

## 2. Az innovációs szükségletek meghatározása

### 2.1 Innovációs Audit

#### Kulcsszavak:

Innovációs audit, tudás, innováció, diagnosztikai eszköz, innovációs auditálás



Miután elolvassa ezt a komponenst alapvető tudást szerez arról, hogy mi az innovációs audit, miért hasznos és hogy hol és hogyan hasznosíthatja vállalkozása számára. Képes lesz felidézni néhány alapvető lépést ahhoz, hogy megvalósítsa azt. 40 percet igényel, hogy ezt a modult végigolvassa, de a javasolt feladatok elvégzésével több időt is igénybe vehet.

#### Bevezetés

Manapság sok vállalkozás keresi a módját annak, hogy hogyan fejleszthetné innovációs teljesítményét annak tükrében, hogy tisztán látja milyen jelenlegi és potenciális innovációs képességekkel rendelkezik. Mindenki számára általános kíváncsi az üzleti világban, hogy a cégeknek állandóan innovatívnak kell lenniük, hogy fenntartsák vagy javítsák a piaci pozíciójukat. Bizonyított, hogy a sikeres és fenntartható innováció a szervezeti növekedés biztos záloga, mely által növekedhet akár a részvények ára, piaci érték is.<sup>1</sup>

Mindezek mellett, az innováció egy összetett téma és nem könnyű sem mérni sem menedzselni különösen tradicionális módszerekkel nem. Az innováció mérése vagy értékelése nem egyszerűen abból áll, hogy összegyűjtjük az adatokat, hanem olyan számításokat alkalmazunk, ami az innovációs folyamat javításához járul hozzá. Ahogy azt a minőség guru, W. Edwards Deming kiemelte, „Ha nem méred fel, nem tudod javítani”. Ez a modul elmagyarázza az innovációs audit koncepcióját, ami azért hasznos, mert a KKV-k céljait szolgálja ezen a nehéz és összetett területen.

#### 2.1.1 Mi az „Innovációs Audit” és miért használjuk



Az Innovációs Audit olyan módszer mellyel meghatározzuk egy vállalkozás főbb szükségleteit, lehetséges gyengeségeit, erősségeit és veszélyforrásait, mindezeket az innovatív tevékenységekre kivetítve. Ez a módszer egy tényfeltáró technika, ami meghatározza, hogy hogyan működik a vállalkozás és utalásokat tesz rá, hogy mire van szüksége valójában. **A célja** az Innovációs Auditnak, hogy felállítson egy olyan alkalmazható módszert, amely jobban illeszkedik a szervezeti felépítéshez, hatással van az innovációs teljesítményre és végül néhány mennyiségi és minőségi eredményt szolgáltatson azáltal, hogy adatokat elemez

---

1 [www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%2007-07.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%2007-07.pdf)

minden olyan döntéshozótól, akik részt vesznek az innovációs folyamatban. A cél, hogy elemezze az eredményeket és tiszta, prioritizált meghatározást adjon a vállalkozásnak mely erősségeit és lehetőségeit kellene fontolóra vennie. Segít a vállalkozásnak prioritizálni és meghatározni azokat a legfontosabb feladatokat, melyeket el kell végeznie. Az Innovációs Audit lehetőséget nyújt a menedzserek számára, hogy meghatározzák, hogy a vállalkozás rendelkezik-e a megfelelő erőforrásokkal, infrastruktúrával, kultúrával és folyamatokkal az innovációs tevékenység javításához.

A következő felsorolásból az **innovációs audit fő céljait** ismerheti meg:

- A jelenlegi innovációs tevékenység feltérképezése a stratégiában, folyamatokban és a szervezetben
- A teljesítmény benchmark pontjai legjobb gyakorlatok vizsgálatával szektorális és kereszt szektorális szint vizsgálatával.
- Rendelkezésre álló képességek értékelése a változtatások előtt
- Megtanulja, hogy hogyan javíthatja az innovációs folyamatokat a rendelkezésre álló erőforrások kihasználásával.
- Akcióterv és fejlesztési terv elkészítése a jövőben fejlesztések végrehajtásához.

