

# Tartalomjegyzék

<b>1. BEVEZETÉS</b>	<b>3</b>
<b>2. A PROJEKT FOGALMA</b>	<b>3</b>
2.1. Projektmenedzsment fogalma	4
2.1.1. Projektmenedzsment története	4
<b>3. TANÁCSADÁSI FOLYAMAT</b>	<b>6</b>
3.1. Coaching és tanácsadás	6
3.1.1. A tanácsadás, mint fogalom meghatározása	6
3.1.2. A coaching	6
3.1.3. A coaching és a tanácsadás - mentoring közötti eltérések	7
<b>4. A TANÁCSADÁSI FOLYAMAT ELŐKÉSZÍTÉSE</b>	<b>11</b>
4.1. A tanácsadási folyamat előkészítése	11
4.2. A felmérés alapján a tanácsadói team összeállítása vagy tanácsadói cég felkérése	20
4.3. A potenciális ügyféllel való kapcsolatfelvétel	20
4.4. A tanácsadói munka elvégzéséhez szükséges előzetes helyzetfelmérés	21
4.5. Az ajánlat egyeztetése a kompetencia központ keretein belül és kiküldése	22
4.6. Szerződéskötéssel kapcsolatos feladatok	24
5. Projektmenedzsment fázisai	28
5.1. A projektmenedzsment szakaszai	29
<b>6. IGÉNYFELMÉRÉS, PROBLÉMA ÉS CÉLELEMZÉS.</b>	<b>31</b>
<b>7. TANÁCSADÁS ELSŐ SZAKASZÁNAK ALAPLÉPÉSEI – FOLYAMATA</b>	<b>34</b>
7.1. Problémaelemzés	34
7.2. Célok elemzése	35
7.2.1. Célkeresés	36
7.2.2. Érdekcsoport-elemzés	36
8. Lehetőségek és ötletek generálása és elemzése	39
8.1. Mind-mapping	39

<b>8. 2. Brainstorming - ötletbörze</b>	<b>40</b>
<b>8.3. 635-ös módszer</b>	<b>42</b>
<b>8.5. Nominális csoportmódszer (NCM)</b>	<b>43</b>
<b>8.6. Delphi-módszer</b>	<b>44</b>
<b>8.7 Affinitás diagram (KJ diagram)</b>	<b>46</b>
<b>8.8. Cédulázás</b>	<b>47</b>
<b>8. 9. SWOT analízis</b>	<b>48</b>
<b>8.10. Ötletek rostálása</b>	<b>49</b>
<b>9. PROJEKTEK TERVEZÉSE</b>	<b>50</b>
<b>9.1. A projekttervezés folyamatának szakaszai</b>	<b>51</b>
9.1.1. Folyamatelemek meghatározása	51
9.1.2. Időtervezés	52
9.1.3. Erőforrás tervezés	54
9.1.4. Költségtervezés	56
9.1.5. Finanszírozási lehetőségek:	58
9.1.6. Támogatások – pályázati programok:	59
9.1.7. Kockázatelemzés	59
9.1.7.1. Kockázatelemzés és értékelés	60
<b>10. PROJEKT KOMMUNIKÁCIÓ – KOMMUNIKÁCIÓ TERVEZÉSE</b>	<b>63</b>
<b>10.1. Célpia (célcsoportok)</b>	<b>63</b>
<b>10. 2. A marketingmix</b>	<b>64</b>
<b>10.3. Célok/célcsoportok</b>	<b>64</b>
<b>10.4. Üzenet/eszközök</b>	<b>65</b>
<b>10.5. Kommunikációs folyamatok</b>	<b>66</b>
<b>11. A PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS ÉS MONITORING</b>	<b>67</b>
<b>11.1. A projektmonitoring feladatai</b>	<b>68</b>
<b>12. A PROJEKTZÁRÁS</b>	<b>69</b>
<b>13. TANÁCSADÁS FOLYAMATA</b>	<b>71</b>
<b>14. ÖSSZEGZÉS</b>	<b>79</b>

## 1. Bevezetés

A kamarák és más vállalkozásfejlesztési központok tapasztalatai alapján elmondható, hogy sem a vállalkozások vezetői, sem pedig a képző és tanácsadó intézmények szakemberei nem rendelkeznek speciális ismeretekkel a **tanácsadási** folyamatot tekintve. Jelen tanácsadói kézikönyv speciálisan a **projektmenedzsmentre** fókuszálva igyekszik módszertani kereteket adni a tanácsadási folyamatra, a tanácsadási folyamat moduljaira. A kézikönyv a projekt fogalomkörét is bemutatja. Részletesen elemzi a coaching fogalmát és rendszerét.

## 2. A projekt fogalma

A **projekt** egy egyedi szervezeti környezetben végrehajtott tevékenységsorozat, amely rendelkezik:

- innovatív tartalommal
- jól definiálható céllal – célrendszerrel
- időtartammal (van eleje és vége)
- meghatározható a szükséges humán-és anyagi erőforrás

A gazdasági - vállalkozói szférában működő intézmények és vállalkozások mindegyike rendszeresen projektet menedzsel, hiszen egy termékfejlesztés, egy marketing akció, egy termékbevezetés mind-mind projekt. A for-profit intézmények diverzifikálják működésüket, hogy életben tartsák vállalkozásukat és/vagy eredményességüket javítsák. A diverzifikációnak köszönhetően projektek jönnek létre a vállalkozásnál, amelyeket menedzselni szükséges.

## 2.1. Projektmenedzsment fogalma

**Projektmenedzsment** a projekt lebonyolításához szükséges vezetési feladatok és ahhoz kapcsolódó technikák és eszközök összessége (DIN69901).

A projektmenedzsment alapvetően vállalati – intézményi szervezeti keretek között értelmezhető.

### 2.1.1. Projektmenedzsment története

Projekteket azóta terveznek, amióta az emberek nagyobb feladatokat közösen végeznek. Legyen szó akár egy hadjárat megtervezéséről és felszereléséről, egy templom vagy erődítmény megépítéséről, egyik sem volt elképzelhető anélkül, hogy az ezért felelős emberek ne tervezték volna meg ezeket a „projekteket”. Azonban hosszú ideig mindez esetlegesen, tervezés nélkül történt, az adott vezető személy tudásán és tapasztalatán alapult. A régmúlt nagy építési beruházásaihoz is szervezési és tervezési folyamatokra volt szükség. A gízai piramist 23 év alatt építették fel, mintegy 2,3 millió darab kőtömbből. Az akkori építési technológiával elképzelhetetlenül nagy teljesítmény ez. Ehhez szervezés, humán erőforrás és cél-és teljesítményértékelési rendszer kellett (azzal együtt, hogy a humán erőforrás kezelése nem a mai viszonyoknak megfelelően zajlott).

Csak a XX. században gyűjtötték össze és rendszerezték ezeket az informális eljárásokat és alakították ki a tudományos formáját, amelyet ma projektmenedzsmentnek nevezünk. Az 1900-as évek elején **Frederick Taylor** egy acélműben kezdte el tanulmányozni, hogy a munkások által végzett feladatok részekre bontásával és mérésével hogyan lehet növelni a hatékonyságot. Taylor alakította ki az egységesítés és a szabványosítás elveit. Egységesítik a szerszámokat, a készülékeket, a munkaelőírásokat. A gyártást műszakilag tervezik. Munkáival megalapozta a menedzsmenttudományokat és például a Ford gyáron keresztül kialakult a futószalagszerű gyártás. Taylor munkatársa volt **Henry Gantt** aki kialakított egy ábrázolási és tervezési technikát, a **Gantt diagramot**, amely szemléletesen megmutatja a tervezett munkafolyamatok és az elvégzéséhez szükséges idő közötti összefüggést. Ez a technika mindmáig használatos a tevékenységek tervezésében és ellenőrzésében. A **Gantt-diagram** az elmúlt közel 100 évben végig fontos eszköze maradt a projektmenedzsmentnek. A modern projektmenedzsment kialakulásának kezdete az 1950-es évekre tehető, amikor az amerikai rakéta-program erőteljesen fejlődött. Új

rakétaprojektet, a Polaris rakéta projektet indítottak, ahol ezernél is több beszállító dolgozott. Ennek a projektnek az irányításához új módszereket kellett bevezetni. Ekkor (1958-ban) jött létre, került kifejlesztésre az úgynevezett **PERT** (Program Evaluation and Review Technique – programkiértékelési és -felülvizsgáló technika). Nagyjából ebben az időben fejlesztette két tanácsadó cég közösen a projektek tervezésére és ütemezésére használt másik matematikai háttérű algoritmust, a kritikus út módszert (Critical Path Method). Ezek a matematikai módszerek nagyon gyorsan elterjedtek a civil vállalatok körében, amelyek – a katonai programok sikerét követően – használni kezdték a hadsereg által finanszírozott kutatások és fejlesztések eredményeit. 1969-ben alakult meg a **Project Management Institute** (PMI) abból a célból, hogy a projektmenedzsment-iparág érdekeit szolgálja. A PMI alapfeltevése az volt, hogy a projektmenedzsment-eszközök és -technikák közösek még az olyan egymástól távol álló területek között is, mint a szoftverfejlesztés vagy az építőipar. 1981-ben a PMI vezető testülete jóváhagyta a később Projektmenedzsment Útmutató (The Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK) néven ismertté vált dokumentum létrehozását, amely tartalmazza a szakmában széleskörűen elfogadott szabványokat és gyakorlati útmutatókat.

Az utolsó fejlődési fázis kezdetét az **IPMA** 1990. évi bécsi világtalálkozójának **Management by Projects** (Projektorientált Menedzsment) címadó tematikája hirdette meg. megjelenik az új szervezeti stratégia, miszerint a projekt, mint időszakos szervezet, egy stratégiai opció az állandó szervezeten belül. Ezzel bebizonyosodott, hogy teljesen különböző célfeladatokra is felhasználható a projektmenedzsment-módszer és használható ágazattól függetlenül.

### 3. Tanácsadási folyamat

A tanácsadási folyamatot a 13-as pont alatt mutatjuk be részletesen. Az alábbi fejezetek a **coaching rendszerét** és a tanácsadási folyamatok egyes szakaszainak megfelelő módszereket és kimeneteket (outputokat) tartalmazza. A tanácsadási folyamat első szakasza az igényfelmérés, probléma és célmeghatározás. Ennek megfelelően ebben a fejezetben kerülnek a funkcióknak megfelelő módszerek bemutatásra.

#### 3.1. Coaching és tanácsadás

##### 3.1.1. A tanácsadás, mint fogalom meghatározása

A tanácsadás az a **komplex tevékenység**, amely során a tanácsadó felméri az ügyfél üzleti tevékenységéhez kapcsolódó problémáit, segítséget nyújt a helyzet áttekintéséhez, illetve megértéséhez, megoldásokat javasol információ biztosítása, tanácsadás vagy személyes közreműködés formájában, és megvitatja ezeket az ügyféllel. A tanácsadás fő célja, hogy az ügyfél olyan az üzleti lehetőségek növelésével és innovációval kapcsolatos információ, vagy tanács birtokába jusson, amelynek segítségével a felmerült problémák megoldása érdekében megfelelően tud cselekedni és ebből közvetve, vagy közvetlenül.

**A szolgáltatás jellemzője:** speciális területeken komplex elemzés, melynek eredményeként a vállalkozás konkrét szolgáltatási terméket kap (pl.: ötletgenerálás, gazdasági elemzés, pályázat, marketing terv, hitelkérelem, szabadalmaztatási kérelem, stb.). A szolgáltatás több napig tarthat és többnyire a vállalkozónál, intézménynél történik helyileg is. Ez a szolgáltatás csak kismértékben tud standard eljárásokat alkalmazni, ezért ez igényli a tanácsadótól a legnagyobb felkészültséget.

##### 3.1.2. A coaching

A coaching egy interaktív, személyiségközpontú tanácsadó- és kísérő folyamat. Az „interaktivitás” azt jelenti a coachingban, hogy az ügyfél nem egy kész, „konzerv” megoldást kap, hanem a coach az ügyféllel együtt, hasonló perspektívából, (azonos „szemmagasságból”) dolgozik, így közösen keresik a probléma kulcsát. A coaching nem tanácsadás „a fogasról”, hanem igazodik az ügyfél egyedi igényeihez. A coach nem egy „jobbantudó” (megmondó ember), hanem olyasvalaki, aki segít megtalálni az ügyfélnek az ő egyedi, saját megoldását a problémára. A coach soha nem mondja meg, hogy mit kellene

tenni – szemben a trénerrel, aki egyfajta receptet ad, felállítva a célokat, megmutatva az azok eléréséhez vezető utat. A coach nem ad a szánkba válaszokat, nem támaszt elvárásokat, nem tűz ki célokat és nem húz elő kőbevésett módszert a cilindrből – olyat, ami elhozná számunkra a megváltást. A coachnál tehát nem jó válaszok vannak, hanem jó kérdések. A coaching a láthatatlan beavatkozás módszerével dolgozik és nem alkalmaz manipulatív technikákat. Ilyen típusú eljárás alkalmazása eleve ellentmondásos lenne. A **coaching egy bizalmi üzletág**, ahol a kapcsolatfelvétel is ehhez igazodik: általában személyes ajánlással történik. Az igazán jó coach esetében alapelvárás az átlagot jócskán meghaladó kapcsolatteremtő képesség, az empátia, a türelem, a szakmai kompetencia. A kompetencia ez esetben szigorúan gyakorlati jártasságot jelent (többek között pszichológia, szociológia, vállalatvezetés terén), és nem elméleti tudást takar. Ezt jó, ha fűszerezi vezetői jártasság is. Ezen kívül nem lehet valakiből coach, ha hiányzik belőle az ebben a szerepben elvárt emberi tulajdonság és a hitelességhez szükséges kisugárzás.

### **3.1.3. A coaching és a tanácsadás - mentoring közötti eltérések**

Természetesen a coaching a „tanácsadás” gyűjtőfogalma alá sorolható be. Tartalmilag azonban a coaching rendelkezik néhány olyan tulajdonsággal, amelyeket ezen a ponton érdemes a tanácsadással szemben kiemelni, hiszen azok nagymértékben segítik a coaching feladatok alkalmazását és megértését.

Először is a coaching folyamatú tanácsadás, nem szakmai tanácsadás. Egy coach nem tud és nem is akar helyettesíteni sem adótanácsadót, sem munkaegészségügyi szakértőt, sem ügyvédet, sem IT-tanácsadót stb. Ennek ellenére a coach-ot bizonyos kérdésekben gyakorlatilag mindig szakmai partnernek tekintik és kikérik a tanácsát vagy személyes véleményét. Nincs ebben kivétlnivaló mindaddig, amíg ez a teljes tanácsadási folyamatban indokolt, a coach a megfelelő szakmai kompetenciával rendelkezik, és a véleménynyilvánítást megfelelően adagolja. Alapvetően ugyanis a coach-nak gyakran a folyamatú tanácsadáson túlmutató szakértői ismeretekre van szüksége ahhoz, hogy az ügyfelek egyáltalán elismerjék tanácsadóként. Továbbá egyes feladatok megkövetelik a szaktudás bizonyos szintjét.

## A coaching és a tanácsadás hasonlóságai és eltérései

<b>Különbségek</b>	
<b>Coaching</b>	<b>Tanácsadás</b>
<p>Pszichoterápiás módszerek és beavatkozások alkalmazása</p> <p>A feladatészlelés elemzése és a szerepkialakítás</p> <p>A folyamat tanácsadó szerepe mint hallgatóság és beszélgetőpartner</p> <p>A coachingban résztvevő személy élményeinek kezelése</p> <p>Reflektáló magatartás</p> <p>Kapcsolatorientált, célja a kapcsolatfelvétel, és -fejlesztés</p> <p>A coachingban résztvevő személy magatartási formáinak kibővítése, rugalmassá tétele</p> <p>A személyes fejlődést is érintheti</p> <p>Célcsoportja általában menedzsment feladatokat ellátó személyek</p> <p>A coach és a coachingolt személy közösen határozzák meg a tartalmat és a mentrendet; a coachingolt személy felel a tetteiért</p> <p>A személyes kompetenciaépítés mellett (reflexiós képesség) a szakmai kompetenciaépítést (pl. előadóképesség) szolgálja</p> <p>A coach folyamat tanácsadó végzettséggel rendelkezik és módszertani sokszínűség jellemzi</p> <p>Előfeltétel az önkéntesség</p> <p>Cél az önségélyezéshez való segítség</p>	<p>Szakmai oktatás, rendszerint nincsenek pszichoterápiás módszerek és beavatkozások</p> <p>A munkahelyi feladatok elemzése</p> <p>A szakmai tanácsadó szerepe hallgatóságként és tanácsadóként</p> <p>Az ügyfél kizárólag szakmai kérdéseinek érintése</p> <p>Szakmai oktatás</p> <p>Ügyorientált, kapcsolatteremtés legjobb esetben is „melléktermék”</p> <p>Technikai/szakmai tudásgyarapodás</p> <p>Rendszerint tisztán szakmai kérdéseket érint</p> <p>Nincsen előre meghatározott célcsoport</p> <p>A tanácsadó határozza meg a tartalmat és a menetrendet, és adott esetben átvállalja az ügyfél felelősségét.</p> <p>Optimális esetben a szakmai kompetenciák építését szolgálja</p> <p>A tanácsadó speciális szakmai tudással rendelkezik</p> <p>Gyakran külső kényszerítő körülmények (pl. jogi, pénzügyi, vállalati)</p> <p>Az ügyfél tanácsadója és specialistája</p>
<p><b>Hasonlóságok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Szervezetben belüli és kívüli tanácsadók végezhetik</li> <li>- Előtérben az ügyfél szakmai szerepe és az ezzel összefüggő ügyek állnak</li> <li>- Fontos a jól működő önmenedzselő képesség</li> <li>- Az érintett problémák többnyire nem mozognak érzelmi síkon</li> <li>- Súlyos pszichikai problémák esetén nem megfelelő</li> <li>- Vállalatgazdasági ismeretek és vállalati tapasztalat szükséges a tanácsadó részéről</li> <li>- A problémák célirányos megoldása. A célállapot elérése</li> <li>- A „hatalommal” és „hierarchiával” kapcsolatos témákat inkább elfogadja, mint kritizálja</li> <li>- Magas költségekkel járhat</li> <li>- Tisztán vállalkozásfinanszírozási célokat is követhet</li> <li>- Cél az ügyfél teljesítőképességének javítása</li> </ul>	

Az is előfordul, hogy éppen a coaching során kell speciális képességeket, magatartásformákat és ismereteket elsajátítani, így a coachingban résztvevő személy alakítja ki a tanácsadás tartalmi elemeit. Viszont ebben az esetben is elsősorban a folyamat marad a középpontban.

