Interreg

Az Európai Unió társfinanszírozásával

România - Magyarország

INSPIRE

Hálózat- és szolgáltatásfejlesztés az innovatív és reziliens vállalkozói környezet előmozdítása érdekében

Vállalkozástámogató program – megvalósítási útmutató

2025-2026

Jelen dokumentum tartalma nem feltétlenül tükrözi az Európai Unió hivatalos álláspontját.

Projekt neve	Hálózat- és szolgáltatásfejlesztés az innovatív és reziliens vállalkozói környezet előmozdítása érdekében
Projekt kód	ROHU00283
Dokumentum címe	Vállalkozástámogató program – megvalósítási útmutató
Szerző(k)	Hálózat a Regionális Fejlesztésért Alapítvány (HÁRFA)
Oldalszám	30
Kiadás dátuma	2025. szeptember 8. (1. verzió) 2026. március 12. (végleges verzió)

A projektet az Európai Unió az Interreg Alapból támogatja, Románia és Magyarország társfinanszírozásával.
Jelen dokumentum tartalma nem feltétlenül tükrözi az Európai Unió hivatalos álláspontját,
azért a szerző(k) felelős(ek).

Tartalomjegyzék

BEVEZETŐ 4

1 MIT TARTALMAZ – ÉS MIÉRT? 6

1.1 Kulcskompetenciák és az oktatásban betöltött szerepük 6

1.2 A tananyag tartalma 9

1.2.1 1. modul – Vállalkozói mentalitás 10

1.2.2 2. modul – Termék & szolgáltatás fejlesztés 12

1.2.3 3. modul – Marketing és ügyfélszerzés 14

1.2.4 4. modul – Emberi erőforrás és csapatépítés 15

1.2.5 5. modul – Pénzügyi tervezés 16

1.2.6 6. modul – Adminisztrációs útmutató 16

1.2.7 7. modul – Prezentációs és pitch technikák 17

2 A MEGVALÓSÍTÁS – HOGYAN? 19

2.1 A tesztelési folyamat 19

2.2 Lehetséges variációk 23

2.3 A tesztelés eredményei 29

BIBLIOGRÁFIA 30

Bevezető

Az INSPIRE projekt a határmenti térség alábbi közös kihívásaival foglalkozik:

- A fiatalok vállalkozóvá válásának ösztönzése jó módszer a fiatalkori munkanélküliség elkerülésére, **egy vállalkozás indítása** azonban **kockázatos**: a második év utáni túlélési arány mindkét országban alacsony, részben a **tudás**, a **kompetenciák**, a **közösség** (például a partnerek) **és** az **alkalmazkodóképesség hiánya** miatt.
- A támogatást kereső vállalkozók könnyen ”eltévedhetnek” a **szegmentált szolgáltatási piac**on, ahol a pénzügyi források, az adminisztratív segítségnyújtás és a vállalkozásokkal kapcsolatos know-how különböző irányokból érkezik, amelyek közül néhányat nehéz megtalálni.
- A vállalkozástámogató szolgáltatók gyakran **párhuzamos**an indítanak azonos célú **kezdeményezések**et (vagy különböző kezdeményezéseket, amelyek illeszkednének egy szolgáltatási csomagba), de **nincs közöttük együttműködés**. Ennek eredményeként a tevékenységük hatása kicsi, többnyire helyi – kevésbé valószínű, hogy jelentős és maradandó.

Ezekkel a kihívásokkal összhangban az INSPIRE fő célja az **intézményi kapacitások javítása a határmenti régió vállalkozóinak magas színvonalú és hatékony támogatása érdekében** azáltal, hogy (1) **fejleszti az együttműködést a vállalkozástámogató szolgáltatók között** a határ mindkét oldalán és a két ország között, illetve (2) **növeli** a fiatal vállalkozók által működtetett **új vállalkozások túlélési arányát**.

A partnerség ezeket a célokat a következő tevékenységek végrehajtásával éri el:

- Az érintett **szervezetek és szolgáltatások feltérképezése**, valamint konkrét együttműködési lehetőségek azonosítása a határon átnyúló **szolgáltatási kínálat átfedései és hiányosságai** alapján – ennek végeredménye egy **határon átnyúló elemzés**
- **Katalógus** készítése **releváns és bevált jó gyakorlatokból** (pl. Enterprising Launchpad Barnsley), amelyeket a régióban működő szervezetek adaptálhatnak
- Az **átfedések és hiányosságok összevetése** az összegyűjtött **jó gyakorlatokkal** egy **akcióterv** formájában, amely **”quick win”** – minimális erőforrásokkal maximális hatást elérő – **akciók részletes leírás**át tartalmazza
- A fent említett eredmények terjesztése, valamint a vállalkozástámogató szervezetek képviselői közötti kapcsolatépítés elősegítése **online és személyes networking rendezvények szervezésé**vel

- **Vállalkozástámogatási program kidolgozása és tesztelése** fiatal vállalkozók számára, a tudáscserére, a gyakorlati segítségnyújtásra és a készségfejlesztésre összpontosítva
- A projekt eredményeinek megosztása és a hálózatépítés elősegítése a két célcsoport (vállalkozástámogató szervezetek és vállalkozók) között egy **zárókonferenciá**n keresztül

A fent említett **vállalkozástámogatási program** több összetevőből áll:

- **Tananyag** – A partnerek külső szakértők segítségével **prezentációk**at készítettek, amelyek **hét vállalkozással kapcsolatos témá**t fednek le. A diasorokat **ingyenesen és nyilvánosan megosztják** a kommunikációs csatornáikon, hogy támogassák a széles körű terjesztésüket és újrahasznosításukat.
- **Megvalósítási útmutató** – Ez a dokumentum rövid útmutatóként szolgál **mindazok számára, akik érdeklődnek a program saját igényeikhez való igazítása iránt** (tanárok, akik ezeket a témákat szeretnék bemutatni az óráikon, munkaerőpiaci szervezetek, amelyek workshopokat szerveznek álláskeresőknek a foglalkoztathatóságuk növelése érdekében stb.).
  - Az *1. fejezet* bemutatja a vállalkozói kompetenciákkal kapcsolatos **elméleti hátter**et, **indokolja a** partnerek általi **témaválasztást**, valamint **összefoglalja a program moduljait**.
  - A *2. fejezet* ismerteti az INSPIRE keretében megvalósított **tesztelési folyamat**ot, és útmutatást nyújt a tananyag és a módszertan más érdekelt felek általi **felhasználás**ának **különböző módjai**ról.
- **Pilot program** – A partnerek **két alkalom**mal tesztelik a módszertant: egyszer Magyarországon 2025 novemberében, egyszer pedig Romániában 2026 elején. Az ezekből **az eseményekből levont tanulságokat 2026 március közepéig beépítik** (szükség esetén) **a módszertani csomagba** – a végleges anyagokat ezt követően újra megosztják.

1 Mit tartalmaz – és miért?

1.1 Kulcskompetenciák és az oktatásban betöltött szerepük

Az EU egész életen át tartó tanulásról szóló ajánlása a *"Kezdeményező- és vállalkozói készség"*-et 8 olyan kulcskompetencia[1] közé sorolja, amelyekkel mindenkinek rendelkeznie kell. A vállalkozói készség definíciójának meghatározásakor ugyanazt a megfogalmazást használja, mint a Vállalkozás 2020 Cselekvési Terv: *"az egyén képessége arra, hogy ötleteit cselekvéssé alakítsa"*. A Danish Foundation for Entrepreneurship & Young Enterprise egy kibővített definíciót javasolt:

"A vállalkozói lét az, amikor a lehetőségekre és ötletekre építesz, és azokat mások számára értékké alakítod. A létrehozott érték lehet pénzügyi, kulturális vagy társadalmi."

A fentiek fényében nem meglepő, hogy az Európai Bizottság 2012-ben kijelentette, hogy *"a vállalkozói ismeretek fejlesztése az egyik legnagyobb megtérülésű beruházás Európában"*. A középfokú oktatásuk során vállalkozási készségeket fejlesztő programban részt vevő diákok 15-20%-a később saját céget alapít – ez az arány legalább 3-szor magasabb, mint a lakosságnál általában. **A vállalkozói ismeretek oktatása** ezen felül **olyan kompetenciák elsajátítását és fejlesztését eredményezi, amelyek hozzájárulnak nem csak az ön-, hanem az általános foglalkoztatáshoz is**.

A legtöbb oktatási rendszer azonban **nem biztosít megfelelő alapot a vállalkozói karrierhez.** A fiatalok gyakran úgy végzik el az iskolát, hogy vállalkozói ismeretekkel/készségekkel még csak nem is találkoznak – nem meglepő tehát, ha nincsenek tisztában a lehetőségeikkel, amikor az ötleteiket szeretnék megvalósítani. **Magyarországon és Romániában is hasonló a helyzet.**

- A magyar fiatalok 18 éves koruk előtt általában nem vesznek részt semmilyen vállalkozói alapismereti oktatásban – az oktatási rendszer jól felkészült arra, hogy hatalmas mennyiségű lexikális tudást adjon át, de arra kevésbé, hogy csapat- és projektmunkát facilitáljon. Még egyetemi szinten is jellemzőek a hagyományos oktatási módszerek – van néhány üdítő kivétel, de nem elég ahhoz, hogy megváltoztassa a fent leírt végeredményt.
- Romániában az iskolák és az egyetemek is tesznek valamilyen szintű erőfeszítést a vállalkozói oktatás biztosítása érdekében (2014 óta a középiskolások számára kötelezően vállalkozási alapismereteket tanítanak), de a vállalkozóvá válás más

[1] A másik 7 az *Anyanyelven folytatott kommunikáció*, az *Idegen nyelveken folytatott kommunikáció*, a *Matematikai kompetencia és alapvető kompetenciák a természet- és műszaki tudományok terén*, a *Digitális kompetencia*, a *Tanulás elsajátítása*, a *Szociális és állampolgári kompetenciák*, és a *Kulturális tudatosság és kifejezőkészség*.

kompetenciákat igényel (pl. kreatív problémamegoldás), mint amiket jellemzően az iskolákban átadnak (kész formulákat arról, hogy adott dolgokat hogyan *kell* megvalósítani).