Csak megbízható, hitelesített és integrált Innovációs Audit elkészítésével értékelheti megfelelően helyzetét, amivel koherensen és előretekintően tud dolgozni a jövőbeni célokat elérheti, és új jövőképet állíthat fel.<sup>2</sup> A cél nem csupán az, hogy elvégezzük az audit, hanem hogy az eredmények tükrében kijavítsuk a problémákat és valóban éljünk az új lehetőségekkel.

### Az Innovációs Audit tartalma

Az Innovációs Audit egy diagnosztikai eszköz mely kérdéseket és állításokat tartalmaz az innovációs tevékenység minden területén. Az Innovációs Audit elkészítése során a menedzsereknek nem szabad elfelejteniük, hogy nem csak olyan vállalkozásoknál alkalmazható, akik kizárólag az innovációra szakosodtak. Sőt mi több, kifejleszthető számos olyan indikátor és teljesítménymutató, mely a vállalkozás innovációs képességeire mutat rá. A következő **indikatív** lista a legfontosabb területeket mutatja be, melyeket az innovációs audit listáján szerepeltetni kell, valamint ezzel elkezdhető az innovációs audit folyamatának végrehajtása is.

### Az Innovációs Audit indikatív listája az Innovációs Audit végrehajtása során

▪A szervezet erőforrásai	▪Bürokratikus szint
▪A szervezet infrastruktúrája	▪Döntéshozatal, hatalom & politika

<sup>2</sup> [http://www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%202007-07.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%202007-07.pdf)

▪Jelenlegi kultúra, szervezeti légkör	▪Változások elfogadása, hibás döntések beismerése
▪Vezetőség, menedzsment	▪Tanácsadók igénybevétele
▪Új lehetőségek meghatározása	▪Munkakörnyezet minősége

Source: [http://www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%2007-07.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%2007-07.pdf)



Kérjük, álljon meg és gondolja át: melyek a fent említett területek közül azok, melyek szervezetében az innovációs teljesítmény területén fontosak:

- Melyik tűnik úgy, hogy nem jelenik meg az innovációs szükségletek között?
- Vannak-e fontos problémák vagy határok a fejlesztésekben?
- A jelenlegi kultúra, a bürokrácia jelenlegi szintje vagy valami más az amit mélyebben kellene elemezni az Innovációs Audit során?
- Van-e olyan tény, melyre azt mondhatjuk, hogy a jelenlegi vezetés az innovatív gondolkodásnak és teljesítmények megfelelően hajt végre?
- Milyen vonatkozásban segíti a jelenlegi döntéshozatal az innovációt?
- Nem gondolja, hogy ahhoz, hogy a megfelelő innovációs politikát folytassa a fenti kérdésekre választ kell adnia vagy legalábbis megpróbálnia?

### 2.1.2 Hol használjuk az Innovációs Auditot?



Az innovációs menedzsment minden szektorban fontos, függetlenül attól, hogy magas technológiáról vagy tradicionális szektorról beszélünk-e. Az innováció, ami horizontális, minden üzleti folyamatot elősegíthet, úgy, mint pénzügyek, termelés, kínálati lánc, marketing, stratégia, stb. Sőt mi több, az innováció fontos hatásai a vállalkozás összteljesítményére lehetnek kihatással, következésképp az Innovációs Audit alól nem zárhatunk ki egy szektort sem. Az Innovációs Audit továbbá hozzájárulhat, hogy a vállalkozás független legyen a területén méretében vagy más meghatározott területen.

Több jó példát találunk arra, hogy az innováció fontossága jelentős és annak bevezetése erősen ajánlott, például:

### Sürgős piaci változások



Az Innovációs Audit sok vállalkozásnak segíthet jelenlegi helyzetének elemzésében és a jövőbeni döntések meghozatalában, illetve a piaci kihívásokra való reakciókban. Jöhet, egy új, erős versenytárs a piacon, a piaci részesedés visszaesése, stb. Azt mondják, hogy az innováció soha nem jön magától, vagy attól a munkavállalótól, aki az asztal mögött ül és nézi a növekvő piaci

részesedésre utaló elemzéseket, hanem attól, származik, aki így vagy úgy egy krízishelyzetben megpróbált „túlélni”.