A coaching és a tanácsadás közötti további különbség, hogy a szaktanácsadó az ügyfél problémáját oldja meg, legalábbis az ügyfél ezt feltételezi. A coach ugyanakkor a coachingban résztvevő személlyel közösen dolgozza ki a probléma megoldását. Ez



biztosítja azt, hogy a megoldás a coachingban résztvevő személyre van szabva, és nem egy általános megoldást eredményez, ami a szaktanácsadás esetében igen gyakori.

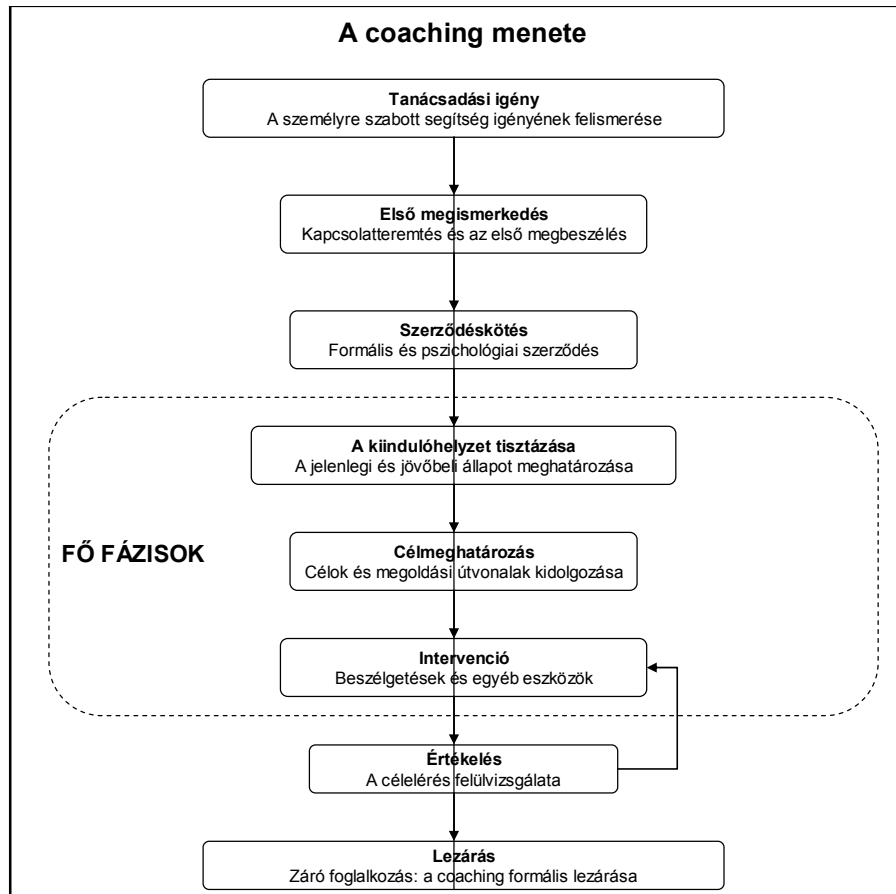
### **A coaching és a mentoring közötti különbségek**

A mentoring fogalma egy fiatal/új kolléga felkarolását jelenti egy tapasztalattal rendelkező vezető által. Ez az általában idősebb vezető informális vagy formális mentor szerepét tölti be attól függően, hogy a munkatársat maga választotta ki, vagy beosztották mellé. A mentoring feladata a szervezeti kultúrát képező rítusok és normák megismertetése, a munkatárs bekapcsolása a szervezetbe és részben a karrierorientált tanácsadás is. A mentoring végső soron a fluktuáció csökkentésére, az új munkatársak beilleszkedése során felmerülő félreértések és súrlódások kiküszöbölésére és a munkatárs hosszú távú beilleszkedésére is irányulhat.

### **A coaching és a mentoring hasonlóságai és eltérései**

<b>Különbségek</b>	
<b>Coaching</b>	<b>Mentoring</b>
Célcsoportja általában menedzsment feladatokat ellátó személyek	Célcsoportja általában az új vagy fiatal munkatársak
Szervezeten belüli és kívüli tanácsadók végzik	A mentor mindig egy idősebb és tapasztaltabb szervezeti tag
A külső tanácsadó és a coachingban résztvevő személy között nincsen hierarchikus kapcsolat	A mentor és a védenc közötti világos hierarchikus kapcsolat
A coach folyamati tanácsadó végzettséggel rendelkezik, és módszertani sokszínűség jellemzi	A mentor alapvetően saját vállalati tapasztalatai alapján ad tanácsot
Az ügyfél problémáinak figyelembe vétele (személyes jellegű is, ha szükséges)	Általában csak a vállalatra vonatkozó problémák kerülnek szóba
Külső coach esetén magas költségvonzat	Csak belső szervezeti költségek a tanácsadás idejére vonatkozóan
A külső coach semlegessége	Szervezeti tagként a mentor sosem független
Előfeltétel az önkéntesség	Az önkéntesség nem mindig biztosított
Cél az önégelezéshez való segítség	Folyamatos tanácsadás rögzített befejezési időpont nélkül
Cél az ügyfél teljesítőképességének javítása	Cél a munkatárs hosszú távú elkötelezése a cég mellett
Általában középtávú tanácsadás	A védenc hosszú távú pártfogolása
<b>Hasonlóságok:</b>	
- A feladatok észlelésének elemzése és a szerep kialakítása	
- Profitorientált területen alakították ki, és legtöbbször ott alkalmazzák	
- A tanácsadó szerepe – mint hallgatóság és beszélgetőpartner	
- Elkülönülés a pszichoterápiától	
- Az ügyfélnek működő önszervező-képességgel kell rendelkeznie	
- Karrier- és életviteli tanácsadás	
- Cél a kapcsolatteremtés és -fejlesztés	
- Új szervezetbe való beilleszkedéshez nyújtott segítség	

A téma lezárásaként érdemes egy folyamatábrát felvillantva a coaching folyamatát röviden bemutatni, amely a későbbiek során bemutatásra kerülő tanácsadási folyamattal is párhuzamba állítható.



## 4. A tanácsadási folyamat előkészítése

### 4.1. A tanácsadási folyamat előkészítése

#### 1. tevékenység felmérése, az igények behatárolása

A korábbi tapasztalatok megszabják a jövőbeli tanácsadási tevékenység irányát. A tapasztalatok a következőket határozhatják meg:

- az ötletgenerálás hiánya – segítség az innovatív ötletek felszínre hozásában;
- ötletek megvalósításának elmaradása a pénzügyi források hiánya miatt – segítség a megfelelő pénzügyi források akvizíciójában;
- a rendelkezésre álló ötletek nem ismert piacképessége – segítség a piackutatás megszervezésében vagy a különböző marketing akciókban.
- a technológiai megvalósítás hiánya – segítség a műszaki feltételek megteremtésében;
- a lehetséges partnerek hiánya – segítség a partnerek összehozásában;

A projektek menedzselésének folyamata és a KKV hatékony működtetése nagyon átgondolt és alapos tervezés után lesz sikeres. Természetesen az átgondolt tervezéshez elsősorban egy jól meghatározott vállalkozási stratégiára van szükség. A stratégiában ölt testet, hogy a vezetés, illetve a tulajdonosok hol is képzelik el vállalkozásukat, intézményüket a jövőben. Mely piaci szegmenseket fognak „uralni”, milyen termék-, illetve szolgáltatáspalettával, szerzői joggal fognak rendelkezni. Természetesen a stratégiai célok eléréséhez komoly elemző, értékelő és tervező munka szükséges, de nyilván csak a vállalat stratégiája alapján lehet eldönteni, hogy mely termékcsoporthoz, vagy szolgáltatást kell fejleszteni, melyiket kell befejezni, illetve átengedni másnak, melyek az új ígéretes területek, melyekre be kell lépni. A vállalkozások általában egy sajátos, egyedi stratégiát követnek, melynek elemei között megtaláljuk a saját fejlesztést, a licencvásárlást, kis innovatív cégek felvásárlását, és még néhány egyéb lehetőséget, melyeket a alábbi folyamatábrában foglaltunk össze. A KKV és a költségvetéstől nagymértékben függő intézmények számára életfontosságú a gazdasági döntések

meghozatala esetében átgondolni a jövőbeli sorsukat. A fontos a következőket átgondolni:

- fejlesztések esetében saját és/vagy vásárolt fejlesztés
- az együttműködés lehetőségeinek felmérése;
- profitorientált vagy non-profit fejlesztés;
- állandó vagy speciális feladatra vonatkozó megoldás.

## **Módszertan**

Az információs igények felkutatásának alapja egy piackutatás lehet. A tanácsadónak ebben a fázisban az üzleti lehetőségek felmérésére kell koncentrálni. A vállalkozások nagy része kevés figyelmet fordít az üzleti lehetőségek tudatos feltérképezésére, a saját kapacitás átvilágítására. A kutatás elsődleges feladata, hogy a jövőbeli üzleti tevékenységhez számszerű adatokat, statisztikai elemzéseket készítsen. A kutatás megkezdése előtt érdemes összegyűjteni a legfőbb jellemzőket, melyet a kompetencia központnak a kutatási munka során szem előtt kell tartani:

**Tudományos módszer:** Megbízható eredmény eléréséhez alkalmazni kell a tudomány (elsősorban a statisztika) által kidolgozott módszertant. Az előzetes feltételezéseket, feltevéseket ún. *hipotézisek* formájába kell önteni, amelyet az összegyűjtött adatok alapján *tesztelni* kell. A tesztelés eredményeképpen egzakt szám adatok alapján lehetőség nyílik annak eldöntésére, hogy a feltevések igazak vagy hamisak voltak-e.

**Kreativitás:** A kutatás során nemcsak a már bevált, esetenként elavult módszereket lehet alkalmazni, hanem **törekedni kell új, innovatív megoldásokra, új módszerek kidolgozására.**

**Többféle módszer:** Semmiképpen sem szabad egyetlen módszerre hagyatkozni, a problémát több szemszögből kell körüljárni. A különböző módszerek néha egymásnak teljesen ellentmondó eredményt adhatnak, ezért arra is szükség van, hogy az egyes módszerek között prioritási sorrendet állítsunk fel.

**Költség-haszon összevetése:** Az adatgyűjtési tevékenység költséges folyamat, emiatt nagyon fontos az információ költségének és hasznosságának összevetése. Egyszerű gazdaságossági elv alapján azt mondhatjuk, hogy egy információt csak akkor érdemes beszerezni, ha annak hasznossága meghaladja a beszerzés költségét. Ezeknek a kategóriáknak a megállapítása természetesen szubjektív.

**Egészséges szkepticizmus:** A felmérés során nem szabad hagyni, hogy az előzetes feltételezések befolyásolják döntéseinket. A kutatás célja nem az, hogy az előzetes várakozásainkat bebizonyítsuk, hanem az, hogy információt szerezzünk a piac működéséről.

**A tanácsadó feladata,** hogy az érintett vállalkozói, intézményi körben felmérje a korábbi üzleti tevékenység sikerét, milyenségét, finanszírozási oldalát és megtérülését. Továbbá a jövőbeli affinitást vizsgálja meg, mennyire felkészültek a megkérdezettek, mennyire tartják fontosnak, illetve mennyire képesek önállóan végig vinni a folyamatot, szükség van-e segítségre.

### **1. lépés: szekunder információk**

A tanácsadó első feladata saját hatáskörén belül a szekunder információ összegyűjtése. Ezek az információk mások által összegyűjtött adatok, amelyek valamilyen csatornán közzé lettek téve, tehát mindenki számára elérhetőek. Ebben az esetben igénybe kell venni a különböző adatgyűjtő szervek által közzé tett adatközléseket.

A lehetséges intézményi források:

Központi Statisztikai Hivatal,  
Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal,  
Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség,  
Magyar Szabadalmi Hivatal,  
Minisztériumok,  
Az érintett kamarák (megyei, szakma specifikus),

Továbbá nagyon fontos adatforrás az elektronikus világháló, az internet. A megjelenés formái:

időszakos kiadványok / havi jelentések;  
éves kiadványok;  
szakkönyvek.

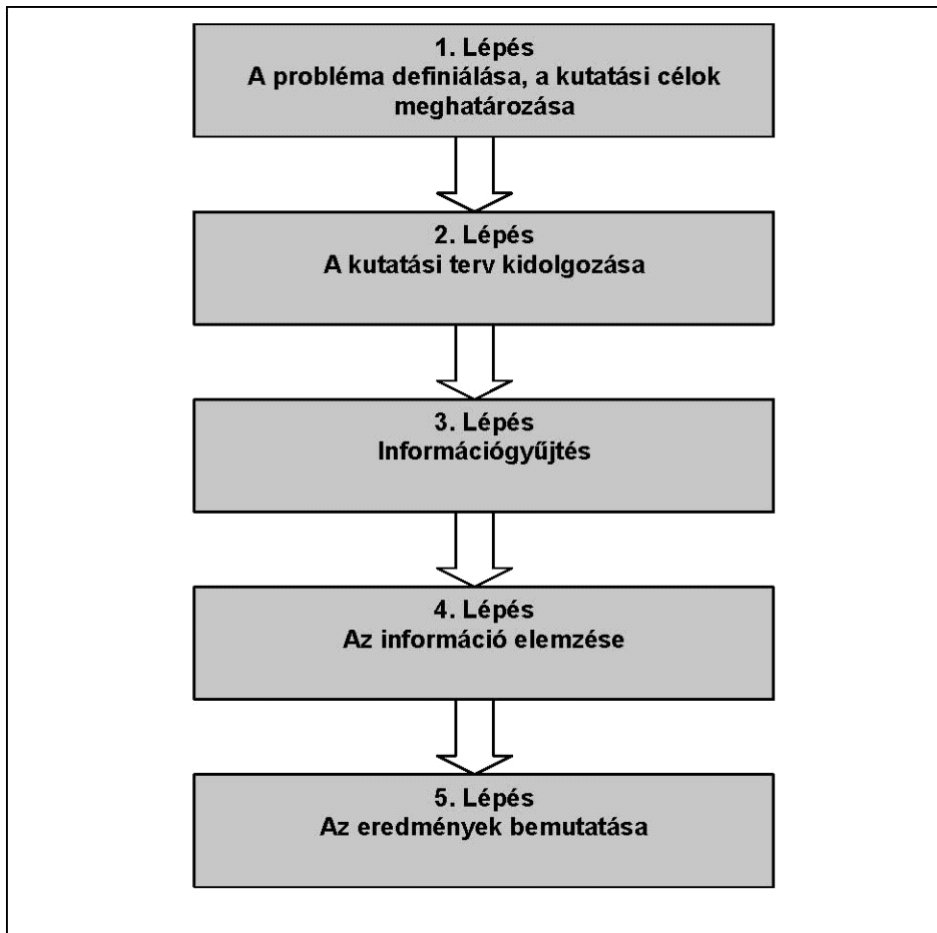
Másrészt a szekunder információk forrása lehet a vállalat belső információs rendszere. Itt is néha falakba ütközik az információgyűjtő, hiszen sok KKV esetében nincs tudatosan kiépített belsőinformációs hálózat. Gyakori az egyszemélyi vezetés, a tulajdonos rendelkezik teljes körűinformációval, nem osztja meg munkatársaival a rendelkezésre álló adatokat. Ez nem tudatos viselkedés, hanem a KKV szervezeti felépítéséből következik.

Ilyen esetben a feladat, hogy a személyes interjú keretében rávenni a rendelkezésre álló, a lehetséges projektekkel kapcsolatos információk megosztására.

## **2. lépés: A fehér foltok meghatározása, primer kutatás**

A szekunder információk összegyűjtése után a feladat, a rendelkezésre álló adathalmaz feldolgozása, rendszerezése és a fehér foltok megállapítása. A meghatározott fehér foltok iránymutatást adnak arra, hogy milyen irányú primer kutatás megszervezésére van igény. A fehér foltok azokat az információhiányokat tárja fel, amelyek a jövőbeli megalapozott döntéshez szükségesek. Célszerű ebben az esetben körültekintően eljárni, hiszen a primer piackutatás pénzügyi feltételei igen kemények, tehát célszerű átgondolni. Mivel a kompetencia központ elsősorban KKV-kal és az államháztartás rendszerén belül működő intézményekkel van kapcsolatban, így ennek különösen fontos jelentősége van. Igyekezni kell homogén csoportok kialakítására a költségtakarékosság (költségracionalitás) érdekében.

## A primer kutatás folyamata



A primer kutatás a piaci igények felmérésével több irányban is történhet, attól függően, hogy milyen eszközöket használhatunk fel.

### 1. A megkérdezettek köre szerint:

- a. igénybe vevő potenciális vállalkozások;
- b. a kreatív ipar termékeinek fogyasztói, akik az adott innovatív fejlesztés potenciális végső felhasználó lesznek;
- c. szakértők, akik a kivitelezés szakmai ismereteivel rendelkeznek.

A tanácsadó a kezdeti stádiumban elsősorban a vállalkozások, illetve végső fogyasztók véleményét kérheti ki reprezentatív minta segítségével. A minta kiválasztásában segítség lehet a kamarák által összeállított, a honlapokon elérhető adatbázis. A későbbi munka során lehetséges a szakértői megkérdezés, hiszen akkor már egy kialakult gárdával tarthatják (panel) a kapcsolatot.



## **2. A megkérdezés módja szerint:**

- a. írásbeli, kérdőívek segítségével;
- b. szóbeli, mélyinterjúk keretében;
- c. telefonos megkérdezés, rövid és gyors véleményalkotásra;
- d. elektronikus, e-mailen keresztül történő lekérdezés.

A téma jellege alapján a tanácsadónak elsősorban célszerű a **mélyinterjú** formáját támogatni. Még akkor is, ha ez a módszer drágább, időigényesebb, azonban megalapozottabb információ birtokába jut a lekérdező. A költségmegtakarítás ebben az esetben sokszor a kinyert adatok minőségét érinti negatív irányba. Kisebb jellegű fehér foltok esetében mind a telefonos, mind az e-mail keresztül történő kommunikáció lehetséges. Az negyedik a preferencia sorrendben az írásbeli megkérdezés. Ennek az oka, hogy kevésbé költség-hatékony, hiszen a kiküldött kérdőívek 10-15 %-os visszaküldési arányát már a szakma sikeres lekérdezésnek minősíti. Másrészt az írásbeli, kérdőíves lekérdezés kevésbé képes feltárni az egyéni szükségleteket, illetve azok manifesztációját.

## **3. A lekérdezés jellege szerint:**

- a. általános, omnibuszos lekérdezés;
- b. speciális lekérdezés.

Az általános, omnibuszos lekérdezés nem konkrét irányban kívánja terelni az információgyűjtést, hanem minden használható információt rögzíteni kíván. Nyilvánvalóan számos olyan információ kerül rögzítésre, amely a későbbi innovatív ötlet generálásánál kevésbé alkalmazható. Azonban más jellegű döntéseknél, mint korábban összegyűjtött, tehát már szekunderrá váló ismerethalmazt fel lehet használni. A speciális lekérdezés egy kiválasztott témában kívánja a megkérdezés alanyát terelni, egy adott területről akarja összegyűjteni az igényeket, véleményeket, javaslatokat.

