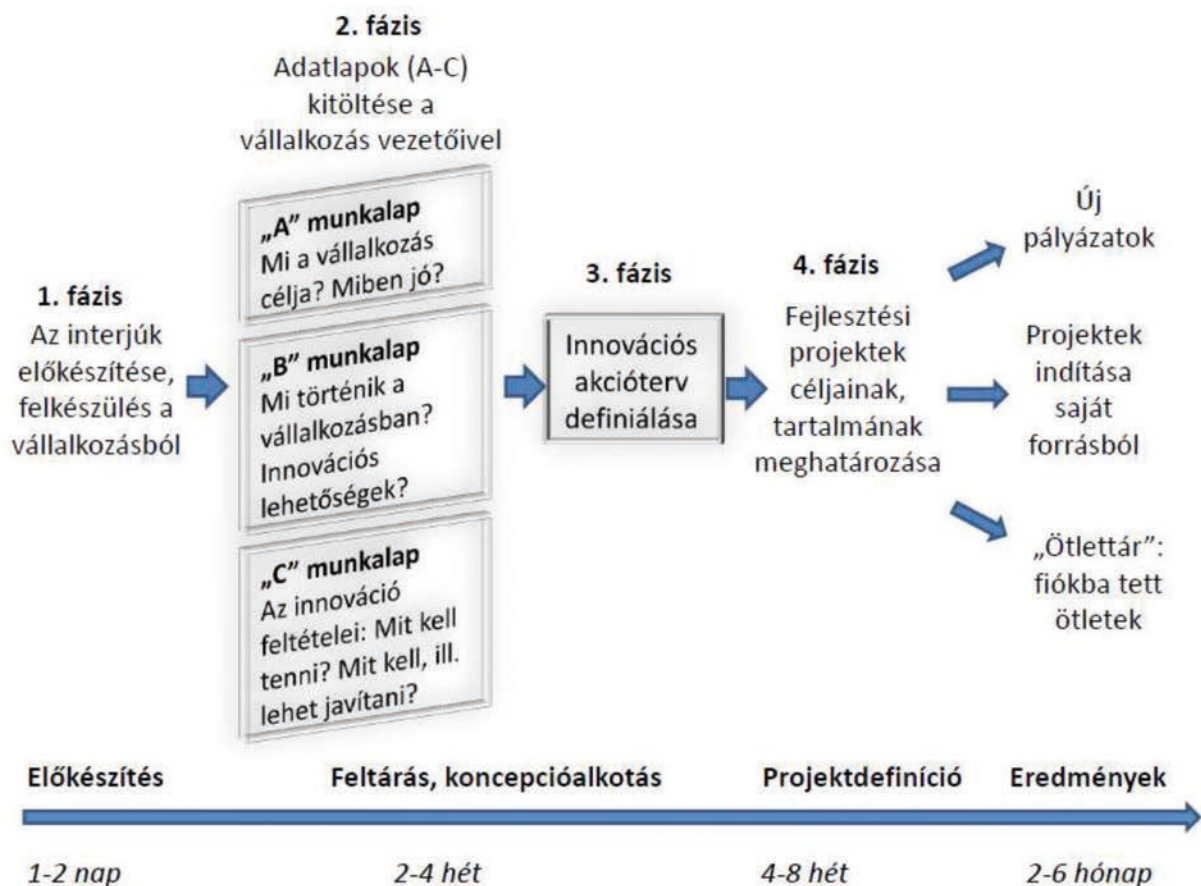


Az innovációs audit és projektfejlesztés folyamat áttekintése

A módszertan alkalmazása a belső, a vállalkozás által indítani tervezett fejlesztési projektek feltárását célozza, ami az optimális esetben megelőzi a hagyományos pályázati tevékenységet, amit azonban sok esetben fordított sorrendben végeznek a vállalkozások, tehát „gombhoz szabják a kabátot”. A módszertant fel lehet fogni a pályázati projektek előkészítésének vagy egy-egy KKV többéves innovációs stratégiája kidolgozásának is. Az innovációs audit és projektfejlesztés lépései az alábbiak (1. ábra):



1. fázis: Felkészülés

A módszertan 1. fázisa az innovációs auditra való felkészüléssel indul, amelynek során az audit elvégzésére felkért szakértő jellemzően szekunder források, a sajtó és különböző internetes információk összegyűjtésével felkészül a vállalkozásból, mielőtt találkozik annak vezetőjével, tulajdonosával vagy vezető munkatársaival és elkészíti több fázisban vele/velük az innovációs audit interjút.