## Stratégiaformálás



Ha az eredményeket sikeresen akarjuk használni, nem szabad elfelejtenünk, hogy az Innovációs Audit nem egyszerű és gyors módszer. Habár az innovációs eredmények gyorsan jönnek, a menedzsmentnek időre van szüksége hosszú távon az eredmények eléréséhez és a cég stratégiájában is meg kell jelennie az innovációnak. Azt mondják, hogy az Innovációs Audit fontos eszköz a stratégiai hiányok meghatározásához minden területen és mivel természetéből adódóan teljes körű, hozzásegít, hogy a szervezet egészében javítsunk az innovációs tevékenységünkben és stratégiaformálásban.

## Technológiai fejlődés



A tudás társadalomban és versenyképes szektorokban a termék élettartama lecsökkent és a főbb technológiai változások nagy hatással vannak a vállalat által használt termelési folyamatokra. Ezen kívül egy teljesen új versenyképes vagy helyettesítő termék vagy folyamat ütheti fel fejlét egy másik cégtől a piacon. Az ilyen időszakokban az Innovációs Audit csökkentheti a fent említett kockázatokat és a vállalat meg tudja tartani versenyképes pozícióját magas sztzenderdek mellett is.

## Az Innovációs Audit előfordulása



Az Innováció és annak előfeltételei, ami a kreativitás és a tudás, nagy részben saját életet élnek. Ezért, a menedzsereknek szükséges, hogy ne úgy tekintsenek az innovációra, hogy az csupán egy eszköz melyet könnyen lehet mérni és menedzselni néhány innovatív módszer állandó követésével. Ami még talán ennél is fontosabb, hogy megértsék az innováció képes megteremteni a megfelelő környezetet a további innovációs tevékenységhez. Annak ellenére, hogy a vállalkozás (mind külső, mind belső vonatkozásban) különösen a versenyképes szektorokban és piacokon, a változások folyamatosak és megjósolhatatlanok. Ha ezt mérlegeljük, akkor könnyen azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az Innovációs Auditot gyakran el kell végeznünk vagy legalábbis folyamatosan felül kell vizsgálnunk a piaci változásoknak megfelelően. Általánosságban elmondható, hogy az Innovációs politikát minden 12 hónapban felül kell vizsgálni. A tudás alapú szektorokban azonban még gyakrabban kell elvégezni az Innovációs Auditot. Mindenesetre az Innovációs Auditot úgy kell elvégezni, hogy annak költségei a vállalat számára az eredmények tudatában megtérüljenek.

### 2.1.3 Az Innovációs Audit elkészítése



A következő folyamatot ajánlott követni az Innovációs Audit elvégzéséhez:

#### 1. A vállalkozás dönt az Innovációs Audit elvégzéséről



#### 2. Előkészítési szakasz (csapat, stratégia, kérdőív)



#### 3. Interjúk, adatelemzés, jelentések készítése

##### 1. lépés: A cég döntése az Innovációs Auditról

Ahogy minden menedzsment beavatkozásnál, a top menedzsment számára fontos, hogy világosan kinyilvánítsa, hogy Innovációs Auditot kíván végrehajtani. A Kis- és közepes vállalkozások (KKV) esetében néhány menedzser lehetséges, hogy nem ismeri fel, hogy szisztematikusabb innovációs menedzsmentre van szüksége. Az innovációs menedzsment néhány esetben, krízishelyzetben jöhet elő, vagy egy brainstorming tréning következményeképpen. Az európai versenypolitikák az elmúlt évtizedekben azt javasolják, hogy az innováció a KKV-k számára az elsődleges szempont kell, hogy legyen és számos nagyon hasznos eszközt ajánlanak a KKV-k innovációjához. Figyelembe véve az Innovációs Audit ötletének eredetét (pl. krízis, stratégiaváltás, véletlenség, EU politikának való megfelelés, stb), a menedzsmentnek teljes mértékben el kell fogadnia és támogatnia kell a megfelelő időt és számos esetben a finanszírozást is az Innovációs Audit folyamatához. A menedzsment döntése és aktív részvétele az Innovációs Audit során kulcsfontosságú és biztosítja, hogy minden döntéshozót bevonnak, valamint, hogy az Audit sikeresen fog végződni.