A tanácsadónak javasolt egy általános igényfelmérő lekérdezést megszervezni, amelyben a

szektor affinitását vizsgálná az innovációval kapcsolatban. Nyilvánvalóan ez nem csak a kivitelezés formáit, hanem annak pénzügyi, szakmai feltételeit is vizsgálni kellene. Majd ezek után lehet célirányos és speciális lekérdezéseket folytatni.

#### **4. A lekérdezés gyakorisága**

- a. egyszeri lekérdezés;
- b. ismételt lekérdezés.

A lekérdezések gyakoriságát nagymértékben befolyásolja a rendelkezésre álló anyagi források. Az egyszerű lekérdezés elvileg alkalmas lehet feltárni azokat az információkat, amelyek segítségével elindulhat az ötletgenerálási szakasz. Azonban ennek kockázata van, amelyet mérlegelni kell a kompetencia központnak.

Az ismételt lekérdezésnek akkor válik értelme, ha már képes egy olyan megbízható kört (panel) kialakítani, aki markánsan képes megbízható információkat szolgáltatni.

#### **3. lépés: Információelemzés**

Már többször említettük, hogy az elemzéshez a statisztikai módszerek elmélyültebb ismeretére van szükség. Néhány módszer:

**Regresszióanalízis:** becslést ad egy többváltozós függvény magyarázó változóinak együtthatóira. Segítségével azt vizsgálhatjuk, hogy az eredményváltozó hogyan változik a különböző magyarázó változók módosulása hatására.

**Faktoranalízis:** arra használható, hogy olyan összetett jelenségek esetén, ahol az eredményváltozóra nagyszámú magyarázó változó hat, az egymással összefüggő magyarázó változókat kiszűrjük, ezáltal azok mennyiségét kezelhető szintre csökkentjük.

**Klaszteranalízis:** egy sokaság egyedeit több, egymást kizáró, de belül viszonylag homogén csoportokra osztja.

#### **4. lépés: Erőforrás szükséglet:**

kérdőíves lekérdezés esetében:

- o kérdőív összeállítása: a tanácsadó feladata (külső szakértő bevonása lehetséges a finanszírozási források fedezetén függvényében);
- o megfelelő számú kérdezőbiztos megbízási szerződés keretében;

mélyinterjú lekérdezés esetében:

- o a mélyinterjú vázának összeállítása: tanácsadó feladata (külső szakértő bevonása lehetséges a finanszírozási források fedezetén függvényében);
- o a mélyinterjú készítése: kamarák munkatársai, illetve külső lekérdező megbízása megbízási szerződés alapján.

#### **5. lépés: Az eredmények bemutatása**

A kamarák későbbi tanácsadói tevékenységének irányvonalát alapvetően a lebonyolított felmérés szabja meg. A kutatást végzőknek óvakodniuk kell a túlzott mennyiségű, átláthatatlan és a probléma szempontjából kevésbé fontos adatok prezentálásától, törekedniük kell a lényegre törő, tömör ábrázolás módra.

#### **Output:**

az innovációs tevékenységet végzők vagy jövőben potenciálisan kezdeményezők körének meghatározása;

a tanácsadásra vonatkozó igénybevétel szándéka;

tanácsadói tevékenység irányának meghatározása (műszaki, marketing, pénzügy);

## **4.2. A felmérés alapján a tanácsadói team összeállítása vagy tanácsadói cég felkérése**

A felmérés eredménye meghatározza a tanácsadó számára, hogy milyen tanácsadási igényre van szüksége a későbbi tanácsadói program kialakításához. Az igények alapján a tanácsadónak el kell dönteni, hogy saját forrásból megfelelő szakterületű személy(eke)t tud rendelkezésre bocsátani

Az érintett területek a következők lehetnek:

- **műszaki szakértő**
- **marketing szakértő**
- **jogi szakértő**
- **pénzügyi szakértő**

## **Output**

Tanácsadásba bevonható személyek körének kialakítása, egy szakértői team létrehozása. Nyilvánvalóan itt a mérlegelés szempontja a szolgáltatás díjának megfizethetősége, illetve a nyújtott szolgáltatások köre, mélysége.

## **4.3. A potenciális ügyféllel való kapcsolatfelvétel**

A tanácsadási tevékenység legfontosabb állomása az ügyféllel való kapcsolatfelvétel. A tanácsadói programnak sikere alapvetően attól függ, hogy a két fél között milyen módon alakul ki a kapcsolat.

A kamaráknak lehetővé kell tenni a tanácsadói igények megfelelő fogadtatását és kezelését. Célszerű lenne egy ügyfélszolgálat jellegű kommunikációs lehetőség kialakítása, ami bármely igény rögzítését szolgálná. Itt ismét indokolt lenne pótlólagos humán erőforrás bevonása.

A kapcsolatfelvétel másik módja lehet a kamara részéről történő ajánlat. A tapasztalat kialakítása, az egyes témákban best practice kidolgozása lehetővé teszi a tanácsadói program standardizálhatóságát.

Akár ügyfél általi megkeresésről van szó, akár a központ általi kiajánlásról van szó, fontos a konkrét igény megismerése. A hivatalos kapcsolatfelvétel után az ügyféllel történő első személyes megbeszélés keretében fel kell mérni az alapvető igényeket, amely a megbízó oldaláról megfogalmazódnak. Ez nyilvánvalóan további elemzést igényel, azonban fontos a tanácsadói program meghatározása végett.

## **Output**

Ügyfél regisztráció és elküldött tanácsadói kiajánlás.

### **4. 4. A tanácsadói munka elvégzéséhez szükséges előzetes helyzetfelmérés**

Az ügyféllel történő kapcsolatfelvétel után, a potenciális megbízó által elmondottak alapján a testre szabott tanácsadási program kidolgozása miatt szükség van a helyzetfelmérésre. A helyzetfelmérés fontos elemei:

- az érintett ügyfél tevékenységi körének részletes megismerése
- az érintett fejlesztési területének eddigi tapasztalatai
- a korábbi innovatív tevékenységének tapasztalatai
- az ügyfél humán erőforrás összetétele
- a pénzügyi helyzet vizsgálata

A helyzetfelmérés költségekben kerül, amelyet közvetlenül nem lehet érvényesíteni az ügyféllel szemben. Ha felmérés után létrejön a tanácsadói szerződésben már lehet ezzel a költséget kalkulálni. A helyzetfelmérés és az ügyfél által meghatározott célok alapján egyértelműen szükséges a megbízásban a feladat pontos megfogalmazása. A célok rögzítése mindkét fél egymással szemben támasztott elvárásait egyértelműsíti.

## **Output**

A megbízó előzetes, az innovatív tanácsadásra való alkalmasságát felmérő összegzés és pontos feladat meghatározás.

## **4. 5. Az ajánlat egyeztetése a tanácsadói központ - kamara keretein belül és kiküldése**

A tanácsadási szerződés megkötése előtt szükség van az előzőekben meghatározott pontok alapján az ügyfél számára írásbeli ajánlat elkészítése a tanácsadói központ által. Az ajánlat megfogalmazásához a következőkben kell határozni:

- a tanácsadás tárgyát képző probléma pontos megfogalmazása
- a tanácsadásban résztvevők megnevezése (belső és külső személyek)
- a tanácsadás munkatervének vázlata
- a tanácsadás időbeli javasolt ütemtervének elkészítése
- a tanácsadással járó pénzügyi terhek megfogalmazása
- a tanácsadási tevékenységhez szükséges egyéb feltételek meghatározása

A tanácsadási tevékenység üzleti vállalkozás, ami pénzügyi tehervállalással jár együtt. Emiatt az ügyfélnek pontosan tudnia kell a teljesítés minden lépését, illetve ennek ellentételezését. Az ajánlat segítségével mérlegelheti, hogy a felajánlott szolgáltatást igénybe veszi-e vagy sem. Az ajánlatna a következő elemet kell tartalmazni:

### **Részei:**

#### **• Bevezetés**

- o Az ügyfélszervezet jelenlegi helyzete, a megbízás indokoltsága
- o Az ügyfél által megfogalmazott (és azonosított) probléma
- o A probléma megoldását célzó eddigi törekvések, tevékenységek

#### **• Alkalmazott módszerek rövid bemutatása**

- o Az egyes munkaszakaszokban alkalmazandó módszer
- o A várható eredmények bemutatása: mind az előnyök, mind a lehetséges hátrányokra fel kell hívni a figyelmet a mérlegelés miatt

- **Projektterv**

- o Feladatok és erőforrások
- o Résztvevő személyek
- o Monitoring
- o Tartalékok (előre nem látható események kivédésére)
- o Feladatok ütemezése

- **Tanácsadó cég és a kijelölt konzultánsok**

- o Tanácsadó cég bemutatása
- o A munkában részt vevő személyek szakmai és tanácsadási tapasztalatai
- o Az adott feladattal szorosan összefüggő szakmai tapasztalatok/referenciák

- **Ár**

- o A munkadíj tervezett kalkulációja
- o Esetleges engedmények, módosítás lehetőségei

- **Kiegészítő rész**

- o Kísérőlevél
- o Referencialista
- o Címlap
- o Tartalomjegyzék
- o Táblázatok és illusztrációk jegyzéke
- o Függelék

## **Output:**

Az ajánlat elkészítésének belső dokumentációja és a kiküldött ajánlat.

## 4. 6. Szerződéskötéssel kapcsolatos feladatok

Az előkészületi szakasz eredményes befejezése a tanácsadó és az ügyfél közötti szerződés megkötésével zárul. A szerződés rögzíteti mindazon feltételeket, amelyben megegyeznek a munka elvégzésére vonatkozóan. A szerződés végső parafálásában célszerű jogi szakértőt (ügyvédet, jogtanácsost) bevonni.

### Mire terjedjen ki a szerződés? (a szerződés részei):

1. A szerződő felek (tanácsadó és ügyfél) megnevezése.
2. A munkaterv (feladat, határidő, célok, ütemterv stb.).
3. A munka várható eredménye, jelentések – az ügyfélnek átadandó dokumentumok.
4. A tanácsadó és az ügyfél ráfordításai (idő, egyéb).
5. Díjak, költségek (szerződési összeg).
6. A számlázás és a fizetés módja.
7. Szakmai felelősség – bizalmas információk kezelése, érdekütközések elkerülése.
8. Szerzői jog – a tanácsadó által a munka során kidolgozandó szellemi alkotásai.
9. Szavatosság – a tanácsadó felelőssége az ügyfélnek okozott károkért a szavatossági felelősség korlátozása.
10. Alvállalkozók foglalkoztatása a tanácsadási munka részfeladataira.
11. A munka megszakítása, a szerződés felmondása vagy módosítása – hogyan és mikor javasolhatják ezt a felek.
12. A viták eldöntésével kapcsolatos szabályok.
13. Aláírás és dátum.

A szerződéskötést a Polgári Törvénykönyv többféle módon lehetővé teszi. Lehet szóban, írásban és ráutaló magatartás formájában. A jelen esetben kizárólagosan az írásbeli szerződéskötési forma az elfogadható, hiszen a megvalósítás bonyolultsága, összetettsége ezt kívánja meg. Az írásbeli megállapodásban részletezni lehet minden olyan tényezőt, amely mind a tanácsadó, mind a megbízó számára garancia a közös cél elérése végett.



## II. A tanácsadási munka elvégzése

### 4. 7. A tanácsadói tevékenység, a megvalósítás előkészítése

- A kamarák felügyeletében a felkért tanácsadók készítik el az előzetes felmérés adatai alapján.
- Az összegyűjtött információk alapján megfogalmazza a konkrét tevékenységet.
- A rendelkezésre álló erőforrások meghatározása és a tevékenységekhez való allokálása.
- Időterv elkészítése: mérföldkövek kijelölése

#### A munkaterv szakaszai:

- **A probléma pontos leírása:** A tanácsadó az előzetes felmérés alapján levonja következtetéseit és leírja a problémákat.
- **A probléma megoldásának lehetőségei:** a probléma megoldásaként alternatívák összegyűjtése, illetve azokkal kapcsolatos tevékenységek definiálása. Ilyenek lehetnek a belső kommunikációs rendszer átalakítása, az allokációs rendszer felülvizsgálata, a szükséges szakmai ismeretek megszerzésének lehetősége. Lehetőség szerint a szükséges indikátorok meghatározása a mérhetőség és a későbbi ex-post értékelés esetében az összehasonlítás miatt. Az üzleti tevékenységhez szükséges pénzügyi feltételek meghatározása, amely a megbízó szempontjából különösen fontos. A megbízás megalapozása miatt rendkívül fontos a tevékenységből származó hasznok behatárolása.
- **Megvalósítás kimunkálásának terve:** a munka szakaszai és ütemterve: A feladatokat bizonyos részletezettséggel ütemezni kell. Mindkét félnek tudnia kell, hogy mit vár el tőle a másik fél az egyes munkaszakaszokban. A munkatervben le kell írni az egyes szakaszok eredményét, meg kell határozni, hogy az ügyfél a munkafolyamat mely pontjain milyen jelentést kap.

- **Szükséges erőforrások:** A probléma, a megoldás és a megvalósítás részleteinek ismerete alapján megállapítható, hogy milyen erőforrásokra van szüksége a végrehajtás egyes szakaszaiban. Az erőforrás tervezés kiterjed azokra az erőforrásokra amelyeket a tanácsadónak kell biztosítani és amelyeket az ügyfélnek kell biztosítani, valamint a költségekre;
- **Ütemterv készítése:** az egyes munkafázisok időbeli megvalósításának meghatározása Gantt-diagram segítségével. A módszer lehetővé teszi az erőforrások hozzárendelését is, illetve szűk keresztmetszetek megállapítását. A szerződésben rögzített ütemterv részletes kidolgozása, amely keretében a legoptimálisabb segédeszköz a Gantt-diagram használata. A módszer gyakorlati megvalósítására alkalmazható a Microsoft Office Excel programja vagy speciális MS Projekt nevű szoftvere. Az utóbbi alkalmas a szűk keresztmetszetek meghatározására, a szükséges és a rendelkezésre álló erőforrások optimalizációjára.

- **Tanácsadási munka megosztása:**

Mi a feladata az ügyfélnek és mi a tanácsadó(k)nak.

Dokumentációs feladatok meghatározása és személyhez való hozzárendelése.

A munka párhuzamos végzése teameket igényel, teamek kialakítása.

Jelentési kötelezettség megállapítása.

#### **4. 8. A javaslatok kidolgozásához szükséges adatok összegyűjtése**

A tanácsadási tevékenység legfontosabb állomása ez a szakasz, amely során a javaslatok kidolgozásához szükséges információk, adatok összegyűjtése a megbízótól. A legegyszerűbb és leghatékonyabb módszer a személyes interjúk lebonyolítása. A személyes interjúk során a következő információk megszerzésére van szükség:

- Az üzleti tevékenységgel kapcsolatos motivációk
- A cégen belüli egyéni elképzelések megismerése
- A megvalósítással kapcsolatos műszaki, marketing igények
- A cég által az esetleges fejlesztésekhez hozzárendelni kívánt pénzügyi összeg nagysága

A másik fontos módszer a szükséges dokumentumok áttekintése, amely esetében fontos szempont a szerződés titoktartási követelmények betartása. Az innovációval kapcsolatos összes olyan, rendelkezésre álló dokumentáció szükséges áttekinteni, amely a megvalósítás folyamatát befolyásolja. Ilyennek lehetnek:

- Skiccek, vázlatok, tanulmányok
- A pénzügyi helyzetet alátámasztó dokumentumok
- Az eddigi innovációval kapcsolatos tapasztalatok

A beérkezett információkat célszerű feldolgozni, elemezni, illetve további kérdéseket megfogalmazni, ha szükséges. Az elemzés elsődleges feladata, hogy minden olyan információ rendelkezésre, amely a fejlesztés/változás tárgyának megvalósítását lehetővé teszi. Az elemzés iránya lehet:

- műszaki elemzés, ha szükséges (nyomda és média területen)
- jogi elemzés, a szerzői jogok meghatározása végett
- pénzügyi elemzés, a megvalósításhoz szükséges pénzügyi eszközök rendelkezésre állása
- a humánerőforrás összetétele

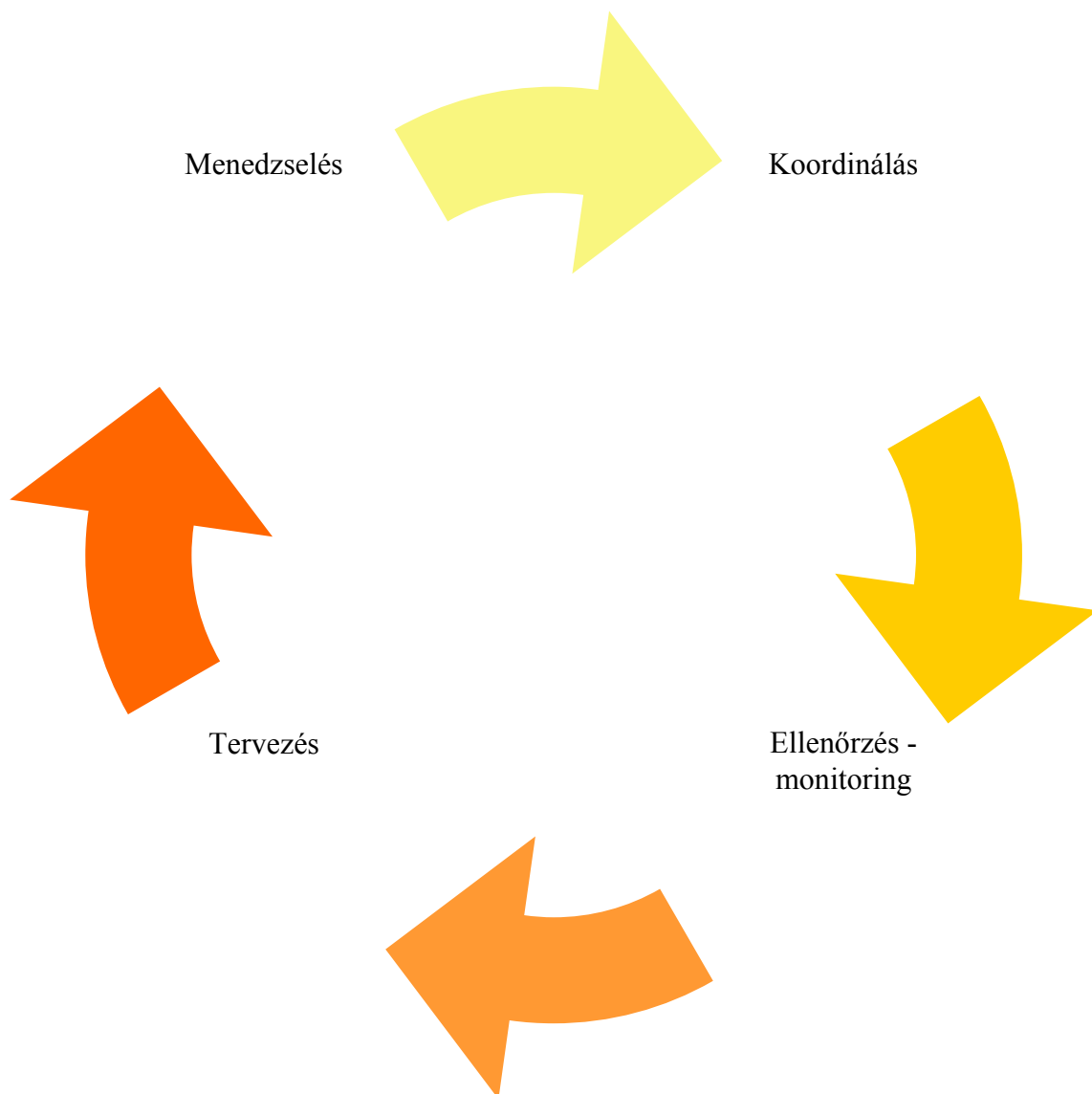
### **Output:**

- mélyinterjúkat dokumentáló jegyzőkönyvek
- a bekért dokumentumok
- a megbízó felkészültségének értékelése

A tanácsadói folyamat bemutatása után a tanácsadó által leggyakrabban használt módszertanok elemzése következik, amely módszertanok a vállalatvezetés és KKV-k irányítása során is használhatóak.