Ha mindkét ország azonnal elhatározná magát egy kötelező vállalkozói ismeretek képzési terv kidolgozása mellett, akkor is rögtön problémába ütköznének: el kellene dönteniük ugyanis, hogy **pontosan mit tartalmazzon**. Amikor megpróbálják azonosítani a sikeres vállalkozói karrierhez szükséges kompetenciákat, egy megosztott szakmai környezetet és egymással (a kompetenciák pontos természetével, fontossági sorrendjével és definíciójával) egyet nem értő szakértőket találnak. Van azonban egy kulcsfontosságú tény, amiben a legtöbben egyetértenek: **a vállalkozói kompetencia tudás, készségek és attitűdök kombinációja**. E három kategória alatt számos tényező többféleképpen csoportosítható – az egyik lehetséges variációt az alábbi táblázat mutatja be.

1 Vállalkozói tudás, készségek és attitűdök

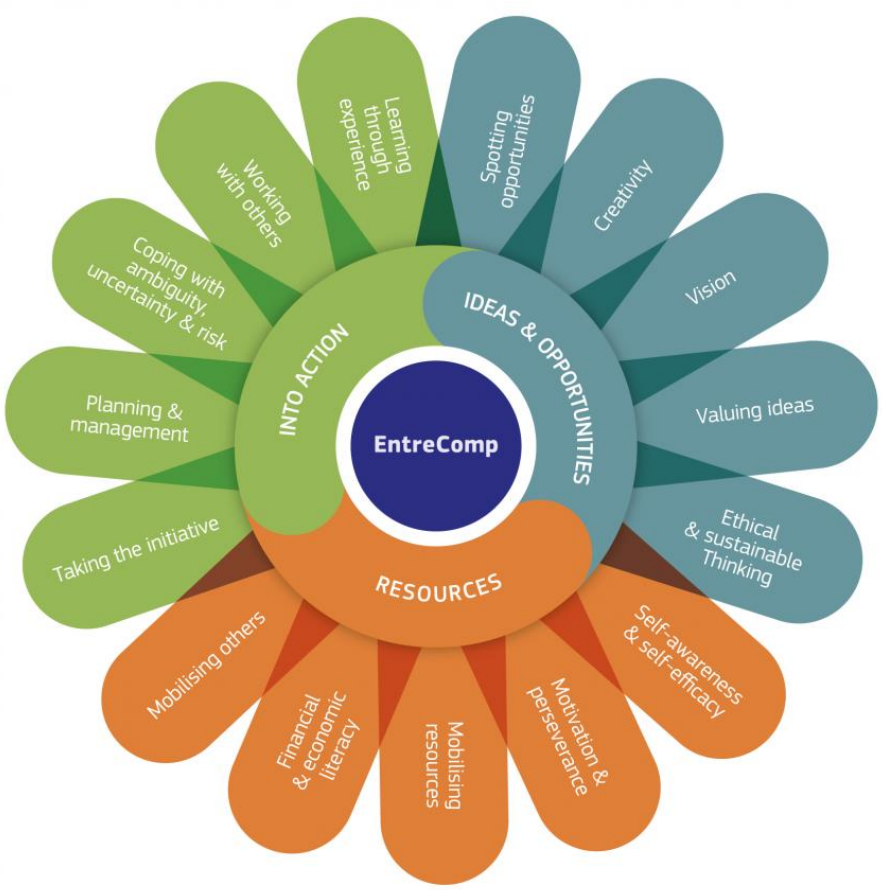
Tudás	Deklarált tudás	Vállalkozói alapismeretek (pl. számvitel, pénzügy, technológia, marketing)
	Önismeret	A személyiség illeszkedése a vállalkozói élethez „Sikerrel járok" – a fejlődés útjában álló akadályok leküzdése
Készségek	Marketing készség	Piackutatás, meggyőzőerő, ügyfelekkel való kapcsolattartás, jövőkép kommunikálása…
	Forrásteremtés készség	Üzleti/pénzügyi terv készítése, források szerzése
	Lehetőségekkel való élés	Üzleti lehetőségek felismerése és kihasználása
	Interperszonális készség	Vezetői készségek, HR menedzsment, konfliktuskezelés…
	Tanulási készség	Aktív tanulás, alkalmazkodás az új helyzetekhez
	Stratégiai készség	Prioritások és célok meghatározása, stratégia kidolgozása, stratégiai partnerek azonosítása
Attitűdök	Vállalkozói szenvedély	Teljesítmény-vágy *(Ezt akarom)*
	Önbizalom	Saját képességekbe vetett hit *(Meg tudom csinálni)*
	Vállalkozói identitás	Alapvető nézetek/értékek *(Ez vagyok én)*
	Proaktivitás	Cselekvés-orientáltság *(Ezt teszem)*
	Bizonytalanság toleranciája	Adaptációs készség, nyitottság *(Meg merem csinálni)*
	Innováció	Kiszámíthatatlan, kreatív *(Új dolgokat teremtek)*
	Kitartás	A fejlődés útjában álló akadályok leküzdése *(Sikerrel járok)*

Forrás: Lackéus, 2015

Az EU Science Hub Joint Research Centre egy másik kategorizálást javasol, amely jobban követi a vállalkozói készség definícióját *("az egyén képessége arra, hogy ötleteit cselekvéssé alakítsa"*), hiszen a 3 megjelölt kompetenciaterület (Ötletek és lehetőségek, Erőforrások, és Cselekvés) közvetlenül tükrözi egy ötlet cselekvéssé alakításának folyamatát.

- Az *Ötletek és lehetőségek* közé tartozik (1) a **lehetőségek** felismerése, (2) a **kreatív ötletek** kidolgozása, (3) a **jövőkép** felé törekvés, (4) az ötletek **értékteremtő potenciál**jának felmérése, és (5) az **ötletek következményei**nek átgondolása a felelősségteljes cselekvés érdekében.
- Az *Erőforrások* közé tartozik (1) az **ön**ismeret és az önbizalom, (2) a motiváció és a kitartás, (3) az erőforrások **összegyűjtés**e **és kezelés**e, (4) a **pénzügyi és gazdasági ismeretek**, valamint (5) az **érdekelt felek mozgósítása**.
- A *Cselekvés* magában foglalja (1) a **kezdeményezés**t, (2) a **tervezés**t **és** az **irányítás**t, (3) a **bizonytalanság**gal/**kockázat**okkal való megbirkózást, (4) a **csapatmunká**t és (5) a folyamatos **tapasztalati tanulás**t.

2 A vállalkozói kompetenciák átfogó modellje (EntreComp)



Forrás: Joint Research Centre, 2016

1.2 A tananyag tartalma

Az INSPIRE partnerség az 1.1-es fejezetben bemutatott két koncepciót felhasználva állította össze a program tananyagát, amely ugyan **nem teljes körű, de reprezentál**ja a legfontosabb tudást, készségeket és attitűdöket.

3 A kulcsfontosságú vállalkozói ismereteket, készségeket és attitűdöket, valamint az EntreComp kompetenciaterületeit lefedő modulok

			Releváns modulok
Tudás	Deklarált tudás	Vállalkozói alapismeretek (pl. számvitel, pénzügy, technológia, marketing)	3, 5, 6
		Pénzügyi és gazdasági ismeretek	
		Tervezés és **irányítás**	
	Önismeret	A személyiség illeszkedése a vállalkozói élethez	1
		Önismeret és önbizalom	
Készségek	Marketing készség	Piackutatás, meggyőzőerő, ügyfelekkel való kapcsolattartás, jövőkép kommunikálása...	3, 7
		Érdekelt felek mozgósítása	
	Forrásteremtés készség	Üzleti/pénzügyi terv készítése, források szerzése	5
		Erőforrások mozgósítása	
	Lehetőségekkel való élés	Üzleti lehetőségek felismerése és kihasználása	2
		Lehetőségek felismerése	
	Interperszonális készség	Vezetői készségek, HR menedzsment, konfliktus-kezelés...	4
		Érdekelt felek mozgósítása	
		Csapatmunka	
	Tanulási készség	Aktív tanulás, alkalmazkodás az új helyzetekhez	1
		Tapasztalati tanulás	
	Stratégiai készség	Prioritások és célok meghatározása, stratégia kidolgozása, stratégiai partnerek azonosítása	1, 3
		Tervezés és irányítás	

Attitűdök	Vállalkozói szenvedély	Teljesítmény-vágy *(Ezt akarom)*	1
		Jövőkép	
	Önbizalom	Saját képességekbe vetett hit *(Meg tudom csinálni)*	1
		Önismeret és **önbizalom**	
	Vállalkozói identitás	Alapvető nézetek/értékek *(Ez vagyok én)*	1
		Etikus & fenntartható gondolkodás	
	Proaktivitás	Cselekvés-orientáltság *(Ezt teszem)*	1, 2, 3
		Kezdeményezőkészség	
		Tapasztalati tanulás	
	Bizonytalanság toleranciája	Adaptációs készség, nyitottság *(Meg merem csinálni)*	1
		Bizonytalansággal/kockázatokkal való megbirkózás	
	Innováció	Kiszámíthatatlan, kreatív *(Új dolgokat teremtek)*	1, 2
		Kreativitás	
		Ötletek értékelése	
	Kitartás	Akadályok leküzdése *(Sikerrel járok)*	1
		Motiváció & kitartás	

Forrás: Lackéus, 2015 & Joint Research Centre, 2016 (saját szerkesztésben)

A témák diasorok formájában vannak feldolgozva – a következő alfejezetek összefoglalják az egyes **modulok tartalmá**t, kiemelve a **főbb üzenetek**et és néhány példát azokra a **gyakorlatok**ra, amelyek a legjobban közvetíthetik azokat. A modulok **sorrend**je a **témák közötti logikát követi** – az ettől eltérő eseteket az adott szekció mindig megemlíti.