##### 2. lépés: Előkészítési szakasz (Csoport, stratégia, kérdőív)

###### Csapatépítés

Az Innovációs Audit nem egy gyors megoldás. A maximális haszon elérése érdekében a folyamatot nem szabad könnyedén venni ezért a feladatokat ajánlott szétosztani mielőtt a munkát elkezdi. Erősen ajánlott, hogy az Innovációs Audittal foglalkozó csapatban legyen vezető beosztású munkavállaló, hogy a többféle látásmód biztosítva legyen (az innováció holisztikus és ökológiai). Az innováció elősegítéséhez a valós üzleti környezetben, mint az Ön vállalkozásánál is, elemezni kell az létező szervezeteket, melyeket számos kapcsolódó tényező befolyásol hasonlóan a valódi öko-rendszerekhez. Néhány esetben, ahol a vállalkozásnak

komplex stratégiája van, számos osztálya, csapata, sok a munkavállaló, lehet, hogy szükség lesz néhány tapasztalt innovációs tanácsadó által birtokolt know-how-ra.

## Stratégia

Ezen a szinten az Innovációs Audit során az üzleti stratégia kerül feltérképezésre. A jelenlegi stratégiai dokumentumok felülvizsgálata és frissítése ennek a szintnek az előfeltétele, mivel a siker eléréséhez az Innovációs Auditot nagyon jól össze kell hangolni a jelenlegi üzleti stratégiával és célja, hogy betöltse az üzleti stratégiában távolgó hiányosságokat. Ezért, és mielőtt elkezdünk elmélyedni az Innovációs Audit kérdőívében, fontos lépés, hogy konzultáljunk a stratégiai dokumentumokról a munkavállalókkal nyíltan, valamint, hogy leellenőrizzük vállalkozásunk jelenlegi piaci helyzetét és válaszoljunk olyan kérdésekre, mint:

Melyek a jelenlegi versenyerők?

Mely tényezők által leszünk

Mit tudunk a versenytársak helyzetéről?

Melyek a legfontosabb problémák melyeket az ügyfelekkel, termékekkel, vagy a személyzettel



Kérjük, álljon meg most 5 percre és gondolja át a 2.1.1-es bekezdést (az Innovációs Audit tartalma) és ellenőrizze le a lehetséges feltérképezendő területek indikatív listáját, melyeket az Innovációs Audit folyamat során vizsgálni érdemes. Melyek azok a tényezők, amiktől vállalkozása szenved? Mely területeket kellene auditálni?

## Kérdőív

Ezen a szinten az innovációs audit kérdőívet kell kidolgozni és biztosítani, hogy az a vállalat specifikus szükségleteivel összhangban áll. Az Innovációs Audit kérdőív általános modellje, amit mi ajánlunk Önnek Gerard H. Gaynor fejlesztette ki. Mielőtt megismerkedik a kérdőívvel, azt ajánljuk, hogy tekintse meg ezt a linket <sup>3</sup> ahol a kérdőív eredeti formájában található. A stratégia kidolgozása lépés során az Innovációs Audit csapat új és hasznos részletekkel fogja kiegészíteni az Innovációs Audit kérdőívet. A csapatnak szükséges, hogy kiválassza a legfontosabb területeket, melyeket auditálni fog (nézze meg a 2.1.1. bekezdést), ahhoz hogy megfelelő

3 Innovation by Design: What it Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge  
By Gerard H. Gaynor, Published by AMACOM Div American Mgmt Assn, 2002

kérdéseket tegyen fel, használnia kell továbbá a cég és a szektor terminológiáit és felméréseket kell szerveznie a kérdőív helyességének leellenőrzéséhez.<sup>4</sup>

### 3. lépés: Interjúk, adatelemzés és jelentéskészítés (akcióterv)

#### Interjúk

A felmérés elkészítése. Itt, mint az Innovációs Audit csapata el kell döntenie, hogy milyen módszert alkalmaz az adatgyűjtésre. Néhány elméleti iskola, azt javasolja, hogy a megkérdezetteknek el kell olvasniuk a kérdőívet és utána elkészíteni azt, míg mások azt javasolják, hogy kövessük figyelemmel a beszélgetést, a kérdések tisztázása végett. Ezért, az Audit csapat meg kell, hogy előre tervezze az interjúkat, helyes, ha azt az **egész** személyzettel teszi. Bár az interjúk elkészítése az összes munkavállalóval növelheti a költségeket és az audit idejét, azért javasoljuk mégis ezt a módszert, mert az innováció sok környezeti tényezőre hatással van, ezért senkit nem érdemes kizárni belőle. Azok, akik már elvégezték az Innovációs Auditot, azt javasolják, hogy az interjúk legyenek hosszabbak és lelkiismeretesebbek, mivel fontos, hogy minden kérdésre őszinte válaszokat kapjunk.<sup>5</sup>

