét, de a csapat erejét és a közös munka hatékonyságát is számításba vettük. Érdemes megemlíteni, hogy a csoportok egymás munkáját is értékelték, azaz nemcsak a közös munka során, de az értékelésnél is aktívan kapcsolódtak a többi csoport munkájához is az alábbi, 2. táblázatban szereplő értékelési szempontok szerint:

## 2. táblázat. Startup kurzus értékelési szempontok

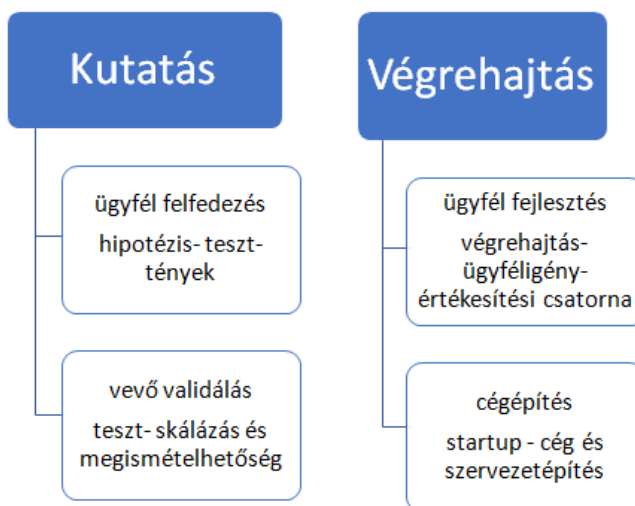
40 %	Csoportmunka, részvétel, interaktivitás, beadandó feladatok, elemzések
45 %	Végső prezentáció és üzleti model
15%	A többi csoport munkájának értékelése

Forrás: Hárskúti János Startup – Az ötlettől a megvalósításig 2017-es kurzus ZSKE 2017-2018-1 tematikája alapján

### Startup módszertan, business model canvas

Az interaktív csoportmunka során kiemelten törekedtünk arra, hogy a startup megközelítést alaposan és nagyon sok üzleti példán keresztül megismerhessék a hallgatók. Ugyanakkor a legfontosabb az volt, hogy a saját ötletük kidolgozása során megtanulják ezeket alkalmazni is. Így az egyik első és kiemelt feladat a hagyományos üzleti megközelítéstől különböző gondolkodás és módszertan megismertetése volt. A startup gondolkodásmód és módszer lényege új hozzáállást igényelt a hallgatók részéről is. Ez a hozzáállás nem követte az eddigi tanulmányaik során megszokott fonalat: itt nem hagyományos üzleti tervek elkészítése és a végrehajtás kidolgozása volt a feladat. Saját üzleti feltételezéseik gyors és rugalmas tesztelését kellett megoldaniuk. A lehető leggyorsabban-igaz virtuálisan, egy funkcionális prototípust (Minimum Viable Product, MVP) kellett összeállítaniuk. Ezt követően egy tervet kellett kidolgozniuk az MVP tesztelésére, majd visszajelzéseket kellett gyűjteniük.

A hallgatók megtanulták a különbséget az iteráció-finomhangolás/kisebb módosítás- és a pivoting – stratégiát is érintő módosítás/újratervezés – között.



2. ábra. Ügyfél fejlesztés folyamata

Forrás: Saját szerkesztés Blank and Dorf The startup owner's manual, 93. oldal alapján

A módszertan megismertetése során az ismert alapelvek mentén haladtunk. Elsőként az „alapítók”, azaz az ötletgazdák által felállított hipotézisek áttekintésével, megértésével kezdtük. Ezt követően a „business model canvas” struktúrája szerint teszteltünk, és ellenőriztük, valóban létezik-e az ügyféligény, és tényleg megoldás-e az ötlet erre az igényre. Ezután azt, hogyan teremt vagy teremt-e egyáltalán értéket az ügyfél problémájának megoldása, és ezért hajlandó-e az ügyfél fizetni is.

Második lépésben a hipotézisek további tesztelésével folytattuk, követve az ügyfél fejlesztés folyamatáról tanultakat. (2. ábra).