## 5. Projektmenedzsment fázisai

A projektmenedzsment feladatait és erőforrásait a projektmenedzser a szervezeti célok megvalósulásának céljából tervezi és kontrollálja. Az erőforrások azt a szakembergárdát, pénzt, technológiát, eszközöket és az időt jelentik, amelyek a projekthez kapcsolódnak. A menedzselés folyamata több fázisra bomlik fel. A menedzselés fázisai a tervezés, menedzselés, koordinálás és ellenőrzés.



A folyamat során definiált fázisok önmagukban is alkothatnak projektet. Ez azért lehetséges, mert a szakaszok eltérő sajátosságokkal rendelkeznek, időkerettel, célokkal és erőforrásigénnyel rendelkeznek. A fázisok részben egymásba folynak, ami a

résztevékenységek lezárásának köszönhető. Ez az adott feladatról hozott döntés következő fázisra való hatásában nyilvánul meg, úgy, hogy meghatározza a következő feladat kezdőhelyzetét.

## **5.1. A projektmenedzsment szakaszai**

### ***I. Konceptcionális fázis***

A fázisban alakul ki a projekt iránti szervezeti **elkötelezettség**. Abban az esetben, ha ebben a kezdeti fázisban a vezetés hibázik a projektötletek kiválasztásában, akkor annak káros következményei végigvonulhatnak a teljes projekten, vagy a hibás döntés következményeként előálló projektleállítás újabb negatív hatások forrásává válhat a projektmenedzsmentben. Rendkívül fontos tehát az eljárás, melynek során a döntéshozók a lehetséges projektötletek közül kiválasztják az adott üzleti helyzetben, az előzőleg megállapított követelményrendszer alapján a legmegfelelőbbet. Ennek a folyamatnak a támogatására komplex megvalósíthatósági tanulmánytervezetet kell készíteni. Minden szóba kerülő változatot ugyanabban a felépítésben, ugyanazzal a részletezettséggel és követelményekkel kell megalkotni. A **megvalósíthatósági tanulmánytervezetben** meg kell határozni a projektmenedzser személyét, szervezeten belüli funkciókat, külső szállítókat, konzorcium esetén a tagok közti munkamegosztást, továbbá a termék végső árát, vázlatos specifikációját, követelményeket, időkeretet, költségfajtaát, költségkeretet, a szervezet magképeségeit, a kiaknázandó lehetőségeket, keretfeltételeket. Ezen tervdokumentációk alapján választják ki a döntéshozók a megvalósításra legesélyesebb változatot. Ezzel a döntéssel kezdődik a következő projektciklus fázis.

### ***II. Tervezési, szervezési fázis***

A döntéshozók elméleti támogató döntése még nem garancia arra, hogy a koncepció meg is valósul a szervezetben. A részlettervek kialakítása után lehet biztosabb álláspontot kialakítani ezzel kapcsolatban. A tervezési, szervezési szakaszban a legfontosabb feladatok a projekttel képzett új kimenetek (output) részletes megtervezéséhez, az egyes résztevékenységek és műveletek időbeni kapcsolódásához és elvégzési idejének definiálásához, illetőleg a várható erőforrásigényekhez és azok költségeinek

kalkulációjához kötődnek. Ebben a szakaszban kerülhet sor a projektmenedzser kijelölésére, aki a projekt tényleges megvalósítását irányítja, és aki az alá tartozó projektcsapat összehívására és megalakítására is jogosult. A tervezés és az elméleti vita a részletes projektterv elfogadásával zárul. Ezzel a folyamattal kezdődik meg a tervdokumentációkban leírtak tényleges megvalósítása. Abban az esetben, ha a projekt tervezése során egyértelmű adatok utalnak a projekt kivitelezhetetlenségére, vagy a tervezés közben fellépő változással a projekt ellehetetlenül, vagy a megvalósítás kockázata a vezetés számára felvállalhatatlan mértékben megnövekszik, akkor a projekt végrehajtásának leállítására is sor kerülhet.

### ***III. Végrehajtási fázis***

Ebben a fázisban történik a projekt tervének megvalósítása. A folyamatos ellenőrzés érdekében ki kell építeni egy jelentési rendszert a projektszervezetben, melynek segítségével a vezetés, a tulajdonosok, és a vevő a résztvevők lezárulása után tájékoztatást kaphat a projekt állapotáról, a terv és a megvalósulás közötti eltérésekről; a megvalósítási kockázatok alakulásáról, a költségek és erőforrások felhasználási helyzetéről és az előre látható kedvezőtlen üzleti események és döntések lehetséges hatásairól. Ezenkívül lényeges, hogy a projektről létrehozzanak egy átfogó, részletes és aktuális dokumentációs nyilvántartást. A projektfeladatok végrehajtásával egyidőben lehetőség nyílik a projekt lezárására is. A **tanácsadók** az általuk szakértett projekt teljes folyamatát végig kísérik, **inkubálják** a tevékenységeket.

### ***IV. Befejezési fázis***

A végrehajtás utolsó fázisa. Ebben a fázisban kerül sor a projektjelentések, részteljesítések vizsgálatára egy olyan záró-jegyzőkönyvben, mely tartalmazhatja az alkalmazott módszerek hatékonyság-elemzését, a projektvezető és a csapattagok teljesítményének értékelését, a projektben résztvevő partnerszervezetek megbízhatóságát, esetlegesen a külső megbízóval történő pénzügyi elszámolás módját és a projekt jogi lezárásának dokumentumát.

## 6. Igényfelmérés, probléma és célelemzés.

A kamarai tagsággal rendelkező cégek körében igényfelmérést végez a tanácsadó, azonban a már meghivatkozott tanácsadói felmérés alapot ad a tevékenység szükségességének igazolására. Az igényfelmérést követően következik a szervezet céljainak, problémáinak és igényeinek felmérése. Az alkalmazható módszerek közül a **logikai keretmátrix módszerre építjük a tanácsadási folyamat első szakaszának menetét**. A logikai keretmátrix módszer a 70-es években terjedt le, mint projektmenedzsment módszer. A módszer az USA-ban a USAID programok fejlesztése kapcsán alakult ki, az ügynökség a programozási és értékelési gyakorlatának javítására fejlesztette ki. Az Európai Unió 1993-ban vezette be a módszert, többnyire bonyolult projektek átláthatóságának megteremtésére használják. Magyarországon egyre több pályázat és/vagy tender kiírója használja, teszi kötelezően használandóvá a logikai keretmátrixot.

A logikai keretmátrix a jobb tervezés és végrehajtás eszköze. Jóllehet, egy bevált és elterjedt módszer, ez azonban önmagában nem garantálja a sikert.

Fontos, hogy a megvalósítás során **folyamatosan aktualizáljuk** a módszer eredményeként előállta dokumentumokat. Ezzel elérhető, hogy a logikai keretmátrix ne egy statikus eszköz, hanem a környezeti változásokat is leképezni tudó rugalmas módszer legyen.

### **A logikai keretmátrix módszer előnyei – alkalmazhatósága**

- Projektmenedzsment eszköz
- Fesztes logikai keretben való gondolkodásra ösztönöz – kényszerít
- Áttekinthetővé teszi a tevékenységek, eredmények és célok közötti kapcsolatrendszer
- Rávilágít a feltételek, kockázatok, indikátorok és források meglétére és/vagy hiányára.
- Csoportmunka keretében használható

### **Alkalmazás a tervezés és végrehajtás teljes folyamatában:**

A módszer a projektmenedzsment életciklusának valamennyi fázisában a hatékonyságot, eredményességet és mérhetőséget segíti és támogatja :

- Identifikációs szakaszban: helyzetelemzést segíti, támogatja a stratégiák és célok azonosítását, erőforrások elemzését.
- Megvalósítás szakaszban: programterv kidolgozását, mérhetőséget, kockázatkezelési stratégiát és a projektmenedzsment szerepét és feladatait segít azonosítani.
- Értékeléshez: indikátorokat rögzít.

### **Logikai keretmátrix módszer alapfogalmai**

- Stratégiai célok: Azonosítani, hogy milyen alapproblémára kívánunk választ adni. Ez lehet például a közlekedési infrastruktúra hazai bővítése, mert a modern közúti és vasúti közlekedés gazdaságfejlesztési hatással is bír.
- Projekt céljai: Azonosítani, hogy a stratégiai célnak megfelelően a projektünk konkrétan milyen célt kíván megvalósítani.
- Eredmények: konkrét és mérhető termék és/vagy szolgáltatás.
- Tevékenységek: a projekt során végrehajtásra kerülő feladatok, mint: tervezés, projektmenedzsment szervezet kialakítása, építési beruházás, monitoring, közbeszerzés.
- Indikátor: mérőeszköz, mellyel a céljaink megvalósítását mérjük a projekt folyamataival és szakaszaival párhuzamosan (mennyiségi – minőségi).
- Források: megvalósításhoz szükséges emberi és pénzügyi és technikai források összessége.
- Feltételezések: projekt megvalósításában rajtunk kívül álló tényezők összessége (gazdasági recesszió, árvíz...stb. )



## **Indikátorok**

Az objektíven ellenőrizhető mutatók – vagy **indikátorok** – megmutatják, hogy a célokat milyen mértékben sikerült teljesíteni a logikai keretmátrix egyes szintjein. Minden egyes célhoz, outputoktól az átfogó célokig, de az inputokhoz is indikátoroknak kell kapcsolódniuk, és mindegyik indikátor esetében szükséges az indikátor forrásának megjelölése is.

Az indikátornak négy „kötelező” eleme van:

- maga a „mértékegység” (mivel mérem az adott cél magvalósulását),
- az indikátor kiindulási értéke
- az indikátor célértéke
- az időtáv, időpont, amikorra a célérték megvalósul.

### **Az indikátorok forrása**

Ahonnán és amilyen módon az indikátorhoz tartozó információkat összegyűjtjük. Ilyenek lehetnek: KSH adatok, megyei munkaügyi nyilvántartások, kérdőíves felmérés adott településen 1000 ember körében.

### **A jó indikátor**

**S**pecific – Specifikus: a projekt céljára és adott elemére vonatkozik

**M**easurable – Mérhető: mennyiségi és/vagy minőségi mérőszám

**A**vailable – Elérhető: létezik, megszerezhető

**R**elevant – Releváns: projekt célok megvalósulását vizsgálja

**T**imely– Időszerű: projekt időtartama alatti időszakot mér

## **7. Tanácsadás első szakaszának alaplépései – folyamata**

**Problémaelemzés:** a problémák közötti ok-okozati kapcsolatok elemzése. Módszere a problémafa.

**Érdekcsoport elemzés:** a projektben érintett szervezetek és célcsoportok elemzése.

Megállapítja, hogy kikre hat a létezőprobléma és kinek használ a megoldása.

**Célelemzés:** feltétel és eredmény kapcsolatok elemzése – ok-okozati kapcsolatok feltárása.

### **7.1. Problémaelemzés**

Ha a problémát rosszul azonosítjuk, a megoldás is helytelen lesz. Ezért fontos, hogy a problémákat mindig konkrétan, tényszerűen írjuk le, kerüljük az általános megfogalmazásokat. A problémák feltárása, összegyűjtése után meg kell határozni a feltárt problémák logikai rendjét hierarchikus egymásra épülését, ok-okozati viszonyait – ez az ún. „probléma-fa”. Az elkészült problémafa egy létező összetett problémakör vizuális megjelenítése.

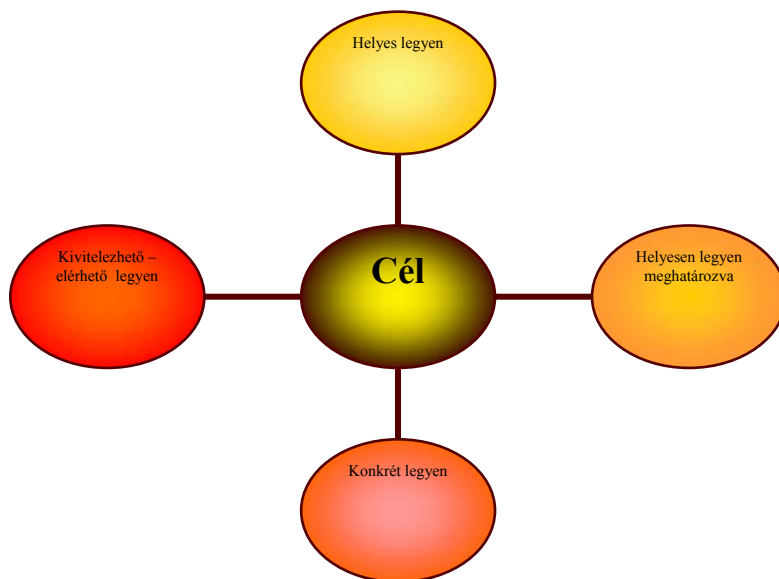
#### **Output:**

- Tanácsadásban résztvevő szervezet problémáinak vizuális megjelenítése
- Problémák teljeskörű azonosítása
- A kreatív iparban megismerhető problémák is fémérésére kerülhetnek, az elkészült probléma elemzések alapján (akár szervezeti típusok bontásában is – KKV, állami intézmény)

A problémafa elemzése után következik a célok és stratégia rendszerek elemzése – célfa készítése.

## 7.2. Célok elemzése

A projekttervezés alapvető lépése a **pontos cél meghatározása**. Nem csak arról van szó, hogy a projekt kívánt végeredményét a lehető legpontosabban írjuk le, hanem követelményként merül fel a keretfeltételek részletes meghatározása is. A keretfeltételek a projektre hatást gyakorolnak, ezért éppen úgy kell vizsgálni, mint azt a kérdést, hogy ki vesz részt a projektben, és kit érint a projekt. A cél megállapításánál alapvetően lényeges, hogy helyes cél kerüljön meghatározásra, valamint a cél helyesen legyen meghatározva.



Első elem a projekt helyességét, a második a projekt objektív kivitelezhetőségét alapozza meg. Elkerülhetetlen a célkitűzés helyességének ellenőrzése, mielőtt elkezdődne a projekt részletes tervezése. Projektek, projektcélok létrejöhetnek a jelenleg meglévő állapot optimalizálására, a kihasználatlan erőforrások jobb felhasználására, az adott probléma megoldására, valamint a stratégiai célok megvalósítására.

A projektcélok kiválasztásánál fontos, hogy a projekt hasznát a projektcéltól elkülönítetten vizsgálják. A projekt kivitelezéséből származó várható haszon és az előre látható költségek meghatározó döntési szempontok a projektjavaslat engedélyezésénél vagy elutasításánál. A projektcél elérése a projektvezető felelőssége alá tartozik, a megbízó pedig a tervezett haszonért felelős. A cél meghatározásához különböző eszközök és módszerek állnak rendelkezésre. Kisebb projektek esetén is elkerülhetetlenül szükséges a módszertani támogatás. Ezekben az esetekben is alkalmazható a fent említett eljárás, de annak leegyszerűsítésével, olcsóbb formában történik meg a felhasználása. A szakértői - tanácsadói stábnak nagyon fontos szerepe lesz a célok pontos meghatározásában és esetlegesen a célok racionalizálásában.

### 7.2.1. Célkeresés

Annak ellenére, hogy a célkeresési eljárás módszere meglehetősen egyszerű, sok projektnél előfordul, hogy ebben a fázisban megtörténik az első hibák elkövetése. A projekt tervezésekor meg kell határozni a projekt célját és a projekt eredményét. A projekt végeredményének részletes kidolgozása esetén újra vissza kell térni a projekt kezdeti állapotához, és át kell gondolni, hogy milyen módszerrel lehet eljutni a végeredményhez. A cél meghatározásánál két eltérő céltípus jelenhet meg, az egyik az **eredménycél**, a másik pedig az **eljárás cél**. Az eljárási célok megfogalmazásánál sok cél adódik, amelyek melléktermékek a projektvégcél eléréséhez vezető úton. A projektcél meghatározásánál keletkező részcélokat indokolt felosztani szükséges és kívánatos célokra. Ez a felosztás azért fontos, mert el kell különíteni egymástól a projekteredmény eléréséhez feltétlenül szükséges célokat, és azokat a célokat, amelyek elérése kívánatos lenne, de nincsenek döntő hatással a projekt sikerére.

#### **Output:**

- Tanácsadásban résztvevő szervezet céljainak azonosítása
- Céloknak megfelelő tevékenységek tervezése indulhat meg
- Célrendszerek határozhatóak meg a kreatív ipar egészét tekintve

A tanácsadási folyamat következő lépése az érdekcsoportok elemzése az érdekeltek beazonosítása, csoportosítása és rangsorolása, majd az egyes csoportok elemzése.