1.2.1 1. modul – Vállalkozói mentalitás

Bevezetésként az első prezentációs anyag a **vállalkozói lét alapjai**ra összpontosít – olyan **kulcsfontosságú személyes tulajdonságok**ra hívja fel a figyelmet, amelyek szükségesek ahhoz, hogy valaki sikeres vállalkozóvá váljon. A fiataloknak – ha nem találkoznak valós példákkal a mindennapi életükben – gyakran irreális elvárásaik vannak, amikor egy vállalkozás elindításán gondolkodnak. Annak felmérése, hogy készen állnak-e erre, többnyire pénzügyi tényezőkre korlátozódik, azonban bizonyos személyiségjegyek is jelentős hatással lehetnek a sikerre.

- **Kitartás és elkötelezettség**

  Nem minden vállalkozás válik gyorsan sikeressé – sőt, ritka, hogy ne legyenek kihívások az induláskor. Ha az alapítónak nincs **jövőkép**e, amit meg szeretne valósítani, és a kudarcok könnyen elveszik a motivációját, akkor a problémákkal szembesülve bezárhat, ahelyett, hogy **alkalmazkodna** a váratlan helyzetekhez.

- **Önbizalom & alkalmazkodóképesség**
  Az előző pontnak megfelelve nagyobb valószínűséggel lesz valaki sikeres vállalkozó, ha hisz a saját képességeiben, és **rugalmas**an áll hozzá az üzleti terve megvalósításához.
- **Kockázattűrés**
  Minden vállalkozásnak vannak kockázatai – **olyan tényezők, amelyeket a vállalkozó alapos felkészültséggel és tervezéssel a saját előnyére tud alakítani**, de külső tényezők is, amelyek ellen egyénileg nem sok mindent lehet tenni (és adott esetben az alkalmazkodás is nehezebb). Egy jó vállalkozó képes különbséget tenni e két kategória között – az előbbire hatást gyakorolva, az utóbbira pedig **felkészülve**. **A kockázatok lehetnek kiszámíthatóak, de nem az összes – a bizonytalanság a folyamat része.**
- **Kreativitás és innováció**
  A legtöbb piaci helyzetben egy új vállalatnak valóban **egyedi értékajánlat**ot kell felmutatnia **az ügyfelek bevonzásához** – ha a szakterülete nem teljesen új (és ritka esetben az), akkor mindig van verseny. Egy **meglévő problémára kínált kreatív és innovatív megoldás** garantálja a potenciális ügyfelek figyelmét, amelyet aztán az ígéretek teljesítésével maradandóvá lehet tenni.
- **Vezetői készségek és csapatépítés**
  Egy új vállalkozó általában egyedül dolgozik, de ez nem biztos, hogy sokáig tart – eljöhet az az idő, amikor másokra is szüksége lesz a vállalkozás működtetéséhez, akiket **irányítani és motiválni kell** ahhoz, hogy ezt jól csinálják. Ezek a készségek jelennek meg legkevésbé az iskolákban, pedig nagyon fontosak egy **kreativitásra és hatékonyságra ösztönző munkahelyi környezet megteremtésé**hez. A projektpartnerek olyannyira fontosnak ítélték meg ezt a témát, hogy a vezetési stílusok és technikák részletesebben is szerepelnek a 4. modulban.

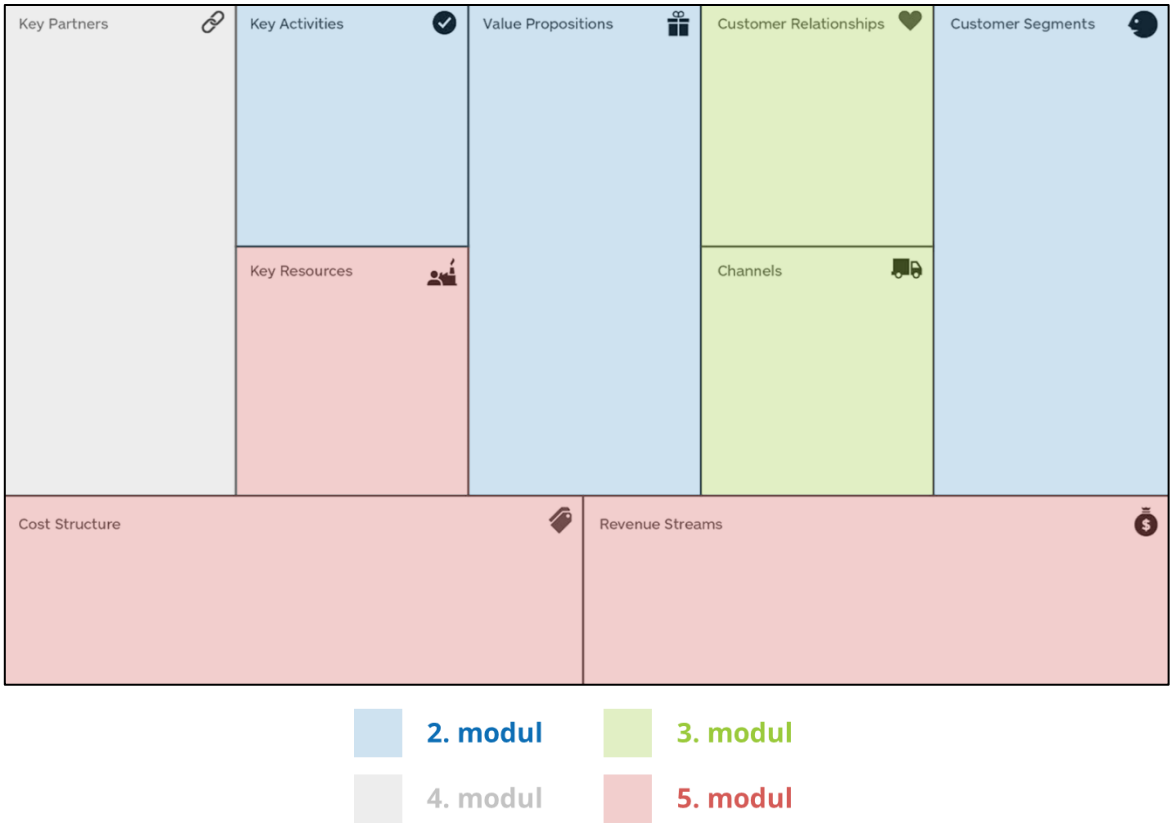
Az 1. modul nagy vonalakban leírja egy **vállalkozás elindításának és működtetésének szakaszai**t is (a többi modul megalapozásaként), kiemelve a piackutatás, az üzleti tervezés és a fenntarthatóság fontosságát. A képzés ezen szakaszában egy **kevésbé strukturált gyakorlat** ajánlott, ami arra ösztönzi a résztvevőket, hogy értékeljék a saját személyiségüket és képességeiket, és beazonosítsák azokat a területeket, amelyeken javítaniuk kell. Egyénileg meghatározhatják a **3 legfontosabb vállalkozói erősségük**et **és gyengeségük**et, majd párban beszélgethetnek az eredményekről, de egy **Slido vagy Mentimeter segítségével létrehozott** és valós időben megválaszolt **kérdőív**[2] is érdekes módja lehet a csoport megismerésének.

[2] A **ROHU-382 YES projekt** keretében egy olyan **kompetenciafelmérés** lett kidolgozva **középiskolás diákok számára**, amely ötleteket adhat arra is, hogy hogyan lehet más célcsoportoknál megközelíteni a témát.

1.2.2 2. modul – Termék & szolgáltatás fejlesztés

A 2-5. modulok a képzés legfontosabb részének tekinthetők – ezek vezetik végig a résztvevőket egy üzleti terv létrehozásán. Az INSPIRE partnerek a **Business Model Canvas sablon**t használták **alapként** – vizuális, könnyen érthető, és különösen hasznos egy üzleti ötlet összefoglalásához és az esetleges ellentmondások kiszűréséhez. Az ezekhez a modulokhoz kapcsolódó gyakorlati feladatoknak a Business Model Canvas-re kell építeniük, végig vezetve a leendő vállalkozókat az üzleti ötletük átgondolásán. **Egyénileg vagy csoportban** is dolgozhatnak – az előbbi akkor jobb, ha azonnali terveik vannak a vállalkozásuk elindítására (mivel lehet, hogy nem szívesen osztják meg az ötletüket másokkal), míg az utóbbi motiváló olyan képzések során, ahol a résztvevők fejleszteni szeretnék a vállalkozói kompetenciáikat, de nincsenek még szilárd elképzeléseik a jövőbeli vállalkozásukról.

4 Kapcsolat a Business Model Canvas és az INSPIRE képzésének fő moduljai között



Forrás: saját szerkesztés

A 2. modul kulcseleme a **design gondolkodás** – egy szisztematikus módszertan a kreatív problémamegoldáshoz, amely **iteratív, felhasználó-központú és részvételen alapul**. A folyamat része a célcsoport problémáinak megértése (***megismerés***), illetve azt követően egy vonzó, megvalósítható és életképes megoldás megtervezése (***kitalálás***) és realizálása (***megvalósítás***).

5 A design gondolkodás fázisai



Forrás: saját szerkesztés

MEGISMER: A prezentáció itt a **problémaelemzés**re helyezi a hangsúlyt – a modul egyik fő üzenete az, hogy *"ha nem értjük meg a probléma lényegét, a megoldás, amit kialakítunk, kudarcra van ítélve"*. A résztvevőknek meg kell ismerkedniük a problémaelemzés különböző módszereivel és lépéseivel:

- A **user persona** sablon kitöltése segít meghatározni az eltérő igényekkel és problémákkal rendelkező ügyfélszegmenseket.
- A **problémafa** vizualizálja a potenciális ügyfelek által tapasztalt kihívás okait és hatásait, világosabbá téve, hogy egy termék/szolgáltatás hol kínálhat hatékony megoldást.
- A **user journey** feltérképezése feltárja a folyamat azon pontjait, amelyeket egy új termék/szolgáltatás megkönnyíthet.