#### Adatelemzés

Adatelemzés és értékelés. Ez a lépés nagyon fontos és ismerni kell hozzá a statisztikákat vagy legalábbis a tendenciákat (negatív vagy pozitív irányba meggyűnk-e), természetesen az innováció vonatkozásában. Néhány esetben nagyon fejlett statisztikai tudásra van szükség. A statisztikai módszereket a különböző kérdésekre adott válaszokból következtetett adatok alapján használjuk itt. Persze néhány esetben egy egyszerű átlagszámítás, vagy százalékszámítás tiszta válaszokat ad innovációval kapcsolatos felvetéseinkre, problémáinkra. Lássuk például az alábbi esetet:



Vegyünk egy kérdést a javasolt kérdőív modellje alapján a „jelenlegi kultúra” előadás anyagából: **Tudatában vannak az alkalmazottak, a szervezet létezésének okainak? IGEN NEM**

Ha a nagy többség (pl. 80%) a megkérdezettek közül „NEM”-el válaszol erre a kérdésre, akkor nyilvánvaló, hogy a cég stratégiáját, küldetését nem jól kommunikálták, vagy nem elég széles körben. Így a menedzserek és az Innovációs Audit csapatnak tiszta képe van arról az **egyik** területről, ahol a jövőben változtatásokat kell alkalmaznia. Hogyan várhatnánk el a személyzettől, hogy motiváltan dolgozzon, mikor 80%-a nem is tud egyáltalán semmit a vállalat küldetéséről? Hogyan várhatnánk el a munkavállalóktól, hogy elkötelezettek,

4 <http://www.trainmor-knowmore.eu/26260557.en.aspx>

5

□ <http://www.trainmor-knowmore.eu/26260557.en.aspx>

energikusak legyenek, mikor úgy tűnik, hogy „nem utaznak egy csónakban” minden esetben?

## Jelentéskészítés

Az eredmények prezentálása és a következtetések bemutatása. Mielőtt a végleges akciótervet elkészítjük egy jelentést kell készítenünk a menedzserekkel, majd azt megbeszélni velük. Ez a lépés azért fontos, mert nagy valószínűséggel a menedzser mélyebb rálátást fog adni bizonyos dolgokra, valamint megkérheti az Audit csapatot, hogy pontosítson néhány dolgot.<sup>6</sup>

Régebben, az Innovációs Audit hiányosságok vagy hátrányok feltérképezésére szolgált, azután eltolódott a teljesítmény-javítás felé. Nagyon fontos, hogy az innovációs audit célja **következtetések elérése** a szervezet innovációs menedzsmentjéről, néhány különböző innovációs témában. Szükségszerű, hogy az audit **egy akcióterv** elkészítésével végződjön, ami pontos következtetést enged, például a kulturális változások, információs erőforrások, kreatív eszközök, projektszervezet, források, időmenedzsment, stb<sup>7</sup> terén. Ami az időskálát illet, úgy ítéljük meg, hogy egy audit elkészítése körülbelül összesen 4 hétig tart<sup>8</sup>.



Most Ön következik! Miután elolvasta a modult jól felkészült, hogy elkészítsen egy Innovációs Auditot. Menjen arra a linkre, ahol a kérdőív modellt találja és szánjon időt válaszaira. Nehéznek találta, vagy esetleg nem illet az Ön vállalatára? Ahogy azt már korábban is javasoltuk, a kérdőívet át kell dolgoznia a többi vezetővel, vagy más osztályok dolgozóival együttműködve. Gondolja, ha mindenki őszinte választ ad minden kérdésre, abban az esetben a problémás területek és azok amelyek innovációs tevékenységet tartalmaznak segítenének a vállalat innovációs tevékenységére jó hatással lenne?

