

# Mérnöki menedzsment kidolgozások

---

## **Ismertesse, hogy mit értünk mérnöki menedzsmenten, mint diszciplínán! A szakterület innovációjának menedzsmentje beletartozik-e? Miért? (3p)**

A mérnöki tudományok és a vezetéstudomány ötvözete, híd közöttük, amely a folyamatok, szervezetek, technológiák és termékek menedzselésének, sikerre vitelének – a mérnöki területeken közös, jellemző – módszereivel foglalkozik. Menedzsmentfolyamatok egy szakterületen: ide tartozik a szakterületi technológia fejlesztése és innovációjának menedzselése is.

## **Mit foglal magába egy vállalati jövőkép bővebb változata (cégfilozófia), tömören ismertesse az összetevőket! (3p)**

A vállalati jövőkép (vision) a „Merre tartunk, hova akarunk eljutni?” kérdésre adja meg a választ. A kívánt reális jövőbeni állapot, a legfőbb célok, értékek, prioritások alapvető kinyilatkoztatása.

Lehetséges részei:

- (Küldetés)
- Üzleti/szakmai/tudományos/fejlesztési vízió, fókusz, célfeladat
- Átfogó teljesítményi célok: pl. sikerkritériumok
- Vállalati prioritások: pl. stratégiai üzletágak és pozicionálásuk
- Értékrend: pl. ügyfél-orientáció, csapatmunka
- Vállalati **politikák**, pl.:
  - Horizontális stratégia: szinergiák az üzletágak között
  - Vertikális stratégia: integráció mértéke, bővítés/szűkítés
  - Környezet szereplőihez való viszony: felvásárlás, kooperációra való törekvés

Az üzletpolitika a kifelé szóló, kevésbé részletes jövőkép.

## **Mi a különbség a DSS és GDSS között? (1p)**

DSS (Decision Support System): döntéstámogató rendszer, bármely szakterületre alkalmas. A döntésben résztvevő személyek közös nevezőre hozását segíti. Pl. táblázatokba lehet vinni az információkat.

A GDSS (Group Decision Support System) csoportos döntéstámogató rendszer, amely olyan számítógép alapú információs rendszer, amely képes a nem strukturált problémák megoldásához segítséget nyújtani döntéshozók együtt dolgozó csoportjának.

## **Mi az a WBS a projekteknél? (1p)**

Tevékenységbontási rendszer (work breakdown structure): a projekt több kisebb részfeladatra bontható. Szintjei:

- projekt
- projekt fő feladatai
- fő feladatok feladatai
- elvégzendő tevékenységek

Időbeli felbontása min. 8 óra, max. 80 óra. Az egyes feladatokhoz megállapíthatók az egyes megvalósítási idők, az erőforrások, és a feladat megvalósításáért felelős személyek.

## **Melyek a vezetői hatalom forrásai? (1p)**

HBT:

- **Hatáskör** (authority): döntéshozatal joga (felhatalmazás alapján)
- **Befolyás** (influence): a büntetés/jutalmazás eszközei, lehetősége (helyzete, kapcsolatai révén)
- **Tekintély** (prestige): a meggyőzés képessége (magatartása, elismertsége, szakértelme folytán)

## **Melyik az a tudásfajta, amelyik nem megfogható, hanem az egyén személyes tudását tartalmazza? (1p)**

A hallgatóságos (tacit) tudás.

## Ismertesse a Balanced ScoreCard (BSC) módszer négy szempontját, mit mutat meg a stratégiai térkép? (3p)

- **Tulajdonosiszempont (E):** Hogyan ítélik meg a tulajdonosok a vállalat (pénzügyi) *pozícióját*?
- **Ügyfélszempont (P):** Hogyan ítélik meg az ügyfelek a vállalat piaci *teljesítményét*?
- **Értékláncszempont (A):** Hogyan segítik elő a belső folyamatok és a szervezet az *értékkeremtést*?
- **Fejlődésszempont (I):** Hogyan biztosítjuk a jövőbeli célok eléréséhez szükséges *felkészültséget*?

Stratégiai térkép: A stratégiai tényezők és összefüggéseik feltárása.

## Ismertesse az innováció komplex modelljét! (3p)

Az egyes tevékenységek több területen, egymással párhuzamosan folynak. A tevékenységek kölcsönhatásban állnak egymással. A folyamatok között visszacsatolások működnek.

Folyamatok:

- alap kutatás/akadémiai jellegű tudományos tevékenység
- alkalmazott kutatás, technológiai fejlesztés
- vállalati-szervezeti társadalmi innováció, termelés, értékesítés

## Mi az ügyvezetés három dimenziója? (1p)

- Vezetői szerepek (stratégia, tervezés; szabályozás, szervezés; koordinálás, irányítás; stb.)
- Vezetési helyzetek (vállalatalapítás; szervezetépítés; működés, változtatás; stb.)
- Vezetés eszközei (döntés-előkészítő; szervezetfejlesztési; tervezési; stb.)

## Mit ad meg a vezetői hatalom három forrása együttesen és metszetében? (1p)

- vezetői hatalom forrásai (3 halmaz, fedésekkel):
  - **Hatáskör** (döntéshozás joga),
  - **Befolyás** (büntetés/jutalmazás),
  - **Tekintély** (elismerés, meggyőzés)
- hatalom kiterjedése (volumen):  $V = H \cup B \cup T$
- valódi, hatékony hatalom:  $W = H \cap B \cap T$

## Mit értünk a tudástranszfer sűrűségén? (1p)

Hogy a tudás befogadója mennyi információt tud befogadni és felhasználni. A tudás sokrétűségét mutatja.