Ezen módszerek fő célja az **értékajánlat megfogalmazása**, amely megválaszolja a kérdést: *"Miért választaná az ügyfél a te megoldásodat valaki másé helyett?"*.

KITALÁL: Ez a rész az **ötletelés**ről szól, az alapelveit pedig a **divergens, emergens és konvergens gondolkodásmód**on keresztül mutatja be a résztvevőknek – ezek a kreatív problémamegoldási folyamat egymást kiegészítő szakaszai. A diasor számos módszert tárgyal: ötletbörze (és annak fordítottja), elmetérkép, céltábla stb. A tervezés ezen szakaszának végére **csak néhány ötlet maradhat** – azok, amelyek (1) **új és innovatív** módjai (2) az **eredeti probléma megoldásá**nak, és (3) ténylegesen **megvalósítható**k.

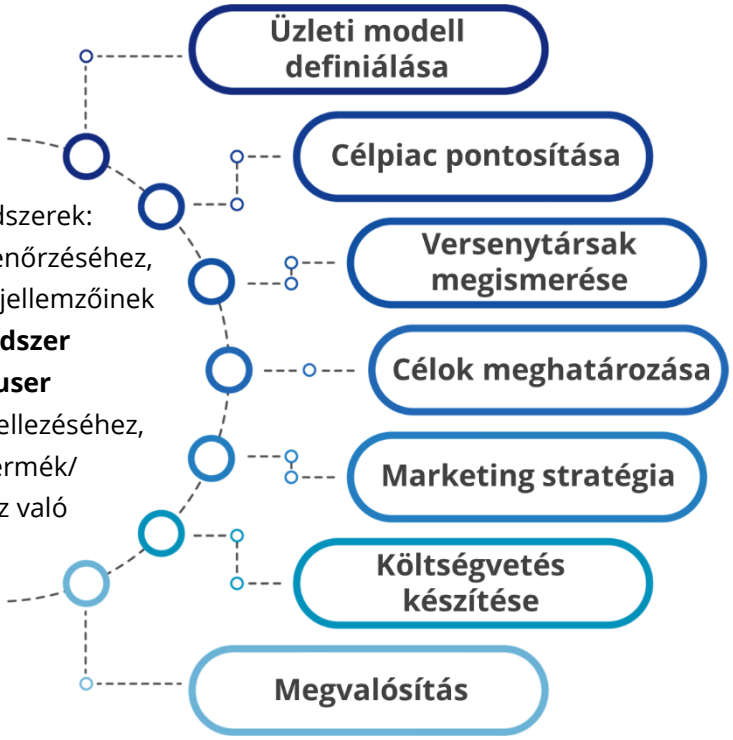
MEGVALÓSÍT: Ahhoz, hogy olyan termék/szolgáltatás jöjjön létre, amely megfelel a felhasználók igényeinek és elvárásainak, elengedhetetlen a **prototípus-készítés és tesztelés** – egy olyan verzió létrehozása, amely elegendő funkcionalitással és egyéb tulajdonságokkal rendelkezik ahhoz, hogy a potenciális ügyfelek használhassák és visszajelzést adhassanak a további finomításhoz. A prezentáció elmagyarázza a **Lo-Fi és Hi-Fi prototípusok** közötti különbséget, és példákat sorol fel **tesztelési módszerek**re.

1.2.3 3. modul – Marketing és ügyfélszerzés

A 3. modul a 2. modul néhány elemére reflektál, azokat részletesebben kifejti – **az ügyfelek igényeinek megértése** áll újra a középpontban, csak ezúttal a promóció szempontjából: **hogyan magyarázzuk el világosan a terméket/szolgáltatást** a vásárlóknak (kiemelve annak értékét), **hogyan juttassuk el** hozzájuk, és **hogyan tartsuk fenn az érdeklődésüket és biztosítsuk a hűségüket**. A prezentáció a **cégmárka** legfontosabb jellemzőit is ismerteti – az egyedi és találó név kiválasztását; időszerű, de időtlen logó tervezését, és egy emlékezetes szlogen megírását.

Az itt javasolt gyakorlat egy **marketingterv** (vagy a terv vázlatának) **elkészítése**. Az értékajánlat és a vásárlói szegmensek meghatározása a 2. modulban már lefedi az első lépéseket, és alapot nyújt az **erősségek – marketingüzenetek – megfogalmazásá**hoz, **amelyeket el kell juttatni a célcsoporthoz**. A **SMART célok**at párosítani kell a **megfelelő intézkedések**kel **és kommunikációs csatornák**kal (valamint egy költségvetéssel). Egy **user journey** készítése itt is hasznos lehet, hogy modellezzük a termékkel/szolgáltatással való vásárlói interakció folyamatát. A csatornák közül a **közösségi média** kiemelt fontosságú az üzleti promócióban, de nem korlátlan mértékben – a **célpiac számára releváns platformok kiválasztása** a diasor egyik fontos tanulsága.

6 A marketing tervezés lépései



Az egyes lépésekhez kapcsolódó módszerek: (1) **SWOT-analízis** az értékajánlat ellenőrzéséhez, (2) **user persona** az ügyfélszegmens jellemzőinek azonosításához, (4) **SMART keretrendszer** a marketingcélok kitűzéséhez, és (5) **user journey** annak a folyamatnak a modellezéséhez, amelyen az ügyfél keresztülmegy a termék/szolgáltatás megismerésétől az ahhoz való hozzáférésig.

Forrás: saját szerkesztés

1.2.4 4. modul – Emberi erőforrás és csapatépítés

Ez a modul a **megfelelő munkatársak megtalálásá**ra összpontosít – főként a munkaerő-toborzás szempontjából, de az alapelvek a megfelelő partnerek (pl. beszállítók) azonosítására is alkalmazhatók. Az egyik gyakorlat kapcsolódik a **hatékony munkaköri leírások készítésé**hez és a **kiválasztás legjobb módjainak meghatározásá**hoz:

- Hogyan ismerjük meg a jelentkező **személyiség**ét **és kommunikációs stílus**át egy interjú során?
- Hogyan teszteljük a **képesség**eit **és készség**eit gyakorlati tesztekkel?
- Hogyan értsük meg, hogy **mi motiválja**?

A vezetést, mint kulcsfontosságú vállalkozói készséget, az 1. modulban való bemutatása után itt részletesebben tárgyalja az anyag. Számos **vezetési stílus**t ismertet gyakorlati példákon keresztül, beleértve különböző **kommunikációs és konfliktuskezelési forgatókönyvek**et – ezek közül néhány **szerepjáték gyakorlat**nak is megfelel.

7 Példa egy álláshirdetésre



Forrás: saját szerkesztés

1.2.5 5. modul – Pénzügyi tervezés

Ez a szekció a következő kérdés köré épül: *"Tudjuk-e olyan áron értékesíteni a terméket/szolgáltatást, hogy a költségek fedezése után még nyereségünk is maradjon?"*. Ennek felméréséhez a résztvevőknek át kell gondolniuk az **árképzés**i lehetőségeiket, majd ki kell számolniuk a vállalkozásuk elindításához és működtetéséhez szükséges **összes költség**et. A piackutatás – ismét – fontos tényezőként jelenik meg az adott termékért/szolgáltatásért reálisan elkérhető ár meghatározásában, de a modul (és egy lehetséges gyakorlat) valódi fókusza a valós költségek azonosítása: azoké, **amelyek közvetlenül kapcsolódnak a termék vagy szolgáltatás gyártásához/szállításához**, valamint azoké, **amelyek a vállalkozás működéséhez kellenek**. Bár a diasor többnyire gyakorlatias, néhány kulcsfontosságú definíciót is bele kellett foglalni (fedezeti pont, értékcsökkenés stb.). Ez az első alkalom, amikor a határmenti területre jellemző különbségek is megjelennek, főként az **országspecifikus bérek és** a hozzájuk tartozó **adók** kapcsán.

A modul egyik fő tanulsága a **cash-flow**hoz kapcsolódik: a kezelése vitathatatlanul a legnehezebb része egy vállalkozás elindításának, és **ha a vállalkozónak nincs elég pénze ahhoz, hogy legalább az első hat hónapot átvészelje akár ügyfelek nélkül is, akkor csekély az esélye a sikerre**.

8 A fedezeti pont két számítási módja



Forrás: saját szerkesztés

1.2.6 6. modul – Adminisztrációs útmutató

Ez a modul bemutatja a **cégalapítás és -működtetés szabályai**t **Magyarországon és Romániában**. A diasor három kérdésre keresi a választ:

- Hogyan lehet **vállalkozást alapítani** ezekben az országokban?
- Milyen **jogi formák** léteznek, és melyiket érdemes választani?
- Milyen **adók** vonatkoznak a vállalkozókra?

A válaszok a különböző **szolgáltatók és kormányzati szervek linkjeivel együtt** jelennek meg. Ez az egyetlen modul, ahol **gyakorlati feladat nem ajánlott** – sőt, a képzéstől függően ez a modul akár ki is hagyható (pl. egy olyan workshopon, ahol a résztvevők még nem állnak közvetlenül egy vállalkozás indítása előtt, valószínűleg nincs szükségük ezekre az információkra). Hasznos lehet viszont egy erre a modulra dedikált foglalkozást beiktatni olyan képzésekbe, amely **azoknak szól, akik a vállalkozás indítás küszöbén állnak, és segítségre van szükségük a legjobb jogi forma és a megfelelő eljárás megtalálásában** – még ebben az esetben is jobb, ha a rendelkezésre álló anyagot **előadás formájában** hallgatják meg, jegyzetelnek, és esetleg később további részletekért felkeresik a hivatkozott linkeket.