Kiemelten kezeltük az agilis fejlesztés módszerének megismerését. A hangsúly a fürgeségen és a gyorsaságon volt a fejlesztési-tervezési munka során is. A kapott visszajelzések alapján a hallgatónak döntéseket kellett hozniuk: stratégiát is érintő változtatást vagy finomhangolást hajtsanak-e végre. A pivoting és az iteráció közötti különbséget szemlélteti a 3. ábra



3. ábra. Pivoting vagy iteráció

*Forrás:* Saját szerkesztés, ERIC RIES, The startup way 2017, 108.oldal alapján

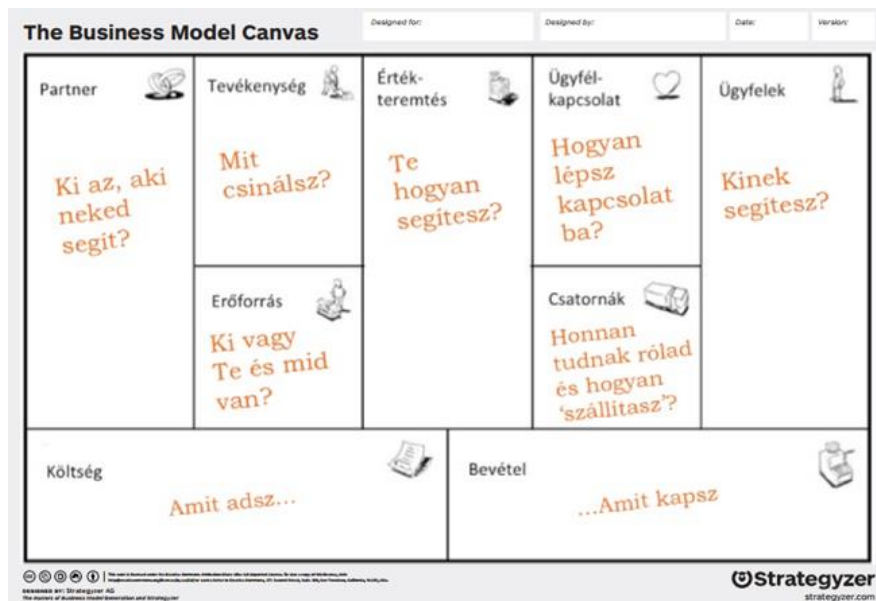
Számtalan sikeres pivoting történetet ismertettünk: A PayPal, amely egy egyszerű pénzáttalási megoldásból alakult át, és lett egy új fizetési platform, vagy a Netflix, akik először DVD-eket küldtek postai úton az ügyfeleknek bérleti-szolgáltatási díj ellenében, mára pedig a digitális streamlining piacvezető szolgáltatója lett. (ALVAREZ, 2014)

A közös munka során, ahogy már jeleztük a business model canvast használtuk. A business model canvas-t alkalmazzák többek között a globálisan elterjedt startup hétvégék (Startup Weekends) alkalmával is, de a módszertan az egyetemi képzésbe épített kurzusokkal is ismertté vált. Egyébként 2016-ban már több mint 1000 városban rendeztek Startup hétvégéket. (BRAD, 2012)

A canvas model alkalmazásánál többek között kiemelten foglalkoztunk az ügyfelek megismerésének technikájával (perszonalifikáció) és az ügyféligények minél pontosabb megértésével. Végigmentünk a kulcstevékenységeken, azaz minden olyan tevékenységen, amelyek a startup értékteremtéséhez szükségesek. A kulcsfontosságú erőforrások elemzésénél megvizsgáltuk, hogy melyek azok, amelyek nélkül nem lehet a működést biztosítani.

A kulcs partnerek vizsgálatánál pedig arra fókuszáltunk, hogy az értékteremtő folyamatban kinek milyen szerepet, feladatot kellene ellátnia, külön figyelemmel azon a partnerekre, akik a kulcsfontosságú erőforrásokat biztosítják. Az értékajánlat visszavezetett a kiinduláshoz és a legfontosabb kérdésekre kerestük a választ: milyen értéket- megoldást ajánlunk, mi különböztet meg minket a többiekől, milyen igényt elégítünk ki, létezik-e ez az igény, az ügyfél hajlandó-e ezért fizetni, azt tekinti-e értéknek, amit mi gondoltunk.