### 7.2.2. Érdekcsoport-elemzés

Az érdekeltek elemzése (stakeholder analízis) három fő lépése:

- Az érdekeltek azonosítása
- Csoportosítás és rangsorolás
- Elemzés, a teendők meghatározás

#### **Az érdekcsoportok azonosítása**

A tervezési folyamat fontos feladata, hogy azonosítsuk azokat a későbbi potenciális partnereket, akikkel együtt kívánunk működni a program későbbi szakaszaiban, illetve mindazokat, akik valamilyen módon érdekeltek a programban. **Érdekcsoport** minden olyan szervezetekből vagy személyekből álló csoport, intézmény, az állami, a magán és a

civil szektor szereplői, melyek valamilyen módon kapcsolatba kerülhetnek a programmal – akár mint döntéshozók, akár mint partnerintézmény, társmínisztérium, akár mint finanszírozó, akár a program által érintett terület szabályozásáért felelős intézmény, akár mint célcsoport, de ide soroljuk azokat is, akik valamilyen ok miatt a programban ellenérdekeltek.

### **Csoportosítás, rangsorolás**

Az érdekelték azonosítását követően célszerű lehet azok valamilyen csoportosítása és rangsorolása, különösen ha nagy számú érdekeltet találunk. A csoportok kialakítása és a rangsorolás az alábbi kérdések megválaszolásával történhet:

- Miért érdekelt a programban?
- Hogyan befolyásolhatja a program megvalósítását, kimenetelét?
- Részt vesz-e közvetlenül a program kivitelezésében?
- Van-e ellenőrző szerepe?
- Van-e döntési jogosultsága?

Egy további lehetőség, ha valamilyen szempontrendszer alapján (akár a fenti kérdések pontozásával) minden érdekcsoporthoz egy „fontossági értéket” rendelünk (pl. alacsony-közepes-magas), s ez a fontossági-skála lesz az érdekelték rangsorolásának alapja.

### **Az érdekcsoportok elemzése**

Az azonosított érdekcsoportok mindegyikén múlik – bár különböző mértékben – a program sikere. Ezért fontos, hogy elemezzük és a program kialakításakor figyelembe vegyük az érdekcsoportok jellegét, elvárásait, célkitűzéseit. Különösen azon csoportoknál kell erre nagy súlyt fordítani, amelyek fontosságát az előző lépésben magasra értékeltük.

Az érdekcsoportok programhoz való viszonyulásának módját az alábbi szempontok mentén lehet elemezni:

- A csoport főbb társadalmi, gazdasági, szociológiai jellemzői (szervezeti felépítésük, jogi státuszuk, döntéshozatali mechanizmusuk)
- Milyen elvárásokkal csatlakoznak az érdekcsoportok a programhoz?

- Milyen erősségeik vannak, milyen előnyökkel jár a program előkészítésébe/végrehajtásába való bevonásuk?
- Milyen erőforrásokat bocsáthatnak a fejlesztési program finanszírozására?
- Milyen a fejlesztési program érdekeivel ütköző, ellentmondó érdeke lehet az érdekcsoportnak?
- Hogyan viszonyul az érdekcsoport a többi érdekcsoportéhoz?
- Az érdekcsoportok szerint a program milyen egyéb feladatokat kellene, hogy ellásson, vagy nem kellene, hogy felvállaljon?

**Output:**

- Érdekcsoportok kerülnek azonosításra
- Tanácsadó megismeri a projektgazda mikro és makro-környezetét a lehetséges partnereket és versenytársakat is
- A fogyasztói igények felmérése is megtörténik

Az igényfelmérést és a célok és problémák azonosítását követően kezdődhet meg a lehetőségek azonosítása és az ötletek generálása.

A tanácsadók egy adott kreatív ágazati intézmény projekttervét – céljait megismerve kezdeményezheti a tervezési, ötletalkotási folyamatok egyeztetését. Az alábbiakban olyan módszereket mutatunk be röviden, amelyeket a szakértők eredményesen tudnak használni, viszonylag rövid időkeretben is.

## **8. Lehetőségek és ötletek generálása és elemzése**

### **8.1. Mind-mapping**

A mind-mapping (elmetérkép) egy Tony Buzan által kifejlesztett módszer. A lényege, hogy a **gondolatokat és ötleteket lerajzolják**, szimbólumokkal jelenítik meg. Ezzel egyrészt strukturáltabb, jól átláthatóbb formában rendszerezhetők a gondolatok, másrészt harmonikusabb együttműködés alakul ki a két agyfélteke között. A mind-mapping elkészítésének folyamata a központi téma leírásával kezdődik. A központi téma köré csoportosítjuk a témát érintő kulcsszavakat, majd e kulcsszavak alá csoportosítunk gyűjtőfogalmakat. Fontos, hogy a módszer alkalmazása során vessük papírra céljainkat. Írjunk, rajzoljunk, vagy ragasszunk képeket, ábrákat egy nagyobb lapra, kezdjük asszociációs játékba. Rögzítsük a szabadon felbukkanó gondolatokat, ne kezdjük azonnal kritizálni magunkat az ötleteinkért. Ha sikerült elengedni fantáziánkat, akkor a lapon hamarosan láthatóvá válik, hogy milyen eszközök, milyen lépések, milyen tudás, milyen szociális támogatás szükséges céljaink eléréséhez.

## 8. 2. Brainstorming - ötletbörze

A legegyszerűbb módja Brainstorming [Osbourne, 1953, Sussánszky, 1982], amely keretében segítséget nyújthat a kompetencia központ az ötletgenerálásban. A brainstorming keretében az adott vállalkozás képviselői (KKV esetében a tulajdonos, esetleges ügyvezető, az intézmények esetében a általános vezető és gazdasági-, kulturális vezető), illetve a kompetencia központ által meghívottak (nem mindenki szakértő) által létrehozott team dolgozik össze. A munka elvégzése során a következő szabályokat kell megfogalmazni:

1. A brainstorming vezetőjének biztosítania kell azt, hogy semmilyen kritika ne hangozzék el.
2. A legvadabb ötletek is szabad teret kapnak: a vitavezetőnek ösztönöznie kell a résztvevőket a laterális gondolkodásra.
3. A cél az ötletek minél nagyobb számának produkálása: nem szabad tehát semmi olyat megengedni (mint pl.: az adott ötlet részletesebb kimunkálása), ami lelassíthatja az ötletteremtés folyamatát.
4. Az ötletek kombinációja és továbbfejlesztése megengedett: valaki által felvetett ötletet a többiek továbbfejleszthetik, módosíthatják.

A brainstorming írásos változata [Sussánszky, 1982]. A csoportban az információcsere egyirányú és írásban rögzített. A módszer megoldja az egyes ötletek közötti asszociációk fokozott célorientációját az első fordulóban indított javaslatok elmélyítésével és az egy irányban gerjesztett ötletek viszonylag konkrétak. A módszer ötletgyűjtéssel foglalkozik. A szabad ötletelést írásban oldja meg.

Szakaszai:

- a) **Előkészítő szakasz:** A témát előzőleg nyilvánosságra hozzák a csoport tagjai részére. A csoport tagjainak 1-3 napos felkészülési időt kell biztosítani. Az ötletgyűjtéshez ebben a fázisban kell biztosítani az erőforrásokat, nyugodt körülményeket és segédeszközöket. Segédeszközök között szerepel a 635 módszer űrlapjának elkészítése is.
- b) **Ötletgyűjtő szakasz:** Ebben a szakaszban történik a csoportmunka. 6 csoporttag (a cég és intézmény képviselői, illetve a tanácsadók által delegált tagok) egyénenként az előre elgondolt 3 ötletét fejlesztik tovább csoportmunkában, meghatározott idő alatt.
- c) **Értékelő szakasz:** A módszer űrlapok feldolgozása egyénenként, majd csoportban. Ötletek kiválasztása további csoportmunkák bemenő témáihoz.



A módszer jó hatásfokkal kombinálható más technikákkal.

### Kitöltendő űrlap

Téma megnevezése:					
Hogyan?	Ötlet továbbfejlesztése				
1. teamtag	2. teamtag	3. teamtag	4. teamtag	5. teamtag	6. teamtag
1.					
2.					
3.					

#### Az alkalmazás gyakorlati tapasztalatai

- Az alapötletek és a továbbfejlesztések rajzban is kifejezhetők
- Alkalmazható számítógépes hálózaton keresztül helyileg nem összetelepített csoportokkal. A munkatársak a hálózaton rendelkezésre álló ötlet gyűjtőlapon önálló kezdeményezésre indítanak probléma megoldási csoportmunkát, melynek során kiválasztják az előző elemzéseknél tapasztalt legjobb együttműködő feleket. A probléma megoldás eredményeit a javaslati rendszeren belül kell motiválni.
- Az üresen hagyott rovatok és a nem az alapötletre támaszkodó válaszok számával a csoport minősíthető.
- Az üresen hagyott rovatok és a nem az alapötletre támaszkodó válaszok számával a csoport minősíthető.
- Az írásban rögzített ötletek szabatosabbak és magalapozottabbak, de kevésbé eredetiek, mint az élőszóbeli brainstormingnál.
- A résztvevők az írásbeli dokumentálás kötelezettségétől kényszerítve időlegesen sem húzódnak passzivitásba.

### **8.3. 635-ös módszer**

A Rohrach-féle 635-ös módszer szintén a brainwriting technikák közé sorolható. A résztvevő csoportban azonban az információcsere egy adott irányban történik, és írásban rögzített. A módszer nagy előnye, hogy megoldást ad az egyes ötletek közötti asszociációk orientációjának fokozására azzal, hogy az első fordulóban megfogalmazott javaslatokat mélyíti el lépésről lépésre, és így az egy irányban gerjesztett ötletek egyre konkrétabbak lesznek. A módszer elsődleges célja szintén az ötletgyűjtés, és az ötletek összegyűjtését írásban oldja meg. A módszer előkészítésekor a témát előzőleg nyilvánosságra hozzák a csoport tagjai részére.

### **8.4. Philips-66 módszer**

A kompetencia központ a Philips-66 módszert az előzőekhez hasonlóan ötletek, javaslatok, koncepciók összegyűjtésére alkalmazhatja. Ez a csoportmunka kétfordulós, a felvázolt probléma megoldásában több 6 fős csapat vesz részt. A csoportok lehetnek szakmailag heterogének, de az is előfordulhat, hogy a különböző csapatok egy-egy szakterület képviselőit tömörítik. A módszer alkalmazásának első fordulójában 6 főből álló csapatok előre felvázolt probléma megoldási lehetőségeinek összegyűjtésére 6 perces megbeszélést folytatnak. Ebben az első fordulóban a brainstorming szabályait alkalmazzák. A 6 perc letelte után javaslataikat megosztják a többi résztvevővel. A javaslatokat mindenki számára látható módon (táblán, flip-charton, nagyobb papíron) elhelyezik a teremben. Ezután egy rövid szünet következik, és az ezt követő második fordulóban a csapatok azonos vagy szabadon megválasztott összetételben – ismét 6 perc alatt - továbbfejlesztik az első forduló egyes, nekik tetsző javaslatait, vagy az előzőek alapján új gondolatokat vetnek fel, ill. vitatnak meg. Több forduló is lebonyolítható ilyen módon. A cél a közös megegyezésen alapuló javaslat kidolgozása, általában akkor ér véget, ha a csapatok valamennyi megoldási lehetőséget felszínre hoztak, vagy már kifogytak újabb ötletekből. A módszer résztvevőinek száma 30-36 fő, 6 fős munkacsoportokban, időszükséglete általában fél-egy nap.

## **8.5. Nominális csoportmódszer (NCM)**

Ez módszer elsősorban már akkor használható a tanácsadók munkájában, amikor az egyes ötletvariánsok megfogalmazódtak és azok közötti döntés előkészítését kívánják elvégezni. A nominális csoportmódszer vagy más néven névleges csoporttechnika segít a résztvevőknek abban, hogy közös megegyezésre jussanak egy-egy ötlet viszonylagos fontosságát illetően úgy, hogy ennek bázisát és prioritásait az azt megelőző egyéni elképzelések adják. Az NCM megkísérli a brainstorming és a Delphi-módszer előnyeit ötvözni, illetőleg azok hátrányait jelentős mértékben kiküszöbölni. Egyrésztől ugyanis a csoport tagjai ötletroham jellegűen az NCM több fázisában is együtt dolgoznak, azonban bizonyos fázisokban az elmélyült egyéni javaslatkészítésre is lehetőség adódik. [Király, 2005].

A csoport valamennyi tagja a vizsgálandó problémával kapcsolatos valamennyi elgondolását, véleményét leírja, majd ezeket adott sorrendben ismertetik. A moderátor – a klasszikus brainstorminghoz hasonlóan- mindenki számára jól látható módon rögzíti az elhangzó véleményeket, javaslatokat. Ezután következik itt is egy analitikus fázis, amikor az elhangzott és leírt ötleteket a tagok megbeszélik, megvitatják. Majd az ötletalmazból előre meghatározott számban kiválasztanak néhányat, és ezeket rangsorolják vagy pontozással súlyozzák, és e rangsorokat ill. pontokat összesítve alakítják ki a tényezők végső sorrendjét.

Az NCM igényli, hogy a team egy időben, egy helyen dolgozzék, azonban szemben az ötletroham maximálisan 1-2 órás időigényével, ez általában 3-6 órás, indokoltabb esetben egy-két napos időtartamú. A legtöbb esetben azonban a Delphi-módszer egy vagy két fordulójának kicsinyített alkalmazásával lényegesen elmélyültebb. Az NCM során javaslat szintű megoldásokat kapunk szemben az ötletroham kidolgozatlan ötletcsokraival.

Menete:

Javaslat felírása egy táblára

Két- három 12-15 fős csoport moderátor vezetésével dolgozik.

A résztvevők egyénileg leírják javaslataikat.

A moderátor a javaslatokat felírja a táblára a brainstorming szabályai szerint.

A javaslatokat megvitatják és közösen átfogalmazzák. Minden kérdéshez (javaslathoz) az ABC egy betűjét írják.

A végleges rangsorolást egyéni kártyán végzik, ahol a fontossági sorrend száma szerepel, ahol a legnagyobb szám a javaslatok számával megegyezik (12 javaslat esetén a legfontosabbat 12-vel, a többit sorra csökkenő számmal jelölik).

Az összeszedett kártyákon található számok összegzése révén kialakul a prioritási sorrend.

## **8.6. Delphi-módszer**

A Delphi-módszer [Somogyi, Novkovic, Kajári, 2002] az ötletrohammal szemben az elmélyült egyéni, a közösség zavaróhatásától mentes problémamegoldásra épül. A Delphi-módszernél a csoport tagjai elkülönülten, egyénileg dolgoznak, oly módon, hogy a megfelelően előkészített és leírt problémát egy meghatározott idő alatt megoldhatják. E módszer előnye, hogy nem igényli a csoport együttlétét, és ennek ellenére kihasználja a csoportos munkavégzés előnyeit. Továbbá a számunkra **legfontosabb szakembereket** kérhetjük fel a megoldásra egyidejűleg, miután a munkát formálisan nem közösen, egy meghatározott időben kell elvégezni. Előny még, hogy titoktartást igénylő problémák megoldásánál a lazább technikák nem alkalmazhatók. Miután a módszer azon alapul, hogy a röviden megfogalmazott problémát megoldásra megküldjük a team tagjainak egy reális határidőt megadva a válaszára, a résztvevők személyében sem beosztásbeli, sem távolságbeli problémák nem korlátoznak. A kompetencia központ számára egy hatékony módszer tud lenni, mivel nem minden esetben lehetséges a szükséges szakemberek összehívása.

### **Lépései:**

Az elérni kívánt cél meghatározása az előzmények ismeretével.

A résztvevők kiválasztása, kizárólag a szaktudás és fontosság figyelembevételével.

A szakértőtől részletes írásbeli válasz kérése megadott határidőn belül.

Az értékelő-csoport tagjainak kijelölése, ennek munkája alapján újabb forduló a szakértők körében.

Újabb válaszok kiértékelése az értékelő-csoportban.

A fordulók addig folytatódnak, amíg ellentmondásmentes megoldást nem találnak, a szakértők teljes egyetértésével. A módszer korlátja a hosszú átfutási idő. A Delphi-módszer bonyolult, több szakterületet érintő problémakör szakértői véleményezésére, koncepcióalkotására, részletes terv kidolgozására alkalmas.

A cél egy közös megoldási javaslat elérése, ehhez 4-10 forduló is szükséges lehet. A listák összegyűjtését és köröztetését a csoport koordinátora végzi. A listákat összesíti, és újra körözteti a nem szükségképpen egy időben és helyiségben összeülő csoporttagok között. A résztvevők száma tetszés szerinti, maximum 20-25 fő, időszükséglete általában több hónap. A résztvevők száma a kompetencia központ esetében a fele indokolt (5-6 fő), illetve a fordulók számának az optimalizálása is indokolt.

A módszer sikeres alkalmazása nagymértékben a következő tényezőktől függ:

- a szakértők helyes kiválasztása, a megfelelő kompetenciák megtalálása;
- a kérdőívek minősége;
- a kérdéskörök és kérdések száma;
- a válaszadásra meghatározott idő.

A kérdőívek és a kérdéseknek egyszerűnek, érthetőnek és rövidnek kell lenni. A gyakorlatban javasolt 20-25 kérdésnél többet nem célszerű feltenni. A kérdések és kérdéskörök számának meghatározásánál célszerű az ún. konzisztencia együtthatót használni, amelyet a következő képlet formájában lehet számszerűsíteni:

$$S = \frac{S_{k+1}}{S_k}$$

Ahol:  $S_k$ : „k” kérdéskör átlagos eltérése

$S_{k+1}$ : „k+1” kérdéskör átlagos eltérése

Ha mutató értéke  $S_k = 0$ , akkor nincs szükség újabb kérdéskörökre, mert az álláspontok konzisztenciája teljes. Ha  $S_{k+1} = 0$ , akkor sincs szükség további kérdéskörökre, mert a szakértők közös álláspontra jutottak. Továbbá  $S = 1$ , akkor szintén nincs szükség további kérdéskörökre, mert a szakértők ragaszkodnak a korábbi véleményükhöz, ebben az esetben  $S_{k+1} = S_k$ .

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, ha az  $S$  a 0,75-1,25 értéktartományban van, akkor a következő kérdéskör elhanyagolható.

A 90 %-os megbízhatóság csak azokban az esetben érhető el, amikor a válaszok ismeretekre vonatkoznak. A vélemények megbízhatóságának normális intervalluma 30-60 %. A feltételezésének megbízhatósága a legkisebb és 0-30 % között mozog.