1.2.7 7. modul – Prezentációs és pitch technikák

Ennek a modulnak az a célja, hogy felkészítse a résztvevőket az **üzleti ötlet**ük **befektetők előtti bemutatásá**ra, de **általános prezentációs technikák**at **és tippek**et is tartalmaz. A YES projekt (és a hasonló projektek) – valamint a magyar és román oktatási rendszer – egyik fő tanulsága, hogy **a fiatalok nem kapnak elegendő lehetőséget a nyilvános beszéd elsajátítására a tanulmányaik során**. Azzal együtt, hogy a **glosszofóbia** – a nyilvános beszédtől való félelem – különböző szintjei gyakoriak a lakosság körében, még azok számára is **komoly hátrányt jelent az ilyen felkészültség hiánya**, akik később nem terveznek vállalkozóvá válni.

A fentieket követve a modul négy részre bontható.

- Először is elmagyarázza, hogy **mit tartalmaz** egy jó prezentáció. A **kontextus** (helyszín, időkeret, résztvevők stb.) megismerése prioritás, de mielőtt bármilyen szerkesztési munka megkezdődne, a **fő üzenet**et is meg kell határozni a megfelelő fókusz biztosítása érdekében. A tananyag ezen része egy általános prezentációs **struktúrá**t is leír, tanácsokat adva az egyes szerkezeti elemekhez.
- A következő lépés a **vizualizálás**. Itt megosztunk néhány tippet, amelyek segítenek a képek és a színek kiválasztásában, valamint a gondolatok leegyszerűsítésében.
- A modul harmadik része az előadó **stílus**ára összpontosít – arra, hogy hogyan kell a tekintetét, hangját, kezét és testbeszédét használnia az üzenet hangsúlyozására.
- Végezetül a modul hasznos javaslatokat ad a **kérdések és** a **váratlan helyzetek** (pl. technikai probléma, késés) **kezelésé**re. Végigvezeti a résztvevőket egy **kérdezz-felelek szekció**n – hogyan készüljenek fel előre a várható kérdésekre, hogyan koordinálják a folyamatot, hogyan viselkedjenek a kérdések meghallgatása közben, hogyan értelmezzék a mögöttük rejlő szándékot, és hogyan válaszoljanak magabiztosan és őszintén.

A képzés zárásaként és a modul tanulságainak alkalmazására **a résztvevőknek készíteniük kell egy prezentációt, amit aztán bemutatnak** (a képzés jellegétől függően egyénileg vagy csoportosan). **Hackathon-szerű képzés** esetén (ahol a résztvevők rövid idő alatt jutnak a fenti információkhoz, és gyorsan, nyomás alatt kell dolgozniuk) a 7. modul **az 1. modult követi** – így a résztvevők a többi modul során a végső céljukat, a pitch-et szem előtt tartva dolgozhatnak, és nem veszítenek időt azzal, hogy közvetlenül a pitch előtt újra kell gondolniuk a megközelítésüket a hallottak fényében. Ha azonban egy intézmény úgy dönt, hogy a képzést **több hetes program**má alakítja (például heti egy modullal), jobb, ha **ez a modul az utolsó**, és utána elegendő idő (azaz legalább egy hét) biztosított a résztvevőknek, hogy a javaslatok alapján az eredményeiket egy prezentációban foglalják össze.

9 A sikeres prezentáció 6 alapelve



Forrás: saját szerkesztés

2 A megvalósítás – hogyan?

2.1 A tesztelési folyamat

Ahogy azt az útmutató már korábban említette, a program az INSPIRE projekt keretében **két rendezvény**en lesz tesztelve **magyar és román résztvevőkkel** – először Nyíregyházán 2025. november 7-8-án, majd Nagyváradon 2026. január/februárjában. A tesztelést a következő tények befolyásolják:

A TANANYAG TARTALMÁT IGAZÍTANI KELL A RÉSZTVEVŐKHÖZ

A projekt pályázati adatlapjában a partnerek a fiatal vállalkozókat nevezték meg fő célcsoportként. Ez alatt azonban három kategóriát értenek: (1) tényleges vállalkozókat, akik a működésük elején járnak; (2) fiatalokat, akik éppen most indítják el vállalkozásukat; és (3) vállalkozói gondolkodásmóddal rendelkező fiatalokat, akikben megvan a potenciál és/vagy terv a vállalkozóvá válásra – ide tartozhatnak fiatal munkavállalók, munkanélküliek, de akár egyetemisták is. A tananyag úgy lett megtervezve, hogy **szilárd alapot nyújtson a vállalkozói kompetenciák fejlesztéséhez**, olyan témákkal, amelyek minden célcsoport számára hasznosak lehetnek, bár különböző okokból (pl. egy 2 éves céggel rendelkező vállalkozó, aki a megfelelő embereket szeretné megtalálni vállalkozása növekedéséhez, különösen érdekesnek találhatja a HR-ről szóló modult, de a kapcsolódó módszerek ismerete a munkanélküliek esetében sem lesz hátrány, akik jelenleg a toborzási folyamat másik oldalán állnak). Összességében **a tananyagot mindig felül kell vizsgálni és az adott esethez igazítani** – a partnerek is ezt tervezik tenni a novemberi első foglalkozás lebonyolítása előtt, a regisztrált résztvevők összetétele alapján. A két esemény eredményeként meg tudják majd állapítani, hogy **meg kell-e változtatni a "törzsanyagot" ahhoz, hogy még szilárdabb alapot nyújtson a lehető legtöbb szituációban**.

LEHET GYORS LEFORGÁSÚ VAGY EGY HOSSZABB FOLYAMAT RÉSZE

A partnerek úgy döntöttek, hogy **kétnapos rendezvények**et szerveznek, ahol **a résztvevők egy helyszínen maradnak** (azaz egy éjszakára szállást és két napra ellátást kapnak). Ennek megfelelően a workshopok tempója **gyorsított** lesz – ennek két előnye van: (1) **demonstrálja az üzleti világ feszített tempóját** azáltal, hogy arra kényszeríti a résztvevőket, hogy gyorsan gondolkodjanak és alkalmazkodjanak, (2) **segít a partnereknek azonosítani, hogy mely információkat a legfontosabb belefoglalni a tananyagba úgy, hogy közben az idő is tartható legyen**. A végső dokumentáció tartalmazni fogja az eredeti diasorokat is, hogy a szükséges változtatások láthatóak legyenek. A partnerek azonban úgy döntöttek, hogy **moduláris tartalmak**at hoznak létre annak érdekében, hogy a tananyag például **egymást követő tanórák formájában is működjön**, ami több időt jelent bizonyos témák kifejtésére és a csoportmunkára.

ÖSZTÖNZŐK NÖVELHETIK A RÉSZVÉTEL IRÁNTI ÉRDEKLŐDÉST

Az INSPIRE partnereknek biztosítaniuk kell, hogy a szükséges számú résztvevő legyen jelen a workshopokon. A workshopra fordított időt és a kapcsolódó logisztikát (pl. regisztráció, utazás) **egyértelmű előnyök**kel kell ellensúlyozni, és egy magas színvonalú program ígérete (és későbbi megvalósítása) nem elegendő. **A vállalkozói kompetenciák nagyon keresettek**, de a partnerek úgy döntöttek, hogy más ösztönzőket is kínálnak:

- A workshop **nyelv**e az **angol** lesz, ami tökéletes lehetőséget kínál a fiataloknak arra, hogy **valós körülmények között gyakorolják**, beleértve az előadások meghallgatását (és megértését), a facilitátorokkal és más résztvevőkkel való beszélgetést, valamint írásos anyagok készítését a csoportmunka során.
- A programhoz készült egy **tájékoztató anyag**, ami nem csak a programot és az általa nyújtott tudást, hanem a **fogadó város hangulatá**t is kiemeli, ösztönözve a résztvevőket arra, hogy az eseményre egy **hosszabb vakáció**ként tekintsenek.

10 A nyíregyházi INSPIRE workshop tájékoztatója – Canvában szerkesztett



Forrás: saját szerkesztés

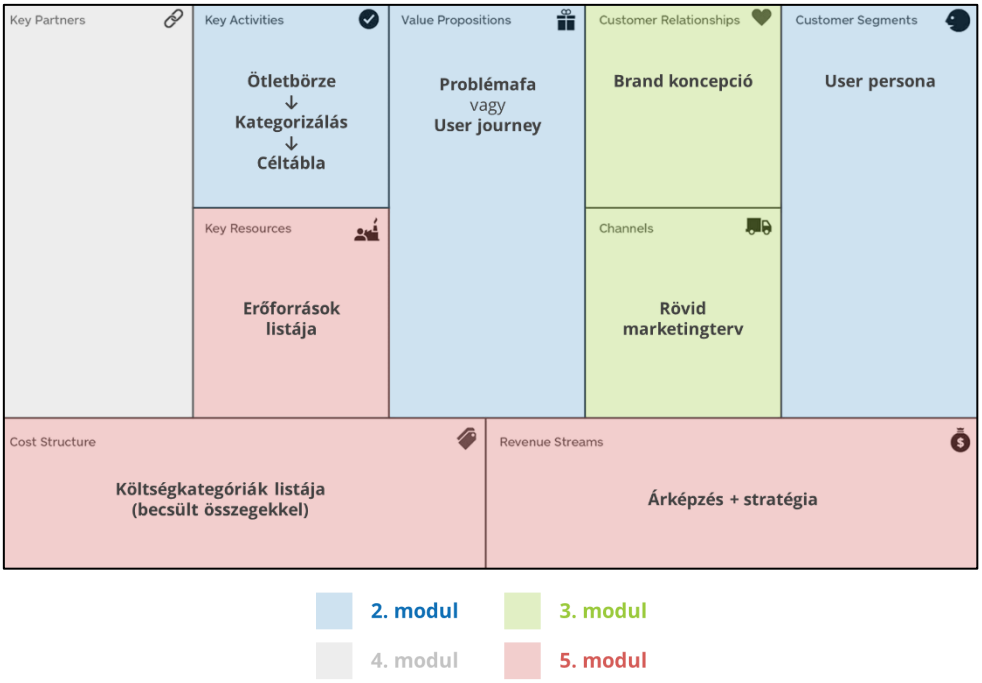
- A regisztrációs folyamat **lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy előre csoportokat alkossanak** – kérhetik, hogy a gyakorlati feladatok során egy csapatban legyenek a barátjukkal/barátaikkal, ami segíthet nekik a beilleszkedésben egy egyébként ismeretlen helyszínen és helyzetben. **A véletlenszerű csoportoknak vannak előnyei** a tanulás szempontjából, mivel **arra kényszeríti a résztvevőket, hogy ismerkedjenek és új kapcsolatokat építsenek ki**, de a fenti első gondolatot szem előtt tartva a partnerek engedményt tettek ezen a területen.