Az ügyfélkapcsolat áttekintésénél a kapcsolat építés és kapcsolattartás módjára, az értékesítési csatornáknál pedig arra koncentráltunk, hogy milyen csatornákon érhetőek el a leghatékonyabban. Természetesen fontos szerepet töltött be a bevételek és a költségek, azaz a pénzügyi elemzés területe is. A business model canvas struktúrája a 4. ábrában látható.



4. ábra. Business Model Canvas

*Forrás:* Saját szerkesztés, Strategyzer.com és OSTERWALDER & PIGNEUR (2010), 280. oldal alapján

## EREDMÉNYEK

A kurzust teljesítő hallgatók négy startup ötleten dolgoztak. Mindannyian sikeres prezentációt készítettek az utolsó alkalomra. Beadták a kapcsolódó dokumentumokat (termék/ szolgáltatás ismertetése, csapat bemutatása, üzleti elképzelések, tervek, a piackutatás során eddig elért eredmények, tesztek ismertetése). A „befektetői board”, azaz a Design Terminál és az egyetem képviselőiből álló bizottság a négy bemutatott prezentáció közül kettő esetében GRN-WORLD, és TurApp- felvetette javaslatként, hogy fontolják meg, tovább dolgoznak-e az ötletek fejlesztésén. Amennyiben a csapatok tagjaiban megvan a kellő elkötelezettség, az egyetem a tervek szerint kész arra, hogy további támogatást nyújtson és egy „startup II” kurzus keretében mentor vagy mentorok segítségével a csapatok tovább dolgozhatnak.

A prezentációkat követően minden hallgató egyénileg is és csapatként is átfogóan értékelt a kurzust. Természetesen minden alkalom után visszajelzést kértünk tőlük, és ők szóban értékelték az elhangzottakat, valamint az előadókat. A kurzus végén a csapatok saját és a többi csapat teljesítményét is szóban és írásban is egyaránt értékelték, pontozással 1-10-es skálán.

A csapatok a kurzus hasznosságát, a megszerzett ismeretek és készségek jövőbeni használhatóságát nagyon magas átlagpontszámmal, tízes skálán 9,3-mal értékelték.

Az értékelést követően ugyancsak fontos megerősítést kaptunk: a két arra érdemesnek tartott projekt közül a GRN-WORLD projektet a csapat tagjainak döntése és az egyetem támogatása alapján Hárskúti János mentorálása mellett továbbfejlesztjük. A projekt immár valós startup vállalkozásként, a Hiventures befektetési alap követelményeinek megfelelően, befektetésre történő pályázatra való felkészítés céljából a 2017-2018 tanév második szemeszterében elindult.

A négy sikeres projekt összefoglalója:

### ***Projekt 1: GRN-WORLD***

A csapat ötlete egy outdoor reklámszolgáltatás volt, ahol a kivitelezés módja és a kapcsolódó filozófia adta az eredetiséget, amely Magyarországon sikert ígérhetett. A projekt szerint a reklámokat magasnyomású vízzel vagy egyéb természetes anyagokkal, egyéni sablon segítségével, piszkos, szennyezett felületre viszik fel. Céljuk, hogy a minket körülvevő környezetben található káros környezetszennyezés hatásait közvetve és közvetlenül csökkentsék. A reklámra kijelölt felületen a minták rögzítése során a jelenlegi művészeti irányzatok figyelembe vételével nagynyomású víz vagy növényi alapanyagok (például moha) segítségével dolgoznak. Jelenleg vizsgálják a száraz homokfúvásban, illetve a 100%-ban természetes alapanyagú és elbomló vakolatanyagokban és festékekben rejlő lehetőségeket is. A cél olyan szolgáltatás kialakítása, amely a marketing piacon keresztül erősíti az emberek környezettudatosságát és felelősségtudatát. A szolgáltatás egyedisége okán rendkívül erős érdeklődést várnak azoktól a vállalati célcsoportoktól, ahol a környezettudatosság fontos és a vállalati társadalmi felelősségvállalás a marketing tevékenységben is meghatározó. Ezen kívül olyan vállalatok, intézmények számára is érdekes lehet a szolgáltatás megvásárlása, akik telephelye vagy környezete negatívan érintett – szennyezett, piszkos, elhanyagolt –, de forgalmas helyen van, és környezettudatos feljavítása pozitív üzenetet hordozna az érintett vállalatok vevőikre számára.