## A végrehajtás lehetséges akadályai



A legtöbb akadályozó tényező nem környezeti feltételekhez vagy más faktorokhoz tartozik. A legtöbb problémát az alábbiakban foglaljuk össze.<sup>9</sup>

- A változtatásokkal szembeni ellenállás, motiváció hiánya, bukástól való félelem, a vállalati kultúra struktúrájának hiányosságai, vállalkozói viselkedésmód hátrányai. Elég, ha az innovációs audit során a megkérdezettek zárkóztak, idegesek lesznek a kérdések feltételénél, vagy

---

6 Ibid

7 <http://www.innovationfactory.nl/innovation-culture/innovation-audit.html>

8 [http://www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%2007-07.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%2007-07.pdf)

9 [www.alliedacademies.org/Publications/Papers/AEJ%20Vol%2011%20No%201%202005%20p%2089-103.pdf](http://www.alliedacademies.org/Publications/Papers/AEJ%20Vol%2011%20No%201%202005%20p%2089-103.pdf)



saját pozíciójukat féltik. Ezért a bizalmas kezelés kulcsfontosságú és az interjúkat független auditoroknak szerencsés elvégezniük.<sup>10</sup>

- Az Innovációs Audit csapat általában a meggyőzés eszközével, a személyes befolyással él, így azoknak, akik a csapat tagjai, jó kommunikációs és prezentációs készségekkel kell, hogy rendelkezzenek. Ezen kívül a rugalmasság kulcsfontosságú tulajdonság. Az innovációs audit csapatnak magas autonómiával kell, hogy rendelkezzenek, így könnyebben meg tudják oldani a felmerülő problémákat.<sup>11</sup>
- Az alkalmazottak gyakran úgy tekintenek az auditra, mint egy lehetőség, ahol negatív érzéseiket kiadhatják. Az auditor feladata, hogy figyeljen ezekre a személyes panaszokra, és kiszűrje, hogy mely pontok reálisak illetve vonatkoznak valóban a szervezet légkörére.<sup>12</sup>
- A menedzserek általában azt állítják, hogy a szervezet nagyon innovatív, addig amíg meg nem kérdezik tőle, hogy definiálja az innováció fogalmát.
- Sok menedzser nem tudja beazonosítani, hogy milyen innovációs folyamatok zajlanak a vállalatnál.
- Túl kevés menedzser gondolkodik átütő sikerű, vagy teljesen új innovációban.
- A szervezeteknek kevés az információjuk erőforrásaikról.
- A menedzsereknek kevés tudásuk van a projekt menedzsment alapjairól. Ismerik az eszközöket, de nem tudják hatékonyan használni azokat.



Mit gondol, ezek a hiányosságok az Ön vállalatánál felmerülnek? Nevezze meg azokat az akadályokat és más faktorokat, melyeket fent nem olvasott, de az innovációs audit folyamán felmerülnének!

## Összefoglalás

Az Innovációs Audit egy diagnosztikai eszköz, melyet a szervezet arra használ, hogy innovációs képességeit beazonosítsa. Bármilyen vállalat működési szektortól és mérettől függetlenül alkalmazhatja ezt a módszert. A szervezeteknek ajánlott, hogy a fent javasolt pontokat követnie, ahhoz, hogy egy megbízható, érvényesített és integrált innovációja legyen a vállalatnak. Az Audit megfelelő értékelés elvégzésével és egy akcióterv elkészítésével végződik. A terv segít a szervezetnek, hogy küldetését beteljesítse és tisztán megfogalmazott, tartható jövőképe legyen.

---

10 [http://www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%2007-07.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%2007-07.pdf)

11 <http://www.trainmor-knowmore.eu/6F47C5E9.en.aspx>

12 Ibid



A modul elolvasása után már tudja, hogy mi az „innovációs audit”. Hogy mi az innovációs audit, hol használható és miért fontos az. Alapvetően ismeri, hogy milyen lépésekből áll az innovációs audit végrehajtása, valamint olyan iránymutatásokat kapott, melyekből saját szervezetére hatékonyan használhatja az Audit eszközét.

## Bibliográfia

Innovaro Limited, utoljára megtekintett: 2008. november 17.