Az első workshop programját – és a modulok sorrendjét – az alábbiakban részletezzük.

- A **péntek délelőtt** a **bemutatkozás**ról, a **keretrendszer** (azaz a csapatok, a fő fókusz és a várható eredmények) felállításáról és a nyitott **légkör** megteremtéséről szól.
- A **péntek délután** egy nagyon **intenzív** időszak lesz, de **sok csoportmunká**t is tartalmaz. Amint azt az **1.2.2-es fejezet**ben említettük, a fő modulok a **Business Model Canvas** logikáját követik, és különféle gyakorlatokon keresztül segítik a résztvevőket az egyes szekciók kitöltésében.

1. NAP	**November 7** (péntek)
9:45 – 10:00	Érkezés & regisztráció
10:00 – 11:00	**Megnyitó, jégtörő gyakorlatok** ➢ Az EU-s finanszírozás láthatóságának biztosítása érdekében röviden bemutatásra kerül az **INSPIRE projekt és** a **partnerség**. ➢ A **facilitátorok** bemutatkoznak, és ismertetik a **workshop menetét és szabályait** (beleértve a kölcsönös tiszteletet egymás meghallgatása során, de azt is, hogy mit várnak el eredményként, pitch formájában). ➢ Lezajlik a **csoportok alakítása** (vagy az előre összeállított csapatok ismertetése), illetve **néhány jégtörő gyakorlat** lebonyolítása is, hogy a résztvevők megismerhessék egymást és a facilitátorokat. ➢ Mivel a **helyszín** egy kétszintes irodaház, és szinte minden helyiség használható lesz csoportmunkára, egy **gyors körbevezetés** is beilleszthető itt a programba.
11:00 – 11:45	**1. SZEKCIÓ – VÁLLALKOZÓI MENTALITÁS** ➢ 1. modul prezentációja ➢ Interaktív gyakorlat: top 3 vállalkozói erősség és gyengeség
11:45 – 12:30	**2. SZEKCIÓ – PREZENTÁCIÓS ÉS PITCH TECHNIKÁK** ➢ 7. modul prezentációja ➢ Interaktív gyakorlat: nincs (ez a pitch-re való felkészülés része)
12:30 – 13:30	EBÉD – A szolgáltató étterem egy helyi sikertörténet, így a workshop témájához is kapcsolódik.
13:30 – 15:30	**3. SZEKCIÓ – TERMÉK & SZOLGÁLTATÁS FEJLESZTÉS** ➢ 2. modul prezentációja ➢ Interaktív gyakorlatok: ➢ **MEGISMER:** user persona + problémafa/user journey (az üzleti ötlettől függően, pl. ha egy résztvevő az éttermekben és szupermarketekben keletkező élelmiszer-pazarlás problémáját szeretné megoldani, egy problémafa jobban működhet, míg ha a cél az ügyfélélmény javítása egy adott területen, akkor a user journey jobb választás) ➢ **KITALÁL:** ötletbörze → kategorizálás ➢ **MEGVALÓSÍT:** céltábla
15:30 – 16:00	Kávészünet
16:00 – 18:00	**4. SZEKCIÓ – MARKETING ÉS ÜGYFÉLSZERZÉS** ➢ 3. modul prezentációja ➢ Interaktív gyakorlatok: user persona (újra gondolva) + mini (1 oldalas) marketingterv + brand (név, logó, szlogen)
18:00 – 19:00	**5. SZEKCIÓ – PÉNZÜGYI TERVEZÉS** ➢ 5. modul prezentációja ➢ Interaktív gyakorlatok: szükséges erőforrások listája, releváns költségkategóriák (becsült összegekkel), árazás
19:00	VACSORA

11 A fő modulok várható módszertani eszközei/eredményei



Forrás: saját szerkesztés

- A **szombat délelőtt** a **csapatok prezentációi**nak van szánva, de a **4. modul** is itt kap helyet – a Business Model Canvas ezen része a legkevésbé fontos a várható eredmény szempontjából (azaz az innen származó információk ritkán szerepelnek egy pitch-ben), de mégis elengedhetetlen a megismerése.

2. NAP	**November 8** (szombat)
9:00 – 9:10	Megnyitó
9:10 – 10:40	**5. SZEKCIÓ – EMBERI ERŐFORRÁS ÉS CSAPATÉPÍTÉS** ➢ 4. modul prezentációja ➢ Interaktív gyakorlatok: plenáris Slido kérdőív, feladatleírás & interjú szimuláció
10:40 – 11:00	Kávészünet – csapatok felkészülése a pitch-re
11:00 – 12:30	**PITCH VERSENY** Minden csapat **5-7 perc**et kap arra, hogy bemutassa a munkáját szabadon választott formátumban (lehet papíralapú vagy digitális, a csapat egy képviselője által vagy csoportosan előadott) – az üzleti ötletet és annak megvalósíthatóságát. A partnerek úgy döntöttek, hogy a **közönséget használják zsűriként** – minden résztvevőnek ugyanazon kritériumlista alapján kell értékelnie a prezentációkat (kivéve a saját csapatáét). A végén a legtöbb pontot elért csapat **jutalmat** kap.
12:30	EBÉD

2.2 Lehetséges variációk

Ez a program tesztelésre készült, ezért nem tartalmaz minden funkciót, csak a legfontosabb jellemzőket – hasonlóan egy **minimálisan életképes termék**hez (MVP – minimum viable product). Ennek köszönhetően rengeteg **lehetőség van variációkra**.

A partnerek egy kétnapos verzió megszervezése mellett döntöttek, de a tananyag **más időkeretekben** is működhet. Rendezvényként az ideális időtartam **legalább 3 nap** lenne (határon átnyúló vagy regionális rendezvény esetén 2 éjszaka szállással), amely során más programelemek is beépíthetők hozzáadott értékként *(13. ábra)*. Egy **egynapos rendezvény** is lehetséges, ráadásul kisebb költségvetéssel jár *(12. ábra)*. Ha eltekintünk a rendezvényi megközelítéstől, a modulok egy **hosszabb folyamat során** is feldolgozhatók újabb és több gyakorlattal és akár "házi feladatokkal" is a foglalkozások között.

12 Javasolt program egy napos rendezvény szervezéséhez

8:00 – 8:45	Megnyitó, jégtörő gyakorlat(ok) ➢ A résztvevőktől függően (vagyis attól, hogy "csak" készség-fejlesztés céljából vannak-e jelen, vagy egy tényleges üzleti ötleten dolgoznak, amelyet szeretnének meg is valósítani) megalakulnak a csapatok. ➢ Az 1. modul egyes elemei beépíthetők ide, például egy rövid önértékelő kérdőív vagy egy plenáris felmérés. Jó ötlet lehet az 1.2.1-es fejezetben javasolt gyakorlatot jégtörőként használni.
8:45 – 10:25	**1. SZEKCIÓ – TERMÉK & SZOLGÁLTATÁS FEJLESZTÉS** ➢ 2. modul (szükség esetén módosított) prezentációja ➢ Egyéni/csapatmunka várható eredményei: ➢ MEGISMER: ügyfél szükségleteinek megfogalmazása ➢ KITALÁL: részletes termék/szolgáltatás koncepció ➢ MEGVALÓSÍT: prototípus tesztelési folyamat leírása
10:25 – 10:40	Kávészünet
10:40 – 12:30	**2. SZEKCIÓ – PÉNZÜGYI TERVEZÉS** ➢ 5. modul (szükség esetén módosított) prezentációja ➢ Egyéni/csapatmunka várható eredményei: szükséges erőforrások listája, releváns költségkategóriák (becsült összegekkel), árazás (ha a résztvevők ténylegesen egy vállalkozás megkezdése előtt állnak, egy első évre kidolgozott cash-flow táblázat is készíthető)
12:30 – 13:30	EBÉD
13:30 – 15:30	**3. SZEKCIÓ – MARKETING ÉS ÜGYFÉLSZERZÉS** ➢ 3. modul (szükség esetén módosított) prezentációja ➢ Egyéni/csapatmunka várható eredményei: brand, user persona, 1 oldalas marketingterv
15:30 – 15:45	Kávészünet
15:45 – 17:45	**4. SZEKCIÓ – PREZENTÁCIÓS ÉS PITCH TECHNIKÁK** ➢ 7. modul (szükség esetén módosított) prezentációja ➢ Egyéni/csapatmunka várható eredménye: pitch
17:45 – 18:00	Technikai szünet – felkészülés a pitch-ekre
18:00 – 19:00	**PITCH-EK PREZENTÁLÁSA** Ha a résztvevők leendő vállalkozók, akkor lehet, hogy nem szeretnék ebben a formában megosztani az ötleteiket az egész csoporttal. Ilyen esetekben a 4. szekció lecserélhető a 4. modulra (Emberi erőforrás és csapatépítés), amit követően a rendezvény lezárható.
19:00	VACSORA