## 8.7 Affinitás diagram (KJ diagram)

Az Affinitás diagram elnevezésű ötletgeneráló technika első alkalmazójáról Kawakita Jiro japán szakemberről kapta nevét. Az affinitás diagram szintén az ötletfeltáró, ötletgyűjtő technikák közé sorolható. Néhány brainstorming technika alkalmazásának hátránya, hogy bár egy sikeres generikus fázis eredményeképpen több ötlet, több szempontú elgondolások, javaslatok, vélemények, megoldások találhatók a flip-charton vagy a táblán, de legtöbbször rendezetlenül. Így a klasszikus brainstorming alternatívájaként és fent említett hátrányának kiküszöböléseként használhatjuk az affinitás diagramot, amely szintén a brainstorming alapjaira épít. Ennek alkalmazása során ugyanis a résztvevők szintén ötletelnek, megoldási alternatívákat keresnek, de mindezek összegyűjtése csendben és írásos formában történik. Az egyes szereplők az ötleteiket külön kis kártyákra írják (minden ötlet külön kártyára kerül), és az összegyűjtött ötleteket mindenki számára jól látható módon helyezik el. Ezután a hasonló ötletek és javaslatok csoportosítása következik, és az egy csoportba tartozó ötleteket címmel látják el. Egy-egy

csoporthoz egymáshoz tartalmilag kapcsolódó, egymással affinitásban lévő ötletek kerülnek. Az egyes strukturált javaslat csoportokat célszerű rangsorolni, amit szintén a csoport tagjai végeznek el egyszerű pontozásos módszerrel.

Általában több időt vesz igénybe e módszer alkalmazása, mint a klasszikus brainstorming, de strukturáltabb ötleteket eredményez. A kamaráknak olyan esetekben célszerű ezt a módszert alkalmazni, ahol több innovatív ötlet körvonalazódik. Az információ elvesztésének elkerülése végett célszerű több időt, energiát fordítani az adott vállalkozásra.

## **8.8. Cédulázás**

Az innováció jelentős mértékű szubjektivitást is igényel a döntéshozóktól. A kompetencia központ olyan ötletek összegyűjtésénél alkalmazhatja, ahol az egyéni értékek, preferenciák nagyon hangsúlyt kapnak. A módszer célja, hogy feltárja a résztvevők egyéni véleményét, javaslatait, ezeket egyenként megjelenítse, majd strukturálja a közösen egyeztetett szempontok alapján, és a részt vevők tartalmilag és stilisztikailag elemezzék, értelmezzék, egyeztessék egymás véleményét, tapasztalatait. A cédulázást több módszernél is beépített technikaként alkalmazhatjuk. A módszer előnyei közé sorolható, hogy gyorsan és könnyedén alkalmazható akár nagyobb csoportban is; lehetővé teszi, hogy a résztvevők önállóan is megfogalmazzák ötleteiket, ezáltal mindenkit egyenlő mértékben vonhatunk be a fejlesztő tevékenységbe, alkalmat adhatunk az ötletek közös megbeszélésére, úgy, hogy közben védjük a személyes vélemény megformálóját. A cédulázási módszer a megbeszélést a célra, a konkrét gondolatra tereli, segíti az analitikus, szintetikus és kritikai gondolkodást, erősíti a csoportszellemet. Nehézséget okozhat a cédulák tényszerű megfogalmazása, kategorizálása.

## **Output**

- Jegyzőkönyvek az egyes fordulókról
- Dokumentált ötletek változatok

## 8. 9. SWOT analízis

A SWOT elemzés alapvetően a stratégiaalkotás megalapozásához, egy szervezet elemzéséhez használatos nyitott értékelési eszköz. Célja, hogy feltárja és elemezze a szervezet és/vagy projekt erősségeit, gyengeségeit, fejlődési lehetőségeit és az azonosítható veszélyeket.

A SWOT elemzés egy átgondolt helyzetelemzés táblázatos formában történő megjelenítése.

A SWOT elemzés 4 eleme:

**S**trengths - erősségek

**W**eaknesses - gyengeségek

**O**pportunities - lehetőségek

**T**hreats - veszélyek

Az elemzés során azonosított befolyásoló tényezőket két dimenzió mentén kell csoportosítani:

- Kedvező vagy kedvezőtlen, pozitív vagy negatív tényezőkről van-e szó
- A szervezet és vezetése által befolyásolható, kézben tartható belső tényezőről, vagy azon kívüli külső tényezőről van-e szó.
- A fenti két dimenzió mentén végezve az elemzést, a tényezőket egy 2x2-es táblázatban szokás felsorolni, ami a SWOT analízis szokásos outputja:

	+	-
<b>Belső</b>	Erősségek	Gyengeségek
<b>Külső</b>	Lehetőségek	Veszélyek



## **8.10. Ötletek rostálása**

Az összegyűjtött ötletek közül nem feltétlenül vezet mindegyik optimális megoldáshoz, továbbá a több változat esetében szűkítésre van szükség. A fentiekben ismertetett módszerek közül különösen a 635-ös módszer és a Delphi-módszer, Affinitás diagram javallott a szakmai szelekcióra. A kisebb számú javaslat szám alkalmas a további kidolgozásra, illetve az összevetésre, majd a végleges döntés meghozatalára.

### **Output:**

- Lehetőségek és ötletek összegyűjtése
- Ötletgenerálás
- Kreatív ágazati lehetőségek széleskörű felmérése
- Tanácsadásban résztvevő cégek felmérik lehetőségeiket – önmonitoring

## 9. Projektek tervezése

A projektek időben behatárolt, gyakorlati vonatkozású, vagy absztrakt tervek, melyek méretük, bonyolultságuk, újdonságtartalmuk és jelentőségük következtében a menedzsment rutinszerű megoldási módszereivel nem oldhatóak meg kielégítően. Ebből adódóan a projektproblémák általában olyan terjedelmes, átfogó, speciális feladatok, melyek önmagukban vagy az általános menedzsment technikákkal nem, vagy rendkívül nehézkesen kezelhetők. Ezeket a problémákat a tervezési folyamatban a menedzsment olyan módszerrel oldja meg, hogy a rosszul strukturált szervezeti feladatokat kisebb, már kezelhető és önmagukban megoldható részekre bontja, ezáltal strukturálttá teszi a szervezeti menedzsment számára.

A tervezési folyamat az elemzéssel és határolással kezdődik, amelynek eredményeképpen a projektprobléma alprojektekre való felosztása után megfogalmazódnak az összetett jellegű projektfeladatok.

A projekttevékenységek összetettségükből következően részekre oszthatóak, ez alapján akár műveleti szintig is eljuthatunk a projektfeladatok részletezésében, így a vezetés kisebb, megoldható feladatokat határozhat meg, amelyek teljesítésével a projekt sikeres lezárására kerül sor.

### **A projekttervezés jellemzői:**

- a) a projekttervek megfogalmazzák az összes projekttevékenységet,
- b) a projekttervek meghatározzák a résztvevők hatáskörét, felelősségét és kötelezettségeit, a feladatok logikai – és időbeli kapcsolódási formáit,
- c) a projekttervek megalapozzák a résztvevők közötti kommunikációnak, a kontrollingnak, valamint a vezetői döntéshozatalnak az alapjait.

## 9.1. A projekttervezés folyamatának szakaszai

1. Folyamatelemek és közöttük lévő logikai kapcsolatok meghatározása
2. Időtervezés
3. Erőforrás tervezés
4. Költségtervezés
5. Kockázat elemzés
6. Tanulmánytervek készítése
7. Döntés a projektvariánsokról

### 9.1.1. Folyamatelemek meghatározása

A projekttervezés már említett első szakasza a projektprobléma olyan mélységű lebontása, amely alapján a folyamatelemekre a megvalósításukhoz szükséges erőforrások jól tervezhetők. A folyamatrészek, más néven tevékenységek végrehajtásához általában idő- és erőforrás szükséges. A folyamatrészek leírásai tartalmazzák az elvégzendő feladatok és tevékenységek teljes listáját, melyet aztán a hálótervezés módszerében is felhasználnak, illetve megfogalmazzák a tevékenységcsoportok közti hierarchikus viszonyokat, valamint logikai kapcsolatokat melyek a továbbiakban alapjait képezik a tervezés ezt követő folyamatainak, így lehetőség nyílik a projekttel összefüggő hatáskörmegosztásra, a munkamegosztásra. Az eredmények alapján elkészíthető a **tevékenységek mátrix jellegű hálózata**, melynek soraiban a tevékenységek, míg oszlopaiban a végrehajtó funkciók, vagy felelősök jelennek meg. A mátrix rubrikáiban az elvégzendő tevékenységekhez tartozó feladatok találhatók, míg a mátrixelemek közti sorrendet nyílak jelzik. A tevékenységek közti logikai kapcsolatok feltérképezésével kialakíthatóvá válik az úgynevezett munkamenet ábra is, melynek célja a valóságos szervezeti folyamatok vizuális leképezése, s a logikai kapcsolatok érzékeltetése. A fent említett tervezési anyagok alapján kialakítható a projekt **Gantt** – diagramja, ami egy olyan sávos ütemterv, melyben táblázatszerű, kétdimenziós megjelenítéssel lehet megjelölni a tevékenységek megvalósítási időszávját és az elvégzés logikai sorrendiségét.

#### **Output:**

- folyamatok közötti összefüggések azonosíthatóak

### 9.1.2. Időtervezés

Az **időterv**, vagy más elnevezés alapján ütemterv a projekt tevékenységeinek időbeli megvalósulását általában grafikus alakban is megjelenítő programdokumentum. A projekt időterve az érdekelték közötti kommunikáció hatékony eszközének eszköze. Az időtervvel kapcsolatos követelmény, hogy a teljesítési folyamat tevékenységeit a logikai kapcsolat feltüntetésével grafikusán meg tudja jeleníteni, valamint részletességi szintje megfeleljen a tervet felhasználók információigényeinek. A projekt megvalósulása folyamán a feladatcsoportok részekre osztják a folyamat véghezvitelét, ennek alapján jön létre azon lehetőség, hogy a megvalósítás folyamán ellenőrizhető legyen a munkafolyamat. A megvalósítási szakaszok, másnéven mérföldkövek határait több esemény határozhatja meg, így a fontosabb folyamatfázisok lezárása, a tervezett döntő fontosságú események bekövetkezése, az elszámolási periódusok, valamint a projekt tervezett vagy valós befejezésének időpontja. A mérföldköveknek tartalmazniuk kell a mérföldkő elérésének várható dátumát, illetve a megfelelő feladatcsomaghoz rendelt erőforrás – szükséglet és/vagy költségvetési kiadás mértékét.

Egy elképzelt képzési projekt mérföldkövei táblázatban

<b>Tevékenység megnevezése</b>	<b>Megvalósítás Időpontja</b>
Projekt előkészítő megbeszélés	2008. január 10.
<b>Felmérések</b>	
Felmérés és kérdőív elkészítése	2008. január 30.
Felmérés és kérdőív partnerekkel történő szakmai egyeztetése	2008. február 10.
Kérdőívezés lebonyolítása	2008. április 31.
Kérdőívek eredményeinek tudományos feldolgozása	2008. május 31.
Eredmények értékelése	2008. május 31.
<b>Módszertani Központ</b>	
Szakértői stáb és munkarend kialakítása	2008. január 31.
Adatgyűjtés módszereinek kidolgozása és adatgyűjtés megindítása	2008. március 31.
Adatok módszeres elemzése	2008. május 31.
Oktatási projektek és tananyagok kidolgozása	2008. október 31.
Oktatási programok módszertani elemzése és alakítása	2008. október 31.
Képzési anyagok akkreditációja	2008. december 31.
<b>Képzési központ oktatásszervezői munkája</b>	
Tananyagok átadása a vállalkozások számára képzések formájában	2009. január 1.-december 31.
Tanfolyamok és képzések értékelése és a tapasztalatok elemzése	2009. január 1.-december 31.
<b>Tanácsadói hálózat kiépítése</b>	
Tanácsadók képzése	2008. február 28.
Kézikönyvek és útmutatók készítése	2008. február 28.
Projektgenerálás és menedzsment tanácsadás a vállalkozások számára	2008. szeptember 1.- 2009. december 31.
Klaszterek szervezésére és építésre történő felkészítés	2008. szeptember 1.- 2009. december 31.
<b>Regionális koordinációs testület kialakítása</b>	
Koordinációs alapelvek kialakítása	2008. május 15.
Testület kialakítása – felkészítése	2008. május 15.
<b>Infrastrukturális beruházás, eszközbeszerzés és Web felület kialakítása</b>	
Ingatlan megvásárlása és berendezés	2008. február 15.
Eszközbeszerzés	2008. február 15.
Internetes oldal programozása és felület kialakítása	2008. július 15.
Internetes oldal tartalom feltöltése	2008. január 1.-2009. december 31.
<b>Kommunikációs tevékenység</b>	2008. január 1.-2009. december 31.

## Output:

- megállapíthatók a tervezett projekt szakaszai és időtartama
- azonosíthatók a tanácsadási folyamat lehetséges időpontjai (ha nem csak kezdéskor történik tanácsadás )

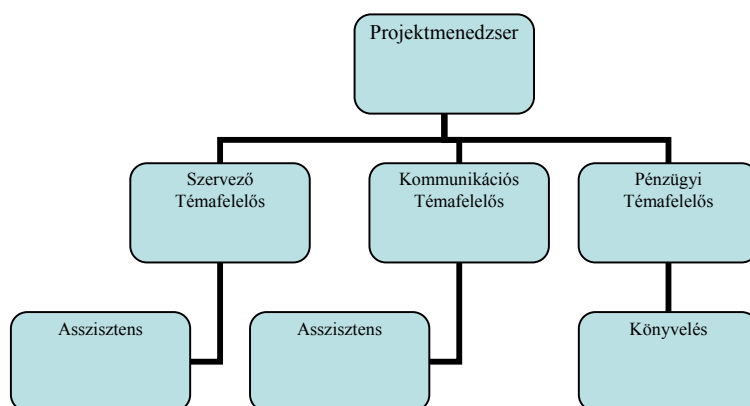
### 9.1.3. Erőforrás tervezés

A projekt megvalósításához szükséges erőforrások tervezése szoros összefüggésben van a projekt időtervével. Ennek alapja az, hogy a tevékenységek időtartama az egyes tevékenységekben foglalt munkamennyiség és bizonyos külső korlátozó körülmények mellett leginkább a tevékenységhez rendelt erőforrások mennyiségére és azok teljesítőképességeire érzékeny. Az erőforrások rendkívül sokfélék, ezért gyakorlatilag lehetetlen olyan általánosan alkalmazható módszertant megfogalmazni, amely minden esetben alkalmazható lenne. Az erőforrás- és időtervek készítésének alapvető feltétele, hogy a tervek készítői megtalálják megvalósításának optimális módját adott szervezeti feltételek között, valamint, hogy a bekövetkezett környezeti hatások megjelenjenek a projekttervben. Az erőforrás- és időelemzés fő módszereit az optimalizáció és az aktualizáció képezik. Az **optimalizáció** a projekttervezésben a projektek idő- és erőforráskorlátai között elérhető legjobb megvalósítási forma meghatározására irányuló törekvés. Az **aktualizáció** a projekttervek időszerűvé tétele a projekt végrehajtási körülményeinek alapvető megváltozásakor, vagy amikor a tervezett és tényleges teljesítési adatok közti eltérés meghalad egy előírt tűréshatárt. A tervezés azonban általában mindig nehézségekbe ütközik tekintettel arra, hogy az erőforrások időben és mennyiségben csak korlátozottan állnak rendelkezésre, az alternatív erőforrások, technológiák sorrendjének meghatározása nehezen meghatározható. Az erőforrás korlátozottságával kapcsolatos valamint az ütemezési problémákat két tervezési módszerrel küszöbölhető ki. Ezek egyike az ún. **időkorlátos** erőforrás tervezés, melynek lényeg, hogy a projekt teljesítési időtartama ugyan kötött, de az erőforrások korlátlanul rendelkezésre állnak. A másik alternatíva, az **erőforrás korlátos** módszer abból indul ki, hogy az erőforrások korlátozottak, ennek eredményeképpen a teljesítési időtartamot alá kell rendelni a rendelkezésre álló erőforrásoknak. A valóságban azonban egyik tervezési rendszer sem állja meg a helyét. Egyik oldalról ritkán fordul elő, hogy egy projekt folyamán minden erőforrás korlátlanul áll rendelkezésre, ha az erőforrások csupán egyetlen eleme is szűk keresztmetszetet okoz, máris

megbukott az időterv teljesítése, másfelől a teljesítés időtartamának lényeges megnövelése pedig kétségesse teszi a stratégiai célok elérését.

A gyakorlatnak jobban megfelelő alternatívának mutatkozik az a módszer, amely az időtartam és az erőforrások közötti kompromisszumot célozza meg. A megoldás alapvetően két csoportba sorolható. Az első csoportot az **időterv kritikus útjának rövidítésének megoldása** képezi. Ezek a több és vagy nagyobb teljesítőképességű erőforrás alkalmazása (amely a legegyszerűbb, de ezzel együtt a legköltségesebb módszerként jelölhető) a kritikus tevékenység felbontása több, párhuzamosan végezhető tevékenységre (a módszer hátránya, hogy több erőforrást köt le igaz rövidebb időre), az időterv tevékenységei közötti átfedések számának, mértékének növelése, valamint a kritikus tevékenységek teljesítésében a hatékonyság növelése. A második csoportot az **erőforrás kiegyenlítés megoldása** alkotja, amely a változó erőforrásigény egyenletesebb lekötését igyekszik megvalósítani. Az erőforrás kiegyenlítésének lehetősége a nem kritikus tevékenységek elmozdítása a csúszási időtartamok mértékéig, ennek segítségével a projekt teljesítéséhez rendelt erőforrások kihasználása optimálisabb, kiegyenlítettebb lesz. A másik lehetőség a csúcsidezakra vonatkozó bérbevétel, valamint az ebben az időszakban végzett tevékenységek egy részének alvállalkozásba adása. Az erőforrás kiegyenlítés egy szervezeten belül több projekt esetében egyidőben is alkalmazható, kivéve a projektirányítást végző szakemberek esetében, itt csak az erőforrás bővítés a járható út.

A humán erőforrás tervezésénél érdemes megvizsgálni a szervezet által kitalált projektet, annak célrendszerét, és a szervezet meglévő HR helyzetét. Témafelelősök kijelölése segíti a projektszervezet, projekt-team kialakítását.



**Output:**

- Azonosíthatók a folyamatban szükséges további emberi erőforrás igények
- Azonosíthatók a szűkös kapacitások

**9.1.4. Költségtervezés**

A projekt minden eleme költséggel jár, ezek szakszerű, komplex tervezése a projekt sikeres lezárása érdekében elengedhetetlen. A leggyakrabban alkalmazott költségbecslési technikák:

- a) Paraméteres költségbecslést* általában a projektkialakítás kezdeti időszakában alkalmazzák. Célja, hogy a projekt elemeinek költségeivel kapcsolatos bizonytalanságokat megszüntesse, valamint a projekt alternatíváinak költségeit megállapítsa.
- b) Az egységáras számítást* akkor megalapozott, ha a tervezett alaptényezőkre visszavezethetőek, mint például munkaóra, vagy emberi erőforrás egység.
- c) A költségnemek szerinti tervezés* esetében a projekt tevékenységeinek költségeit költségnemek, például anyag-, vagy bér jellegű költségek szerint csoportosítjuk, s ezeket összegezve jutunk el a projekt összköltségének kategóriájához.
- d) A tevékenység alapú költségbecslés*, az eddig tárgyalt technikák eredményein kívül képes a költségek felmerülési idejének meghatározására az egyes tevékenységek erőforrás- és időadatai alapján, mellyel lehetővé válik a projektköltségek dinamikus időbeli tervezése és a projekt pénzáramlási tervének) kidolgozása

A költségbecslések jellegükből adódóan nem határozzák meg teljes bizonyossággal a tényleges megvalósulási költséget.