[http://www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%2007-07.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%2007-07.pdf)>

Innovation Factory, utoljára megtekintett: 2008. november 17.,

<<http://www.innovationfactory.nl/innovation-culture/innovation-audit.html>>

Allied Academies, 2002-2008, utoljára megtekintett: 2008. november 17.,

<[www.alliedacademies.org/Publications/Papers/AEJ%20Vol%2011%20No%201%202005%20p%2089-103.pdf](http://www.alliedacademies.org/Publications/Papers/AEJ%20Vol%2011%20No%201%202005%20p%2089-103.pdf)>

Quality Improvement Agency for Lifelong Learning Excellence Gateway, utoljára megtekintett: 2008. november 17.,

<<http://excellence.qia.org.uk/page.aspx?o=ferl.aclearn.resource.id6755>>

Trainmor-Knowmore European project, 2006, utoljára megtekintett: 2008. november 17. <<http://www.trainmor-knowmore.eu/6F47C5E9.en.aspx>>

Trainmor-Knowmore European project, 2006, utoljára megtekintett: 2008. november 17., <<http://www.trainmor-knowmore.eu/26260557.en.aspx>>

Innovation by Design: What it Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge, 2002,

Gerard H. Gaynor, Published by AMACOM Div American Mgmt Assn.

[www.kdriu.hu](http://www.kdriu.hu) – a Közép-Dunántúli Régió Innovációs ügynökségének honlapja

[www.innostrada.hu](http://www.innostrada.hu) – az Észak-Alföldi Régió Innovációs ügynökségének honlapja

## TOVÁBBI ANGOL ÉS MAGYAR NYELVŰ OLVASMÁNYOK

Brown, David, Innovation Management Tools: Kiválasztott módszerek összefoglalója, Európai Bizottság, 1997

Gardiner, Paul and Rothwell, Roy, Innovation: A termékinnováció előnyei és hátrányai, The Design Council, 1985

Gross, Clifford M., The right fit – Az ergonómia, mint a versenyképes stratégia, Productivity Press, Portland Oregon, 1996

Kelessidis, Vassilis, Report produced for the EC funded project INNOREGIO – Benchmarking, Thessaloniki Technology Park, 2000

Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K., Managing Innovation, Wiley, 1997

Twiss, Brian, Managing Technological Innovation, Pitman Publishing, 1992

<http://www.prdpartnership.com/diagnostics.htm>: Az innovációs audit általános leírása

<http://cbi.imit.se/tools.asp>: Ez a weboldal rövid bevezetést ad azokba az eszközökbe melyeket az innovációs audithoz és a kapcsolódó szolgáltatásokhoz tartozik.

<http://www.lu.se/o.o.i.s/9657>: Ez a weboldal az innovációs menedzsment és menedzsment eszközök használatát mutatja be, úgy mint: Technológiai Előrejelzés, Szabadalom elemzés, Közösségek a gyakorlatban, A belső környezet és Audit elsajátításának eszköze, stb.

[http://www.circa.ie/index.php?article=innovation\\_03](http://www.circa.ie/index.php?article=innovation_03): Az innovációs audit esettanulmánya. CIRCA csoport által végzett részletes innovációs audit a BMW Régióból és egy végrehajtás bemutatása, 17 írországi KKV bevonásával.

[http://www.cambridgestrategy.com/page\\_c5\\_summary.htm#2](http://www.cambridgestrategy.com/page_c5_summary.htm#2) : Cambridge Strategy Az 1993 óta elérhető publikációk az üzleti eszközök és legjobb gyakorlatok gyűjteménye, melyet vezető menedzserek állítottak össze világszerte. 40 cég önértékelését és 7 teljes portfóliót tartalmaz.

[http://www.urenio.org/tools/en/technology\\_audit.pdf](http://www.urenio.org/tools/en/technology_audit.pdf) : Innovációs útmutató, ahol innovációs és tudásmenedzsment technikákat talál.

Robert M. Peterson, Kevin D. Johnson, 2004, "The entrepreneurial audit: Innovation efficiency in the 21<sup>st</sup> century", The Entrepreneurial Executive, 9, pg. 51-67

Brown, David, Getting the Best from Innovation Management Techniques, Centre for Small and Medium Enterprises, Warwick Business School, University of Warwick, United Kingdom, 1997