Forrás: saját szerkesztés

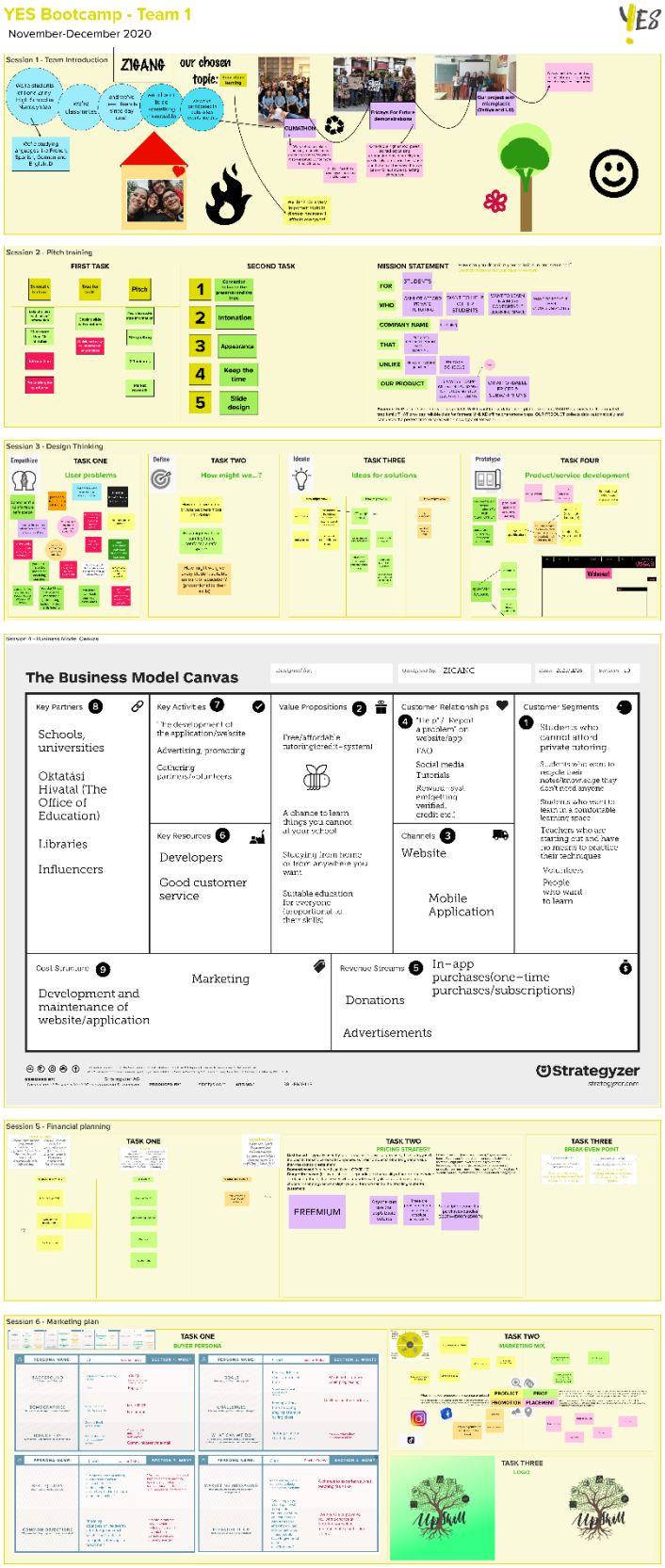
13 Javasolt program három napos rendezvény szervezéséhez

1. NAP	
15:00 – 15:20	Megnyitó, program ismertetése
15:20 – 16:00	Jégtörő gyakorlatok A résztvevők csapatokra osztása előtt érdemes időt szánni a kölcsönös bemutatkozásra – számos olyan gyakorlat létezik, amely ezt a célt szolgálja (pl. mondatok kiegészítése párokban – *"Mindketten szeretjük…"*).
16:00 – 16:40	Csapatépítő gyakorlatok A csapatok létrehozása után érdemes egy érdekes feladattal kezdeni a közös munkát, mint például a Túlélés egy lakatlan szigeten (amiben a csapatok a történet szerint lezuhannak egy repülőgéppel egy lakatlan szigeten, és meg kell egyezniük egy 3-5 olyan tárgyból álló listában, amelyre feltétlenül szükségük van).
16:40 – 17:00	Kávészünet
17:00 – 18:00	**ELŐADÁS** Az 1. modul prezentációja helyett a szervezők meghívhatnak egy helyi vállalkozót, hogy ismertessen kulcsfontosságú sikertényezőket egy kérdezz-felelek szekcióval zárva.
18:00 – 18:30	Napi összefoglaló – első benyomások és elvárások
18:30	VACSORA (ha a tervezett költségvetés tartalmazza)
2. NAP	
9:00 – 9:45	**1. SZEKCIÓ – PREZENTÁCIÓS ÉS PITCH TECHNIKÁK** ➢ 7. modul (szükség esetén módosított) prezentációja ➢ Specifikus cél: elvárások meghatározása a pitch-el kapcsolatban
9:45 – 12:30	**2. SZEKCIÓ - TERMÉK & SZOLGÁLTATÁS FEJLESZTÉS** ➢ 2. modul (szükség esetén módosított) prezentációja ➢ Egyéni/csapatmunka várható eredménye az INSPIRE tréninggel és/vagy az egynapos javasolt programmal összhangban ➢ Tartalmaznia kell egy 15-20 perces kávészünetet
12:30 – 13:30	EBÉD
13:30 – 15:30	**3. SZEKCIÓ – PÉNZÜGYI TERVEZÉS** ➢ 5. modul (szükség esetén módosított) prezentációja ➢ Egyéni/csapatmunka várható eredménye az INSPIRE tréninggel és/vagy az egynapos javasolt programmal összhangban
15:30 – 15:45	Kávészünet
15:45 – 18:00	**4. SZEKCIÓ – MARKETING ÉS ÜGYFÉLSZERZÉS** ➢ 3. modul (szükség esetén módosított) prezentációja ➢ Egyéni/csapatmunka várható eredménye az INSPIRE tréninggel és/vagy az egynapos javasolt programmal összhangban
18:00 – 18:30	Napi összefoglaló
18:30	VACSORA (ha a tervezett költségvetés tartalmazza)
3. NAP	
9:00 – 9:45	Kerekasztal beszélgetés sikeres helyi vállalkozókkal
9:45 – 10:30	**5. SZEKCIÓ – EMBERI ERŐFORRÁS ÉS CSAPATÉPÍTÉS** 4. modul (szükség esetén módosított) prezentációja VAGY külső előadó meghívása (pl. egy multinacionális cég HR igazgatója)
10:30 – 10:45	Kávészünet
10:45 – 12:30	Felkészülés a pitch-re Csapatmunka a facilitátorok támogatásával
12:30 – 13:30	EBÉD
13:30 – 15:00	**PITCH PREZENTÁCIÓK**
15:00 – 15:30	A verseny (és a rendezvény) zárása

Forrás: saját szerkesztés

Románia - Magyarország

Ezek a programok arra az esetre készültek, ha a workshop offline kerül megrendezésre, de **a tananyag könnyen adaptálható online használatra** is. A legtöbb virtuális platform lehetőséget ad az emberek csoportokra és "szobákba" osztására (pl. Zoom breakout room) a csapatmunka érdekében. Ami az **eredmények formátumá**t illeti (azaz, hogy az interaktív gyakorlatok milyen formában kerülnek dokumentálásra), még a személyes workshopok is használhatnak **digitális eszközök**et hozzá, de egy online rendezvény esetén ez az egyetlen járható út. A partnerség gyakorlott a **MURAL**, egy ingyenes virtuális kooperációs platform használatában – ezt használták a ROVE YES projektjében is, amikor a tervezett események nagy részét online kellett megtartani a COVID járvány kitörése miatt. A jobb oldali képen látható, hogy hogyan nézett ki a végeredmény hat online meeting után hat hét alatt – minden csapatnak saját munkalapja volt, és hozzáférhettek az összes korábbi eredményükhöz, miközben hétről hétre elvégezték a feladatokat. Az ilyen platformok (MURAL, Miro stb.) alapvető használatának elsajátítása egyszerű és intuitív, és **nagyszerű mód**ot kínál az események dokumentálására, de **a résztvevők előrehaladásának követésére** is.



A legtöbb esetben adott, hogy a csapatok pitch prezentációival zárjuk a rendezvényt – csak akkor van értelme ezt kihagyni, ha a résztvevők közel járnak a cégük elindításához, és nem szeretnék megosztani a részleteket egy plenáris ülésen, ahol potenciális versenytársak is jelen lehetnek. Ha azonban ez is szerepel a rendezvényen, több lehetséges megoldás adódik. A partnerek a tesztelési folyamathoz a legkevésbé "versenyszerű" opciót választották, ahol nyomás alatt kell dolgozniuk a csapatoknak, de **a pitch értékelői a többi csapat**, nem pedig külső szakértők. **Helyi vállalkozók**at is meg lehet hívni azonban ehhez, ezáltal növelve az esemény szakmai színvonalát. Ha a cél a valós körülmények szimulálása (vagy a résztvevők ténylegesen befektetőket keresnek a cégük elindításához), a zsűri **olyan szervezetek képviselői**ből is állhat, **amelyek felhatalmazással és elegendő finanszírozással rendelkeznek az ígéretes vállalkozók támogatására**.

A pitch **formátum**a is módosítható szükség esetén. A partnerek úgy döntöttek, hogy a tesztelési fázisban ezt egyszerűsítik, és csak a csapatok által felhasználható **minimális és maximális időtartam**ot határozták meg (5-7 perc), de más lehetőségek is vannak:

- A **PechaKucha** egy olyan prezentációs formátum, ahol az előadók **20 diá**t mutatnak be, de **mindegyik dia pontosan 20 másodpercre van időzítve**, így a teljes időtartam **6 perc 40 másodperc**. Ez egy jó módja annak, hogy a sok szöveg használata helyett a történetmesélésre helyezzük a hangsúlyt, így a prezentációk tömörebb és lebilincselőbb élményt nyújtanak a hallgatóság számára – ez a hosszúság tökéletes egy pitch-hez is.