Pénzügyi tervezésnél célszerű cash-flowt, azaz pénzáramlást számolni és elemezni, hogy a tervezéskor rendelkezésre álló források és a folyamatos és tervezett bevételek és költségek egyensúlya kimutatható legyen.



Éves PÉNZFORGALMI TERV, ezer Ft-ban					
	Hónap	2008	2009	2010	2011
<b>PÉNZBEVÉTELEK</b>					
1	<b>PÉNZESZKÖZ NYITÓ EGYENLEG</b>	1000	2500	3000	3000
2	Hitel	0	0	0	
4	Egyéb árbevétel	1000	2000	3000	3000
5	Szolgáltatási bevétel	1000	2000	3000	3000
6	Támogatás és pénzügyi műveletek bevételei	1000	2000	3000	3000
7	Pályázati Támogatás	1000	2000	3000	3000
<b>A</b>	<b>Bevételek összesen (1+...+10)</b>	<b>5000</b>	<b>10500</b>	<b>15000</b>	<b>15000</b>
<b>PÉNZ KIADÁSOK</b>					
8	Beruházás (eszközbeszerzés)	500	1500	3000	1000
9	Bérek és fizetések	500	1500	2500	3000
10	Egyéb személyi jellegű kifizetések	0	0	0	0
11	Működési, üzemeltetési kiadások	500	1500	2500	3000
12	Szolgáltatások	500	1500	2500	3000
13	Anyagköltség	500	1500	2500	3000
<b>B</b>	<b>Kiadások összesen (11+...+28)</b>	<b>2500</b>	<b>7500</b>	<b>13000</b>	<b>13000</b>
<b>PÉNZESZKÖZ TÖBBLET/HIÁNY</b>					
<b>C</b>	<b>Többlet/Hiány (A-B)</b>	<b>2500</b>	<b>3000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>

A pénzforgalmi terv segítségével modellezhetjük a projektünk pénz igényét és a költségek és bevételek alakulását. Likviditási problémákra hívhatja fel figyelmünket.

A KKV projektek a megvalósítás során külső (vállalati, intézményi és/vagy magán) finanszírozású bevétellel is számolnak, hiszen értékesíteni kívánja a projekt eredményét (kiállítás, termék, turisztikai program... stb.)

Ugyanakkor, a 2007-2013-as tervezési időszakban alapvetően minden intézmény és KKV a is számíthat pályázati támogatására is. Jelentős bevételt lehet tervezni a projektekből származó jogdíj és üzleti részesedésre is.

A projektek jelentős részét a projekt lezárulta után is fenn kívánják a szervezetek tartani, azaz mind intézményi, mind pedig pénzügyi fenntarthatóságot szükséges biztosítani, menedzselni. Ezek alapján tervezni szükséges a projekt lezárulta után a későbbiek során térítéssel elérhető piaci szolgáltatásokat és/vagy termékeket.

Szükséges röviden vizsgálni a projektfinanszírozás hazai lehetőségeit, hiszen sok KKV és intézmény nem rendelkezik likvid forrással, amellyel a költségeket előre tudná finanszírozni.

#### **9.1.5. Finanszírozási lehetőségek:**

Széchenyi kártya konstrukció - A program célja a mikro-, kis- és középvállalkozások átmeneti likviditási problémáinak kezelése a bankok által kibocsátott vállalkozói bankkártya (Széchenyi-kártya) segítségével. A konstrukció egyszerű és gyors eljárást tesz lehetővé azzal, hogy a banki hitelbírálatot az MKIK irodái készítik elő. A program további előnye, hogy a Hitelgarancia Részvénytársaság 80%-ban készfizető kezességet vállal a vállalkozó hiteltartozásának visszafizetéséért, ami jelentősen mérsékli a vállalkozóval szembeni banki biztosíték-igényt. A hitelkeret egy évig (365 nap) áll a vállalkozás rendelkezésére. A bankkártyához kapcsolódó hitelkeret 500 ezer - 25 millió Forint.

[www.pecsikamara.hu](http://www.pecsikamara.hu)

Mikrohitel és mikrohitel plusz - A Mikrohitel Program (MHP) általános célja a kisvállalkozások támogatása pénzügyi segítségnyújtással elsősorban azon a speciális területen, ahol a kisvállalkozások igényeit a kereskedelmi bankok jelenleg nem tudják kielégíteni. A hitel célja gépek, berendezések, eszközök és más beruházások finanszírozása, a már meglévő üzleti tulajdon vagy bérelt infrastruktúra bővítése és/vagy fejlesztése, illetve a beruházáshoz kapcsolódó forgóeszközök biztosítása. A hitelösszeg nem haladhatja meg a 6.350.000,- Ft-ot, mely ÁFA nélkül értendő. A hitel futamideje hat hónaptól nyolc évig terjedhet, az üzleti terv pénzforgalmi előrejelzésében kimutatott visszafizetési képesség függvényében. Kizárólag forgóeszköz finanszírozás esetén a futamidő maximum 3 év. Szükséges saját erő az igényelt hitel minimum 20%-a. Mikrohitel plusz programban 1-15 millió Ft igénylésére van lehetőség

[www.bmvk.hu](http://www.bmvk.hu)

Tőkebefektetés - Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési ZRt. elsődleges tevékenysége a pénzügyi befektetés, melynek célcsoportja a régióbeli kis- és középvállalkozások. A DDRF ZRt. középtávra, üzleti alapon szerez az adott társaságban tulajdoni részesedést készpénzes tőkeemelés és/vagy tőkeemelés + vásárlás (vegyes) technikák valamely módozatával, melyek lényege, hogy a vállalkozás által megvalósítani kívánt beruházás/fejlesztés társfinanszírozásához társasági jogi

alapot és forrást biztosítson. Befektetési összeg 10-60 millió Ft között lehet, maximum 5 éves futamidőre, jegybanki alapkamathoz kötött hozamelvárással.

[www.ddrf.hu](http://www.ddrf.hu)

Pénzintézetek – A bankok kreatív pénzügyi termékei.

### **9.1.6. Támogatások – pályázati programok:**

Nem tartjuk fontosnak a pályázati programok bemutatását, hiszen azok megismerhetőek a [www.nfu.hu](http://www.nfu.hu) oldalon.

#### **Output:**

- Tanácsadási folyamatokhoz kapcsolódó hitelfelvételek, beadásra kerülő pályázatok
- Új pályázati programok

### **9.1.7. Kockázatelemzés**

A projektek változást hoznak, amely az újdonságból eredően bizonytalansággal jár, a bizonytalanság kockázatot keletkeztet. Mivel a kockázat zavarja a projektet, a célkitűzések megvalósítását nehezíti, vagy lehetetlenné teszi, ezért a projektmenedzser feladata adott projekttel kapcsolatos kockázatok feltárása, meghatározás, kategorizálása, elemzése, értékelése, illetve ezek alapján megfelelő kezelési politika kialakítása.

A projektekben kockázati forrásai lehetnek:

- **Időbeli** – amely mind belső (pl. alkalmazott tevékenységéből), mind külső forrásból (pl. beszállító késedelmes teljesítésétől) eredhet. A belső forrásból eredő kockázatok közé tartozhat a késedelmesen teljesítő alkalmazott. Időbeli kockázat például ha egy projekt időbeni megvalósítása más projekttel párhuzamosan zajlik, úgy a társ projekt késlekedése veszélyezteti saját projektünk eredményességét.

- **Technológia** – amelynek alapja, hogy minél újabb egy technológia, annál nagyobb a terv az eredményes befejezés,

- **Emberi erőforrásokhoz kapcsolódóak** – hiszen minden munkát végző alkalmazott, vagy szakember bizonytalan elem a projekt eredményes megvalósulásának szempontjából. A

bizonytalanság csökkenthető a képzés javításával, a feladatok világos meghatározásával, valamint a folyamatos és hatékony kommunikációval.

- **A pénzügyi jellegűek** – a szűken értelmezett projektekre, hanem az egész szervezet működésére is folyamatosan jellemző. Mind projekt, mind pedig szervezeti szinten a pénzügyi kockázat két bizonytalansági elem összegéből áll: a projektmegvalósítás költségvetésének túllépéséből, illetőleg a projekttől elvárt bevételi pénzáram elmaradásából.

- **A politikai jellegűek** – hazai és nemzetközi politika jelentős hatással lehet a projekt sikerére, a bizonytalanság csökkentésére kommunikációs csatornát kell kialakítani helyi és nemzetközi szervezetekkel, kereskedelmi tanácsadókkal.

#### *9.1.7.1. Kockázatelemzés és értékelés*

A kockázati források meghatározása után fontos a megfogalmazott kockázatok bekövetkezésének valószínűségének értékelése, annak megállapítása, hogy:

- a) Mi fordulhat rosszra?
- b) Mekkora ennek a valószínűsége?
- c) Milyen hatással lehet a bekövetkezés a projektre?

A kockázati elemek bekövetkezési valószínűségének és esetleges hatásának számszerűsítésére széleskörű valószínűség – analitikai módszertan alkalmas, amelynek lényege abban áll, hogy a felismert hatású kockázati elemek beépülhetnek a projekttel kapcsolatos vezetői döntésekbe, illetve a kezelésükre külön terveket lehet létrehozni, ezzel is csökkentve a projektfolyamatban rejlő bizonytalanságot.

A projektkockázatok kezelése kétirányú lehet: egyrészt a vezetőség törekedhet bizonyos kockázatok elkerülésére, például a tervdokumentációban, vagy a projektek végrehajtásában alkalmazott módszerek megváltoztatásával. Amennyiben azonban ez nem lehetséges, akkor kockázatenyhítési stratégia kidolgozására is sor kerülhet, mely a kockázatok minimalizálását tűzi ki célul a következő eszközök segítségével:

- célkitűzések módosítása,
- alternatív technológiák és projektmenedzselési módszerek alkalmazása,
- a tevékenységek kölcsönös függőségének minimalizálása,
- erőforrások növelése,
- akadályok elkerülése a szervezeti rugalmasság növelésével.

A kockázati tényezők számszerűsítés alapján rangsorolt listáját és kezelésükre tett javaslatot **táblázatos** formában is célszerű rögzíteni.

Hatása projekt céljaira Bekövetkezés valószínűsége	Kicsi	Közepes	Nagy
Kicsi	(2) (3)	(8) (5)	
Közepes		(4) (7)	
Nagy	(6)	(9)	(1)

- (1) A projekt megvalósíthatósági ideje (48 hónapos időkorlát)
- (2) Környezeti hatások (Ökológiai kockázat)
- (3) Kereslet változása (üzemgazdasági kockázat)
- (4) Pénzügyi kockázat (finanszírozási források rendelkezésre állása, infláció, árfolyamkockázat)
- (5) Partnerkapcsolatokban történő változás (politikai kockázat)
- (6) Szervezet működése (üzemgazdasági kockázat)
- (7) Jogi háttér módosulása (Üzemgazdálkodási kockázat)

(8) Technológiai fejlődés hatása (műszaki kockázat)

**Output:**

- Kockázatok azonosítása és azoknak a tanácsadási folyamatban való elemzése – felkészítés a védekezésre.

## **10. Projekt kommunikáció – kommunikáció tervezése**

Érdemes a projektek elindításához ma már elengedhetetlenül fontos kommunikációs és marketing tevékenységet is röviden összefoglalni. Ma egy kreatív ipari projekt lehet innovatív, lehet hiánypótló és lehet társadalmilag fontos, ha nem látható – ha a célcsoportok a keresleti oldal nem tud róla, akkor eleve sikertelenségre van kárhozthatva. Kommunikálni kell és a marketing módszereket alkalmazva célcsoportot azonosítani, értékesítési csatornákat tervezni. Marketingstratégiánk alapját a célpiacok meghatározása és egy működtethető marketingmix megfogalmazása adja.

### **10.1. Célpiac (célcsoportok)**

A célpiac azon lehetséges homogén vásárlók együttese, akikre a termékünk és/vagy szolgáltatásunk értékesítésénél vásárlóként számíthatunk.

a.) A célpiac földrajzi, társadalmi beilleszkedése

Azonosítani, hogy település – mikrorégió – régió lakossága, speciális társadalmi réteg, speciális korosztály. P.: 15-26 év közötti egyetemista fiatal.

b.) A célpiac bázisai részletesen

Fenti elemek kifejtése.

c.) A célpiac volumene

Értékesíteni kívánt darabszám, fesztivál esetén nap...stb.

Van-e ekkora igény és vásárlóerő erre a termékre/szolgáltatásra?

## **10. 2. A marketingmix**

### **A termék/Product**

Legyen egyedi, jól szegmentálható.

### **Ár/Price**

Legyen konkrét, legyen rugalmas, legyen koherens.

### **Értékesítési csatorna/place**

Meg kell vizsgálni az egyes lehetőségek költséghatékonyságát és eredményességét.

Lehetőségek:

1. Közvetlen értékesítés
2. Kereskedések, közvetítők
3. Saját üzletkötők
4. Internet (webáruház)

### **Reklám/ Promóció**

#### Akció szintű célok

Az arculati elemek (név, tipográfia, szlogen, ...) használatában rejlő erősségek:

- új, karakteres pozitív termékkép kialakítása
- a név ismertsége, vonzereje
- szélesebb piac megnyerése (vásárlói kör kialakítása, bővítése)
- a termék/szolgáltatás elfogadottsága

A kiadvány markáns bevezetése.

A lehetőség és érték tudatosítása a kommunikáció során.

**A termék megkülönböztetése** a korábbi hasonló témában, vagy formában megjelent termékektől.

## **10.3. Célok/célcsoportok**

**Belső környezet/mint elsődleges célcsoport** (hitelesség, hatás stb.)

Pl.. a projectben résztvevő gazdasági szereplők és személyek időszerű, pontos tájékoztatása, csapatépítés.

**Külső környezet/mint eredményességi mérce**

- A külső környezet, kiemelten a szakmai, és társadalmi intézmények bekapcsolása a munkafolyamatokba, tájékoztatásba:



- Lakosság, mint résztvevő;
- Szponzorok,
- Potenciális vásárlók.

Itt szükséges tovább pontosítani a célcsoportok körét, időbeni meghatározottságát, hogy az üzeneteket a célok alapján már eszközökhöz is tudjuk rendelni. (Pl.: a gazdasági élet szereplői számára milyen lehetőséget kínál a projekt)

## **10.4. Üzenet/eszközök**

### **PR**

Arculat:

pl.: logo

szlogen: „Kultibérlet”

design megjelenések erős brand

sajtótájékoztatók, konferenciák, fórumok

### **MPR**

Bemutatók, vásárok

trade marketing

Direct marketing

### **Marketingkommunikáció**

sajtóhirdetések

personal selling

POS anyagok, minták, szórólap

Honlap/bannerek a városi honlapon

Direct marketing /belső levelezési rendszerek felhasználásával

### **Szponzorációs lehetőségek:**

médiafelületek

esemény

kiadványban

önálló

felsorolás

címszóban felsorolás

## **10.5. Kommunikációs folyamatok**

### **A. A belső kommunikáció**

A külső kommunikáció mellett kiemelt figyelmet kell fordítani a belső kommunikáció jó minőségére is. Ennek keretén belül fontos, hogy a Projektmenedzsment tagjai több kommunikációs csatornán is érintkezzen és közöttük az információ-áramlás, ne ütközzön akadályba. A projektvezető a Kommunikációs Terven kívül elkészíti az iratkezelési kézikönyvet, eljárásrendet, szervezeti és működési szabályzatot, valamint munkaköri leírásokat a munkafolyamatok pontos definiálása és koordinációja érdekében.

A belső kommunikáció során használt módszerek:

- Személyes megbeszélés: információcsere a résztvevők valamelyikével, a mindennapi munkavégzés elengedhetetlen feltétele;
- Csoportos egyeztetés: a projektben résztvevők egy csoportjával, a projekt egy részének átbeszélése végett;
- Projektmenedzsment értekezlet: a teljes projekt résztvevőivel, a teljes projektet érintő kérdések megvitatására. A mindenkire tartozó és közös gondolkodást igénylő információk átadására, a konszenzust követelő ügyek eldöntésére, a projekt rendszeres értékelésekre.

A belső kommunikáció során használt eszközök:

Személyes élőbeszéd (megbeszélés, tájékoztató, beszámoló stb.); telefon; Internet, elektronikus levelezés; hagyományos levelezés. Kommunikáció folyik a vezetési szinttel, de az egyes résztvevők között is akár spontán módon is. Ez megköveteli a fokozott figyelmet a szakmai

felkészültség magas szintjét, melyek fontosak a külső kommunikáció jó minősége szempontjából is.

## **B. A külső kommunikáció**

Kreatív iparban tervezett kommunikációs elemek lehetnek a következők:

A projektet jelképező logó készítése és névjegykártyák tervezése.

A projekt menetéhez, eredményeihez igazítva frissülő kiadvány elkészítése;

Projekt hírek megjelentetése:

- helyi médiában;
- országos médiumokban (országos televíziós csatornák, , internetes portálok szakmai oldalai);
- nemzetközi szakmai médiumok

Saját internetes honlap készítése ([www.kreativprojekt.hu](http://www.kreativprojekt.hu)).

## **11. A projektmegvalósítás és monitoring**

A projekt minden szereplőjének az érdeke, hogy a projekt célkitűzése a terveknek megfelelően valósuljon meg, az előre meghatározott határidőre, valamint az adott ráfordítás- és költségkereteken belül. Alapvető, hogy a projekt lebonyolítása során létrejövő projektum mindenben megfeleljen a megrendelő teljesítményelvárásainak.

Ha a projekt végrehajtását, annak fő szakaszait, fázisait vizsgáljuk, egyértelműen megállapítható, hogy a projektcél megvalósulása döntő módon a projektmegvalósítás fázisában teljesül. Itt történik a projektum fizikai létrehozása. Kezdetét veszi a projekt kezdetén megállapított feladatok realizálása, az erőforrások koncentrált leterhelésével, illetve felhasználásával. Fontos szempont, hogy a fizikai megvalósítás fázisában van utoljára lehetőség a projekttervek esetleges módosítására vagy kritikus esetben a projekt idő előtti leállítására.