2. fázis: Feltárás és a munkalapok kitöltése

A személyes szakértői, konzultációs jelenlétre és aktív facilitációra épülő módszertan 2. fázisa kb. kétszer fél napos időtartamú irányított interjúból áll, ami között célszerű legalább egy hét szünetet tartani. Fontos, hogy ne csak gyorsan végig legyenek kérdezve a különböző munkalapok kitöltéséhez kapcsolódó kérdések, hanem az interjúalanyoknak legyen ideje visszatekinteni és újragondolni az első interjút követően megkapott feljegyzést, gyakorlatilag a kitöltött munkalapokat és az interjúról készült jegyzőkönyvet.

Az első interjú célja a bizalomépítés és a vállalkozás stratégiai helyzetének a feltárása. Mivel sok esetben nem publikus témákat, sőt vállalati titkot, taktikát is érintenek az interjúkérdések, ezért elengedhetetlen egy titoktartási megállapodás megkötése a vállalkozással (lásd 3. melléklet). Fontos bizalomépítő lépés ez, mert a tapasztalatok szerint ezt követően könnyebben nyílnak meg az interjúalanyok, ami nélkül nem lehetne számszerűsíteni és végigbeszélni a vállalkozás *3-5 éves fejlesztési terveit*, illetve azonosítani a legfontosabb vállalati kihívásokat. Mindez ugyanis megelőzi az *innovációs lehetőségek* azonosítását a vállalkozás stratégiai területei szerint (pl. termékek és szolgáltatások, informatika, szervezet és folyamatok).

A tapasztalatok alapján az első fél nap (3-4 órás megbeszélés) időkeretei közé már nem fér bele a „C” munkalap, azaz az *innovációs lehetőségek előfeltételeinek* tíz tényezőcsoport szerinti azonosítása (pl. stratégia, szervezet, kultúra, pénzügyek, szakmai ismeretek). Ha marad erre idő, bele lehet kezdeni, különösen akkor, ha a vállalati interjúalanyt érdekli, hajlandóságot mutat az interjú meghosszabbítására. Mindenesetre célszerű újból végigvenni a következő, előre egyeztetett időpontban innovációs lehetőségek összes előfeltételét a módszertanban megadott késrécek szerint.

3. fázis: Innovációs akcióterv definiálása

A módszertan 3. fázisa a konkrét akciók és intézkedések definiálását, azaz az *„innovációs akcióterv”* közös meghatározását foglalja magában. Hangsúlyozni kell, hogy az interjút vezető tanácsadónak is jelentős szerepe van az innovációs lehetőségek és előfeltételek ismételt végigbeszélésében, hogy a vállalkozás vezetőjét rávegye, sarkallja konkrét intézkedések, fejlesztési projektek megfogalmazására. Valójában az akcióterv az innovációs lehetőségek tömör megfogalmazását jelenti, kiegészítve annak céljának, a kapcsolódó tevékenységek, valamint a felelősök és a határidők specifikálásával.

A módszertan alapváltozatát alkalmazó holland Syntens gazdaságfejlesztő szervezet által elvégzett több száz holland KKV és a szerző által néhány győri vállalkozás esetében lefolytatott minta-auditok tapasztalatai alapján kijelenthető, hogy az „A-D” munkalapok által tartalmazott információk alapján a vállalkozások vezetése átfogó képet kap a vállalat stratégiájához

szorosan kapcsolódó, lehetséges innovációs projektekről, amelyek indítását saját vagy pályázati forrásból elvileg rövid időn belül meg is tudja kezdeni.

4. fázis: Projektdefiníció

A vállalati fejlesztési projektek és pályázatok indítását nagymértékben felgyorsítja azok előkészítettsége és a vállalkozás döntéshozói által való elfogadottsága, támogatottsága. A nemzetközi és a hazai projektmenedzsment gyakorlatban is nagy népszerűségnek örvend a *logikai keretmátrix*, ami felső szintű, vezetői összefoglalóját adja a megvalósítani tervezett projekteknek. Jelen módszertan is ezt a technikát alkalmazza, aminek segítségével a feltárt vállalati célokhoz, kihívásokhoz, innovációs lehetőségekhez, valamint azok előfeltételeihez jól igazodó projektterveket lehet előkészíteni.