### ***Project 2: TurApp***

A TurApp elnevezésű projekt egy túrázást segítő applikáció létrehozására vállalkozott. A tervezett applikáció segítené az úti cél megtervezését, interaktív módon, naprakészen megjelenítve az akadálymentes útvonalakat, az időjárás körülményeket, a pihenési és étkezési lehetőségeket. A célközönség két csoportra osztható: egyik a természetkedvelő, hobbi kiránduló vagy túrázó típusú, míg a másik a teljesítményorientált célközönség, akik egyébként is különböző megmérettetéseken vesznek részt. Ezekhez a csoportokhoz hallgatóink olyan cégeket igyekeztek találni, akik szívesen reklámoznák, promótálnák termékeiket az applikáció segítségével a felhasználók számára. A fejleszteni kívánt termék számos funkcióval rendel-

kezett, többek között turista térképet, offline letölthető térképrészleteket, GPS alapú helymeghatározást ajánlott. Az applikáció a felhasználók által szerkeszthető volt, tehát lehetőséget ajánlott a megváltozott útvonalak jelzésére/jelentésére vagy szimplán az útminőség jelzésére. Az értékesítésben a hallgatók első körben rendezvények szervezésére gondoltak, amelyek nagyobb létszámú tömeget képesek megmozgatni, ezáltal nézettséget, és csatlakozói létszámot tudnak generálni.

### ***Projekt 3: Commproduction***

A Commproduction ötlete egy online felületet adott mindazoknak, akik elég tehetségesnek érzik magukat arra, hogy a jövő filmművészetének részesei legyenek, mind tehetségükkel, mind pedig azzal az ambícióval, hogy megújítsák a filmipart. A tervezett online felületen minőségi filmkészítés jöhet létre alulról szerveződve, közösségi munkában. A jellemzően produceri pénz által dominált és irányított filmkészítés helyett közösségi alapú, alulról szerveződő filmkészítési lehetőséget terveztek, ahol siker esetén a profitból is részesednének a befektetők kezdeti finanszírozási részesedésük arányában.

### ***Projekt 4: Üzleti Fellendülés***

Az Üzleti Fellendülés projekt a tervek szerint a kis és középvállalkozások fejlesztésével, startup-okkal, és a vállalkozások üzletszerű működését befolyásoló területekkel foglalkozott. Tevékenységét tekintve egy szolgáltató cég volt. Elsődleges célpiacnak azokat a vállalkozásokat tekintették, akik már rendelkeznek egy lezárt üzleti évvel és fejlődni szeretnének, megoldásokban gondolkoznak, motiváltak. Az alapvető megkülönböztető értéke a cégnek olyan közvetlen szolgáltatás biztosítása lenne, ahol a vállalkozó első kézből elér minden, a vállalkozást érintő üzleti területet. A szolgáltatások minden esetben egyediek és az adott vállalkozásra szabottak. A szolgáltatást érték és minőség alapúnak tervezték.

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

A startup kurzus sikeres lezárását követően a hipotézisekre és a képzéshez kapcsolódó kompetenciák és készségek oktatására vonatkozóan következtetéseink a következők voltak:

Első hipotézisünk, amely szerint a startup képzés beépítése lehetséges az egyetemi oktatásba, valamint, hogy az itt megszerzett készségeket és tudást sokoldalúan hasznosíthatóan értékelik a képzésben résztvevő hallgatók, helytállóan bizonyult.

A kurzus tapasztalatai és eredményei alapján résztvevő tanszékvezető tanáraink – Sipos Zoltán CsC, Szegediné Lengyel Piroska PhD, Hárskúti János PhD – és az értékelő bizottság munkájában csakúgy, mint a kurzus elindításában kiemelt szerepet vállaló Ács Zoltán üzletfejlesztési igazgató a Design Terminál-tól szóbeli és írásbeli értékelésükben megerősítették az első hipotézisben foglalt feltételezést, azaz a startup képzés beépíthető az egyetemi oktatásba. A kurzust egészében sikeresnek és eredményesnek tartották.