Az erőforrások nem megfelelő időben és mennyiségben való rendelkezésre állása, a rossz szervezési munka veszélyeztetheti a részfeladatok határidőre való teljesítését, ami károsan befolyásolhatja a projekt határidejét, a projekt befejezésének sikerét. A projektmegvalósítás a

projekt lefolytatásának a legkritikusabb fázisa. A nagymértékű és koncentrált erőforrás-lekötés és annak a szervezett biztosítása, a költségekkel való gazdálkodás, a paraméterek teljesítésének követelménye szinte egyértelmű feladatként írja elő a projektmenedzmentnek a megvalósítás hatékony nyomon követését, a szükséges korrekciós beavatkozások elrendelését, valamint azok hatásának értékelését.

A projektmenedzmentnek a megvalósítást, a teljesítést irányító tevékenységét nevezik projektmonitoringnak.

### **11.1. A projektmonitoring feladatai**

A projektmenedzmentnek folyamatosan nyomon kell követni, hogy a projekt tevékenysége valóban előre vetíti-e majd a határidőre történő teljesítést, valamint az addig elért teljesítéshez felhasznált erőforrások és költségek lehetővé teszik-e a még hátralevő feladatok tervezett kereteken belüli megvalósítását. Ahol, és amikor eltérések mutatkoznak, amelyek veszélyeztetik a határidőre történő teljesítést vagy jelentős költségtúllépést eredményeznek, a projektmenedzmentnek, a projektvezetőnek a már említett korrekciós intézkedéseket kell meghoznia.

A projektmonitoring irányítási tevékenység döntés-előkészítő munkáját általában a projektmenedzment szakemberei végzik, a kivitelezés tényadatainak folyamatos gyűjtésével és a terv adatokkal való összevetésével, az eltérések elemzésével és az azokról való információszolgáltatással. Így a projektmenedzment a kritikus helyzetekben is naprakész és megalapozott döntéseket képes hozni.

A projektmonitoring tevékenység fő lépéseit a következőkben határozhatjuk meg:

- a tervek és azok adatainak rögzítése;
- a projektelfolyás tényadatainak gyűjtése;
- a tényadatok összevetése a tervadatokkal;
- az eltérésekről döntés-előkészítő információk összeállítása és

- a korrekciós intézkedések meghozatala.

A projektmonitoring vizsgálatának fő területei a projektmegvalósítás fázisában a következők:

- a teljesítésmonitoring,
- az erőforrásfelhasználás-monitoring és
- a költséggazdálkodás-monitoring.

A projektmenedzsment projektmonitoring tevékenységével szemben támasztott követelmények igen sokrétűek:

- a) A monitoringrendszernek összhangban kell lennie a projektszervezettel, a projekt strukturális fázismodelljével.
- b) Az eltéréselemzés információi könnyen áttekinthetőek és egyszerűen értelmezhetőek legyenek.
- c) Az adatok korrektek legyenek, az adatszolgáltatók és felhasználók tisztában legyenek a projekt céljával, funkciójával, annak sikerkritériumaival, hogy a projektmonitoringban közreműködők közül senkinek ne legyen érdeke az esetleges negatív eltérések eltitkolása, a félreinformálás.
- d) Alkalmasnak kell lennie, hogy viszonylag gyorsan jelezze a várható nagyobb eltéréseket, hogy a projektvezetés még idejében tudjon érdemben intézkedni.
- e) A projektmegvalósítás során képezze a döntés-előkészítés és a döntéshozatal fő eszközét.

## **12. A projektzárás**

A projektkezdet jelentősége a projekt sikere szempontjából vitathatatlan. Nem kisebb a projektzárás jelentősége sem. A szabályozott körülmények között történő projektzárás mind a befejezett projektre, mind pedig a jövőben új projektre hatással van. A lezárandó projekt esetében szabályozni kell az utógondozási, kiegészítési, módosítási és karbantartási munkákat. A negatív projektzárás általában tartósan kihat a teljes projektre és a megbízótól a felhasználón át a projektteamig minden résztvevőben negatív benyomást kelt. A pozitív projektzárás ezzel szemben növeli a megcélzott projekteredmények minőségét és a tapasztalatok kellő mélységű leszűrése és hatékony tapasztalat-átvitel esetén a további projektekre is pozitív hatást gyakorolhat. A

megfelelő projektlezárás és a részletes lezáró elemzés hasznát és szükségességét mindenképpen fel kell ismernünk.

A projektzárás nem egy időpont, hanem adott körülmények között akár hosszabb időszak is lehet, tehát önálló projektszakasz. A teljes körű és meghatározott módon történő lezárás minden projekt esetében szükséges, de annak terjedelme a projekt méretének és jelentőségének a függvénye. A projektzárás fázisát, akárcsak az összes többi projektszakaszt, már a tervezésnél figyelembe kell venni.

A projekt lezárása során az érintettek kötelező jellegű megállapodással szabályozzák a projekt lefolytatása után visszamaradó tevékenységeket, kiegészítő munkákat, amelyek a projektfelelősök és az ügyfelek között kerülnek a jövőben lebonyolításra. A záró beszámoló és az információ továbbadása a projekt lebonyolításában érdekelt személyek tájékoztatása és számukra a projekt lezárására vonatkozó információ eljuttatása. A projekt lezárására az ismerttet elemek végrehajtásával lehetőséget biztosít az eredmények értékeléséhez, illetve a projekt lebonyolítása folyamán szerzett tapasztalatok összegzéséhez és rendszerezéséhez.

## **13. Tanácsadás folyamata**

### **I. A tanácsadási folyamat előkészítése**

#### **1. Projektmenedzsment tevékenység felmérése, az igények behatárolása**

A kompetencia központ hatókörébe tartozó cégek körében igényfelmérés

Eszköze: telefonos lekérdezés, írásbeli kérdőív segítségével

Célja: a projektmenedzsment affinitás felmérése, tanácsadói segítségnyújtás igényének felmérése

Output:

- a kulturális ágazatban tevékenységet végzők vagy jövőben potenciálisan kreatív projektet kidolgozók körének meghatározása;
- a tanácsadásra vonatkozó igénybevétel szándéka
- tanácsadói tevékenység irányának meghatározása (műszaki, marketing, pénzügy)

#### **2. A felmérés alapján a tanácsadói team összeállítása**

Az érintett területek: műszaki, menedzsment, marketing, jogi és pénzügyi terület

#### **3. A potenciális ügyféllel való kapcsolatfelvétel**

- Módja lehet:
  - Ügyfél kezdeményezésére
  - Kompetencia központ részéről való kezdeményezésére
- Az ügyfél igényeinek megismerése
- A tanácsadás keretében nyújtott szolgáltatás

#### **4. A tanácsadói munka elvégzéséhez szükséges előzetes helyzetfelmérés**

- A probléma meghatározásához szükséges helyzetfelmérés
- Probléma megfogalmazása
- A felmérés költségeinek fedezete a klaszter tagsághoz is kapcsolható (klaszter díjba bele kell foglalni, kompetencia központ finanszírozása), de alapvetően a KIKK pályázati keretből történik, annak óradíj alapú finanszírozása.

## **5. Az ajánlat egyeztetése a kompetencia központ keretein belül**

- A probléma pontos megfogalmazása
- Tanácsadási célok meghatározása
- A tanácsadók kiválasztása és a következők egyeztetése:
  - Javasolt munkamenet – projektmenedzsment team megalkotása
  - Tanácsadás ütemezése – folyamatában mikor, határidők.
  - Szükséges erőforrások – szakértői óraigény (15.000 Ft/óra)
  - Pénzügyi feltételek – szakértésen túl felmerülő egyéb tanácsadói feladatok egyeztetése, például: pályázatkészítés, hitelkérelem készítése.

## **6. Az ügyfél számára elküldött ajánlat**

- A probléma egyértelmű megfogalmazása
- A tanácsadás során alkalmazott módszer rövid bemutatása
- Projektterv
- Tanácsadók bemutatása
- Árajánlat – szakértői munkaóra igény meghatározása
- Kiegészítő rész – Referenciák

## **7. Szerződéskötéssel kapcsolatos feladatok**

- Pontos feladat meghatározás (szerződés tárgya)
- A megvalósítás ütemezése, határidők definiálása
- Az elvégzett munka ellentételezése
- Fizetés módja, részfizetések időpontja
- Üzleti titoktartás szabályainak meghatározása
- A megvalósításba bevonandó alvállalkozások alkalmazásának feltételei (üzleti titoktartás)
- Az elvégzett munka szerzői jogainak meghatározása
- Vitás kérdések kezelése
- Szerződés megkötése



## **II. A tanácsadási munka elvégzése**

### **8. A tanácsadói tevékenység, a megvalósítás előkészítése**

- A szerződésben rögzített ütemterv alapján a részletes munkaterv kidolgozása
- A munkában résztvevők: kompetencia központ, tanácsadó vagy tanácsadó cég képviselői
- Módszertani eszközök kiválasztása

### **9. A javaslatok kidolgozásához szükséges adatok összegyűjtése**

- Alkalmazott módszer: személyes interjúk, dokumentumok áttekintése
- A begyűjtött információk feldolgozása, elemzése

### **10. Projektmenedzsment tevékenység**

- Ötlet hiányában ötletgyűjtés
- Ötletek rostálása
- Elemzések készítése projekt előkészítésre, megvalósításra
- Projekt módszerek átadása
- Pályázatok készítése – forrásszerzés

### **11. A döntés alapján a megvalósítás feletti supervisor tevékenység**

- A teamvezető és tagok kijelölése
- Ügyfél szakmai felkészítése, kommunikáció formájának kialakítása
- A döntés eredményeképp meghatározott alternatíva bevezetése, megvalósítása
- Monitoring kialakítása: visszacsatolási pontok megfogalmazása

### **III. A tanácsadási munka értékelése, lezárása**

#### **12. Értékelés**

- A megvalósítást rögzítő ütemtervben rögzített mérföldköveknél szükség van az ex-post értékelésre.
- A szükséges korrekciók elvégzése
- Pénzügyi teljesítés vizsgálata

#### **13. Zárójelentés**

- A szerződési célok teljesülésének vizsgálata
- Pénzügyi finanszírozás lezárás
- A továbbfejlesztés lehetőségének megfogalmazása
- A utókövetési időszak feladatainak megfogalmazása

### **IV. A tanácsadási dokumentumok<sup>1</sup>**

#### **1. Előzetes felmérés**

- A tanácsadó központnak kell elkészíteni, amely segítségével fel lehet kérni a megfelelő tanácsadókat.
- Célja az adott ügyfél esetében felmérni a lehetséges tanácsadói munka tárgyát.

#### **2. Munkaterv**

- A tanácsadó központ felügyeletében a felkért tanácsadók készítik el az előzetes felmérés adatai alapján.
- Az összegyűjtött információk alapján megfogalmazza a konkrét tevékenységet.
- A rendelkezésre álló erőforrások meghatározása és a tevékenységekhez való allokálása.
- Időterv elkészítése: mérföldkövek kijelölése

---

<sup>1</sup> 1.sz. melléklet: tanácsadási jegyzőkönyv

### A munkaterv szakaszai:

- **A probléma pontos leírása:** A tanácsadó az előzetes felmérés alapján levonja következtetéseit és leírja a problémákat.
- **A probléma megoldásának lehetőségei:** a probléma megoldásaként alternatívák összegyűjtése, illetve azokkal kapcsolatos tevékenységek definiálása. Ilyenek lehetnek a belső kommunikációs rendszer átalakítása, az allokációs rendszer felülvizsgálata, a szükséges szakmai ismeretek megszerzésének lehetősége. Lehetőség szerint a szükséges indikátorok meghatározása a mérhetőség és a későbbi ex-post értékelés esetében az összehasonlítás miatt. Az innovációs tevékenységhez szükséges pénzügyi feltételek meghatározása, amely a megbízó szempontjából különösen fontos. A megbízás megalapozása miatt rendkívül fontos a tevékenységből származó hasznok behatárolása.
- **Megvalósítás kimunkálásának terve:** a munka szakaszai és ütemterve: A feladatokat bizonyos részletezettséggel ütemezni kell. Mindkét félnek tudnia kell, hogy mit vár el tőle a másik fél az egyes munkaszakaszokban. A munkatervben le kell írni az egyes szakaszok eredményét, meg kell határozni, hogy az ügyfél a munkafolyamat mely pontjain milyen jelentést kap.
- **Szükséges erőforrások:** A probléma, a megoldás és a megvalósítás részleteinek ismerete alapján megállapítható, hogy milyen erőforrásokra van szüksége a végrehajtás egyes szakaszaiban. Az erőforrás tervezés kiterjed azokra az erőforrásokra amelyeket a tanácsadónak kell biztosítani és amelyeket az ügyfélnek kell biztosítani, valamint a költségekre;
- **Ütemterv készítése:** az egyes munkafázisok időbeli megvalósításának meghatározása Gantt-diagram segítségével. A módszer lehetővé teszi az erőforrások hozzárendelését is, illetve szűk keresztmetszetek megállapítását.
- **Tanácsadási munka megosztása:**
  - Mi a feladata az ügyfélnek és mi a tanácsadó(k)nak
  - Dokumentációs feladatok meghatározása és személyhez való hozzárendelése
  - A munka párhuzamos végzése teameket igényel, csapat kialakítása
  - Jelentési kötelezettség megállapítása

### 3. Tanácsadási ajánlat

A tanácsadási tevékenység üzleti vállalkozás, ami pénzügyi tehervállalással jár együtt. Emiatt az ügyfélnek pontosan tudnia kell a teljesítés minden lépését, illetve ennek ellentételezését. Az ajánlat segítségével mérlegelheti, hogy a felajánlott szolgáltatást igénybe veszi-e vagy sem. Az ajánlatna a következő elemet kell tartalmazni:

#### Részei:

##### • Bevezetés

- Az ügyfélszervezet jelenlegi helyzete, a megbízás indokoltsága
- Az ügyfél által megfogalmazott (és azonosított) probléma
- A probléma megoldását célzó eddigi törekvések, tevékenységek

##### • Alkalmazott módszerek rövid bemutatása

- Az egyes munkaszakaszokban alkalmazandó módszer
- A várható eredmények bemutatása: mind az előnyök, mind a lehetséges hátrányokra fel kell hívni a figyelmet a mérlegelés miatt

##### • Projektterv

- Feladatok és erőforrások
- Résztvevő személyek
- Monitoring
- Tartalékok (előre nem látható események kivédésére)
- Feladatok ütemezése

##### • Tanácsadó cég és a kijelölt konzultánsok

- Tanácsadó bemutatása
- A munkában részt vevő személyek szakmai és tanácsadási tapasztalatai
- Az adott feladattal szorosan összefüggő szakmai tapasztalatok/referenciák

##### • Ár

- A munka tervezett kalkulációja
- Esetleges engedmények, módosítás lehetőségei

#### • Kiegészítő rész

- Kísérőlevél
- Referencialista
- Címlap
- Tartalomjegyzék
- Táblázatok és illusztrációk jegyzéke
- Függelék

#### 4. Szerződés

Az előkészületi szakasz eredményes befejezése a tanácsadó és az ügyfél közötti szerződés megkötésével zárul. A szerződés rögzíti mindazon feltételeket, amelyben megegyeznek a munka elvégzésére vonatkozóan. A szerződés végső parafálásában célszerű jogi szakértőt (ügyvédet, jogtanácsost) bevonni.

##### **Mire terjedjen ki a szerződés? (a szerződés részei):**

1. A szerződő felek (tanácsadó és ügyfél) megnevezése.
2. A munkaterv (feladat, határidő, célok, ütemterv stb.).
3. A munka várható eredménye, jelentések – az ügyfélnek átadandó dokumentumok.
4. A tanácsadó és az ügyfél ráfordításai (idő, egyéb).
5. Díjak, költségek (szerződési összeg).
6. A számlázás és a fizetés módja.
7. Szakmai felelősség – bizalmas információk kezelése, érdekütközések elkerülése.
8. Szerzői jog – a tanácsadó által a munka során kidolgozandó szellemi alkotásai.
9. Szavatosság – a tanácsadó felelőssége az ügyfélnek okozott károkért a szavatossági felelősség korlátozása.
10. Alvállalkozók foglalkoztatása a tanácsadási munka részfeladataira.
11. A munka megszakítása, a szerződés felmondása vagy módosítása – hogyan és mikor javasolhatják ezt a felek.
12. A viták eldöntésével kapcsolatos szabályok.
13. Aláírás és dátum.

A szerződéskötést a Polgári Törvénykönyv többféle módon lehetővé teszi. Lehet szóban, írásban és ráutaló magatartás formájában. A jelen esetben kizárólagosan az írásbeli

szerződéskötési forma az elfogadható, hiszen a megvalósítás bonyolultsága, összetettsége ezt kívánja meg. Az írásbeli megállapodásban részletezni lehet minden olyan tényezőt, amely mind a tanácsadó, mind a megbízó számára garancia a közös cél elérése végett.

## **5. Időszaki jelentések**

Az ütemtervben megfogalmazásra kerültek mérföldkövek, amelyek a tanácsadás fordulópontjait kívánják jelenteni. Az időszak jelentések tartalma az elvégzett munkát dokumentálja. Továbbá lehetőség van a munkatervben leírtakkal való összehasonlításra.

- A mérföldkő időtartama
- A tervezett munka
- Az elvégzett munka
- Az erőforrások felhasználása, különös tekintettel a pénzügyi forrásokra
- Az eltérések indoklása, javaslattétel az eltérés megszüntetésére

## **6. Zárójelentések**

A tanácsadói munka lezárásaként szükség van a teljes tevékenység összefoglalására, az eredmények publikálása miatt egy zárójelentés készíteni. A jelentés gyakorlatilag a megkötött szerződés teljesítési igazolásának is tekinthető. Tartalmazza:

- Az eredmények meghatározását
- A pénzügyi elszámolást
- A felhasznált erőforrásokat
- A tanácsadási tevékenység minősítését
- A tapasztalatokat
- A továbblépés lehetőségeit

## 14. Összegzés

A projektmenedzsment alapjainak megismerése és a tanácsadói folyamat módszertanának elsajátítása után a feladat legfontosabb része következik a megvalósítás.

A kamarák elsőszámú feladata az intézmények és vállalkozások projektjeinek szakmai segítése és támogatása. Felkészült tanácsadók és tanácsadói rendszerek a KKV-k üzleti hatékonyságát és eredményességét nagymértékben támogatják. A tanácsadók képesek a módszertan alapján témák – ágazatok – vállalkozások szerinti tanácsadási folyamatok eredményes elvégzésére. A tanácsadás az esetek többségében a vállalkozások részéről fel nem ismert igény. Pályázati támogatásból térítésmentes tanácsadási programokkal a vállalkozások megismerhetik a tanácsadási folyamatok eredményeit és kimeneteit. Tanácsadói hálózatok működtetése gazdaságfejlesztési program, a vállalkozások eredményessége, export képességének növelése nemzetgazdasági érdek. Reméljük, hogy a tanácsadói kézikönyv használható segítséget nyújt a szakemberek számára.