14 Prezentáció a finnországi Ouluban megrendezett Polar Bear Pitching rendezvényen



Forrás: Polar Bear Pitching weboldal

- Egy pitch verseny extrém példája a **finnországi Oulu**ban megrendezett **Polar Bear Pitching rendezvény**, ahol a feltörekvő vállalkozók derékig érő jéghideg vízben (egy jégbe vágott lyukban) mutatják be a startupjukat – addig beszélhetnek, amíg a vízben bírnak maradni, így az egyetlen időkorlát a fizikai állóképességük. Az esemény **emlékezetes bemutatkozás**i alkalmat biztosít a vállalkozóknak, valamint láthatóságot a médiamegjelenéseken keresztül. A módszer **a finn hagyományt** (avanto) **ötvözi az üzleti innovációval**. Nyilvánvaló, hogy ez a módszer nagyon specifikus és az adott ország kultúrájához kötött, de **hasonlóan merész döntések bármilyen eseményt érdekesebbé tehetnek, és ösztönözhetik a résztvevőket a kreativitásra** – például az előadók szemét be lehet kötni, hogy ne tudjanak vizuális segédeszközöket (pl. diasort) használni.

Egy hosszabb rendezvény vagy egy több hétig tartó kurzus esetén számos lehetőség adódik olyan **kapcsolódó tevékenységek** beillesztésére, amelyek még gazdagabbá teszik a programot, és további ismereteket és motivációt nyújtanak – a 3 napos rendezvény javasolt menete ezek közül néhányat tartalmaz is.

- A képzés egyes alkalmai között szervezhető egy **sikeres helyi vállalkozókkal folytatott kerekasztal-beszélgetés**: meghívunk 3-4 vállalkozót különböző iparágakból (technológia, kiskereskedelem, vendéglátás stb.), kiválasztunk egy fő témát (ebben az esetben ez lehet a ”korai kihívások” vagy egyszerűen ”a sikerhez vezető út”), előkészítjük a releváns kérdéseket, és lehetőséget biztosítunk a résztvevőknek, hogy a végén feltegyék a sajátjaikat. A program utáni kapcsolatépítés biztosítása (pl. egy kávé vagy ebéd mellett) opcionális, de erősen ajánlott. Egy ilyen program hasznos lehet a résztvevők számára, mivel:
  - **Első kézből** hallhatnak valódi történeteket egy vállalkozás elindításáról, a gyakori hibákról és a folyamat során levont tanulságokról;
  - Ha személyesen is kapcsolatba kerülnek ezekkel a vállalkozókkal, az **növeli az önbizalmukat** és segít nekik elképzelni a saját útjukat;
  - Úgy érezhetik, hogy már most egy olyan **közösség** részét képezik, ahol a tudás és a tapasztalatok megosztása a norma;
  - **Szakértőktől kaphatnak visszajelzést** az üzleti ötletük megerősítésére; és
  - Megtalálhatják a **jövőbeli szakmai gyakorlat**uk helyét vagy akár **mentorálási lehetőségek**et az előadók körében.
- Jó ötlet lehet **tanulmányutat szervezni helyi vállalatokhoz**. Néhány szakképző iskolában már működik olyan rendszer, ahol a diákokat terepgyakorlatokra viszik olyan helyekre, ahol később dolgozhatnak, de ebben az esetben nem a vállalat jövőbeli munkalehetőségként való bemutatására kell a hangsúlyt fektetni (bár ez lehet mellékhatás). A cél az, hogy **a résztvevőknek a való életben mutassák meg, hogy hogyan működik egy vállalkozás**. A változatosság kulcsfontosságú:

egy multinacionális vállalatnál tett látogatás nagyon érdekes lehet, és általában sokat lehet tőlük tanulni a hatalmas tapasztalatuk és összetett működésük miatt, de **kisebb vállalkozások bevonása** még jobb ötlet, mert **közelebb állnak ahhoz, amilyenné egy új vállalkozó reálisan válhat néhány év leforgása alatt**. Lehet választani egy központi témát (pl. marketing) – különösen hasznos egy látogatás fókuszálása, ha egy nagyobb vállalatnál történik –, de az adott vállalkozás átfogó megismerése is megfelelő, különösen akkor, ha kis méretű.

- Inviting an **external speaker to reinforce the learnings** from one of the topics could also have merit. For example, a session about HR might start with a presentation based on Module 4, followed by a keynote speaker leading the HR department of a company, and then closing with practical exercises.
- Érdemes lehet **külső előadó**t meghívni az egyes témakörökben **tanultak megerősítésére**. Például a HR-rel foglalkozó szekció kezdődhet a 4. modulon alapuló prezentációval, majd egy multinacionális vállalat HR-osztályának vezetője tarthat előadást, a végén pedig gyakorlati feladatok jöhetnek.
- Számos olyan rész van a képzésben, ahol a **gyakorlati feladat** megváltoztatható úgy, hogy **valósabb körülmények között** történjen. Amikor a résztvevők a design thinking során (2. modul) feltárják a problémát, vagy prototípust készítenek, **ki lehet őket küldeni az utcára, hogy készítsenek rövid interjúkat a járókelőkkel arról, amin dolgoznak** (pl., hogy használnák-e az adott terméket/szolgáltatást, és milyen feltételek mellett). A user persona gyakorlat is módosítható úgy, hogy egy valós személlyel folytatott interjún alapuljon.

Az esemény jellegétől és a résztvevőktől függően a csoportoknak/egyéneknek már lehet egy konkrét üzleti ötletük, amelyet szeretnének kidolgozni, de ha egy szakképző iskola, egyetem vagy munkaerő-közvetítő ügynökség érdeklődik az iránt, hogy hasonló képzést nyújtson olyanoknak, akiknek nincsenek konkrét terveik, akkor egy jó módja annak, hogy közelebb hozzuk őket a valósághoz, ha már a **legelején konkrét kihívásokat tűzünk ki, amelyeket valódi cégek "hoznak"**. A feladatuk ebben az esetben az lesz, hogy megoldást találjanak a bemutatott problémára (miután részletesen megvizsgálták azt), majd "eladják" a megoldást a zsűrinek, akik az eredeti kihívások "tulajdonosai". Kevésbé realisztikus, de talán szórakoztatóbb változatként **képzeletbeli forgatókönyvek** is szóba jöhetnek: a csapatok kaphatnak egy alternatív univerzumot egy zombiapokalipszis után, és azzal a feladattal bízhatjuk meg őket, hogy hozzanak létre egy olyan céget, amely az új "világrenddel" kapcsolatos kihívásokkal foglalkozik (pl. zombi-biztos lakhatás). Az ilyen felállások **fokozzák a kreativitást**, és bár a részletek nem használhatók fel egy valódi üzleti ötlethez, a módszer **hozzájárul a modulok tanulságainak megerősítéséhez**.

Ez csak néhány példa a rendelkezésre álló tananyag különböző felhasználási módjaira – **a döntő tényező mindig a célcsoport és az igényeik**.

2.3 A tesztelés eredményei

A képzési anyagot **két kétnapos workshop**on tesztelte a partnerség **20-20, 18 és 30 év közötti résztvevő** bevonásával – az egyik esemény **Nyíregyházán** zajlott **2025. november 7-8-án**, a másik pedig **Nagyváradon 2026. február 6-7-én**.

Mindkét képzés után kaptak e-mailben egy **online űrlap**ot a résztvevők az értékelési folyamat részeként – **50%-uk ki is töltötte** (10 fő az első és 11 fő a második rendezvényről).

- **A program egyes részeit egy 1-től 6-ig terjedő skálán kellett értékelniük** (ahol az 1 gyengét, a 6 pedig kiválót jelent). **Az átlagérték 5 és 5,9 között mozgott** – a legmagasabb pontszámot a prezentációs technikákról szóló modul kapta, amelyet a résztvevők különösen hasznosnak találtak.
- Az értékelés második része a diasorokkal és magukkal az előadókkal kapcsolatos **állítások**at tartalmazott, amelyekre **négy lehetséges válasz** volt megadva: *Teljesen egyetértek*, *Inkább egyetértek*, *Inkább nem értek egyet*, *Egyáltalán nem értek egyet*. A válaszadók **89,61%**-a választotta a ***"Teljesen egyetértek"*** lehetőséget, **97,62%**-uk pedig vagy azt, vagy az ***"Inkább egyetértek"*** választ.

Ez a **túlnyomórészt pozitív visszajelzés** azt jelenti, hogy **nincs szükség jelentős változtatásokra a modulokban**. Néhány szöveges válasz azonban tartalmazott olyan javaslatokat, amelyeket érdemes szem előtt tartani egy hasonló rendezvény jövőbeni megszervezésekor.

- A modulok sok információt próbálnak átadni viszonylag rövid idő alatt – a **legfontosabb dolgok kiemelése minden előadásban** kulcsfontosságú ahhoz, hogy a résztvevők a fáradtságuk ellenére is emlékezzenek a lényegre.
- A fent említett fáradtság ellensúlyozható **valamivel hosszabb szünetek**kel (pl. a javasolt programok többségében 15 perces kávészünetek és 1 órás ebédszünetek szerepelnek, amelyek ehelyett lehetnek 30 percesek és másfél órásak).

Bibliográfia

INSPIRE (ROHU00283) pályázati adatlap

Az Európai Parlament és a Tanács ajánlása (2006. december 18.) az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról (**2006/962/EC**)

Európai Bizottság (2012): **Communication** from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Entrepreneurship 2020 Action Plan – Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe

Európai Bizottság – Joint Research Centre (2016): **EntreComp** – The entrepreneurship competence framework

C. Jenner (2012): Business and Education – Powerful Social Innovation Partners. Stanford Social Innovation Review, 27/08/2012

Youth Entrepreneurship Support – Útmutató vállalkozói ismeretek oktatásához

CEDEFOP (2016): Typology of knowledge, skills, and competences

M. Lackéus (2015): **Entrepreneurship in Education** – What, Why, When, How

Polar Bear Pitching **weboldal**