Az első hipotézis helytállóságát a megszerzett készségek és tudás hasznosíthatóságára vonatkozóan pedig egyértelműen megerősítette a hallgatók írásos értékelése, azaz a kurzus hasznosságára kapott igen magas 9,3-as átlagpontoszám egy tízes skálán. Ugyanilyen vagy még



fontosabb megerősítés volt az, hogy a négy sikeres prezentációval zárult projekt közül egy a hallgatók döntése alapján, és az egyetem támogatása mellett- immár üzleti alapon, a tantárgyi kereteket meghaladva, további befektetésre történő felkészítése elindult.

A képzés beépítése az egyetemi tanrendbe választható tárgyként megtörtént. A kedvező tapasztalatok alapján a 2017-2018-as év második szemeszterében már két startup kurzust is indítottunk, egyet magyar, egyet pedig angol nyelven.

A második hipotézis azt feltételezte, hogy a startup kurzus elindítása és későbbi folyamatos működtetése megerősíti a feltételeket ahhoz, hogy egy egyetemi startup laboratórium keretében az életképes projekteknek további segítséget nyújtsunk mentorálás és inkubáció útján. Ennek a hipotézisnek a megerősítéséhez további tapasztalatok szükségesek. Az első kurzus pozitív és ígéretes volt, sőt egy erre alkalmasnak tartott projekt esetében a befektetésre történő felkészítés is elindult. Várakozásaink szerint a további kurzusok is eredményesek lesznek, valamint kellő alapot nyújtanak majd a második hipotézis megerősítéséhez is.

## HIVATKOZOTT FORRÁSOK

ALVAREZ, C. (2014): *Lean customer development: Build products your customer will buy*. 1st ed. Beijing: O'Reilly.

BLANK, S. (2013): Why the Lean Startup Changes Everything. *Harvard Business Review*. [online] Elérhető: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-startup-changes-everything> [Accessed 19 Jan. 2018].

BLANK, S. - DORF, B. (2012): *Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch Publishing LLC.

FELD, B. (2012): *Startup communities*. Hoboken, N. J.: Wiley.

GOTHELF, J. - SEIDEN, J. (2017): *Sense & respond: How Successful Organizations Listen to Customers and Create New Products Continuously*. 1st ed. Boston: Harvard Business Review Press.

GOWAN, E. (2018): <https://www.startups.co/articles/what-is-a-startup-company>

HÁRSKUTI, J. (2017): *Startup – Az ötlettől a megvalósításig 2017-es kurzus ZSKE 2017-2018-1 tematika*

HOROWITZ, B. (2014): *The hard thing about hard things*. 1st ed. New York: HarperCollins Publisher

LIKER, J. (2013): *Toyota way*. New York: McGraw-Hill.

NKFIH.GOV.HU. (2013): *Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal | A startup ökoszisztéma bírányzó pillére*. [online] Elérhető: <http://nkfi.gov.hu/hivatal/sajtoszoba/nyomtatott-sajto/2013/startup-okoszisztema> [Accessed 23 Jan. 2018].

OSTERWALDER, A. - PIGNEUR, Y. - CLARK, T. (2010): *Business model generation*. Hoboken, NJ: Wiley, p.280.

OSTERWALDER, A. - PIGNEUR, Y. - BERNARDA, G. - SMITH, A. (2014): *Value proposition Design*. Hoboken, NJ: Wiley,

RIES, E. (2017): *Startup way*. [S.l.]: Penguin.

RIES, E. (2011): *The lean startup*. 1st ed. New York: Crown Publishing Grp.

THIEL, P. - MASTERS, B. (2014): *Zero to one*. New York: Crown Business.

XAVIER, J. (2012): *75% of startups fail, but it's no biggie*. [online] Bizjournals.com. Available at: <https://www.bizjournals.com/sanjose/blog/2012/09/most-startups-fail-says-harvard.html> [Accessed 17 Jan. 2018].