## Lehet-e cég feltaláló? Indokolja a választ! (1p)

Nem, mert csak természetes személy lehet feltaláló, a cég pedig jogi személy. Minden esetben az alkalmazottja a feltaláló (aki konkrétan feltalálta az adott új donságot), viszont a szabadalom tulajdonjoga a vállalaté (ő a jogosult).

## Ismertesse az innováció fogalmát és alapeseteit az Oslo kézikönyv szerint! (3p)

Az innováció

- új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás,
- új marketing-módszer, vagy
- új szervezési-szervezeti módszer

bevezetése.

- **Alapesetei (Oslo):** termék, szolgáltatás, eljárás, szervezeti, vezetési, marketing
- Információforrások: nyitott, technológia megszerzés (megvétel), innovációs együttműködés

## Mi a Pareto módszer? (1p)

A tényezők, teendők osztályozása fontosságuk (A, B és C) szerint: kevés fontos A, többé-kevésbé fontos B,...

## Vállalatoknál kinek a feladata a tudás kodifikációjának tervezése és irányítása? (1p)

Tudásmenedzser.

## Mi a szabadalmi helyzet, ha valakinek munkaköréhez tartozik, hogy új dolgokat kutasson és hozzon létre? (1p)

Szolgálati találmányról van szó, aminek jogosultja a munkáltató.

## Ismertesse az egyéni és szervezeti szakmai kompetencia összetevőit! (3p)

Definíció: a kompetencia tanulás és tapasztalás eredményeként kialakuló személyes erőforrás, amely lehetővé teszi a megszerzett ismeretek konstruktív és sikeres alkalmazását.

Az *egyéni kompetencia* összetevői:

- *explicit tudás* az adott területen: a tények ismerete, és annak átadására, elmélyítésére való képesség
- *gyakorlati jártasság*: tapasztalatokkal és ítélőképességgel való rendelkezés
- *beágyazottság*, hazai és nemzetközi, valamint szakmai és társadalmi szinten

A *szervezeti kompetencia* az egyének kompetenciáinak összessége, kiegészülve a kritikus tömeg kritériumával.

## Ismertesse a SWOT módszert, célját, komponenseit! (3p)

A SWOT elemzéssel feltérképezhetjük egy piac, iparág, üzlet, termék, szolgáltatás stb. piaci életképességét, illetve megismerhetjük, hogy mely feladatok a legfontosabbak stratégiai szempontból. Leggyakrabban az üzleti terv részét képezi: bankok, vagy befektetők számára készül, hogy látható legyen az üzleti tervben, mik a megtérülés esélyei, arányai.

A SWOT egy angol mozaikszó, 4 szó kezdőbetűiből áll össze:

- Strengths - erősségek
- Weaknesses - gyengeségek
- Opportunities - lehetőségek
- Threats - veszélyek

A SWOT elemzés magyar megfelelője a GYELV elemzés.

- **Gyengeségek:** belső tényezők: olyan dolgok, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyás, hogy jobb legyen.
- **Erősségek:** belső tényezők: pozitív dolgok, amik jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek.
- **Lehetőségek:** külső tényezők: olyan adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket.
- **Veszélyek:** külső tényezők: olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot is jelentenek.

Amikor SWOT elemzést végzünk a stratégia kiértékelése céljából, akkor a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget, lehetőséget és veszélyt felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával. Ez még mindig nem elég, mert néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet a stratégia építésénél vagy a piaci helyzet szempontjából, mint a többi, és ugyanez vonatkozik a lehetőségekre és veszélyekre is. Fontos tehát, hogy a SWOT-listát kiértékeljük abból a szempontból, hogy milyen következményei vannak a stratégiára nézve, és a stratégia alkotásánál milyen területeket kell még feltárni. ([forrás](#))

### Belső átvizsgálás (SW)

- meglévő, szervezeten belüli erősségek, gyengeségek feltárása
- értéklánc (értékkeremtés folyamata) segít benne

Környezetelemzés, versenyanalízis (OT), Porter:

- Vásárlók: alkupozíció
- Új belépők: belépési korlátok
- Szállítók: pozíció (száma, helyettesíthető)
- Helyettesítők: különbözőség
- Versenytársak: rivalizálás

Portfóliómátrix: több üzletág eredményének összevetése (pl. BCG mátrix segítségével)

## Ismertesse az Európai Innovációs és Technológiai Intézet (EIT) alapításának célját és indokait! (3p)

Európa erőssége a feltalálás, de a kutatási eredmények elterjesztése nem ilyen sikeres. Ennek főbb okai:

- a magasan képzett kritikus tömeg hiánya
- az üzleti vállalkozások alacsony részvételi aránya
- nem megfelelő az oktatás és a kutatás struktúrája
- a legjobb kutatók elvándorolnak Európából (agyelszívás)
- nincs elég figyelem a felhasználók, a piac igényeire
- nincs elegendő finanszírozás

Célja, hogy Európa oktatási, fejlesztési és tudományos területeit („tudásháromszög”) összehangolva növelje az EU innovatív képességét.

## Mi az EU szóhasználata magyarul és angolul a távközlés fogalmára? (1p)

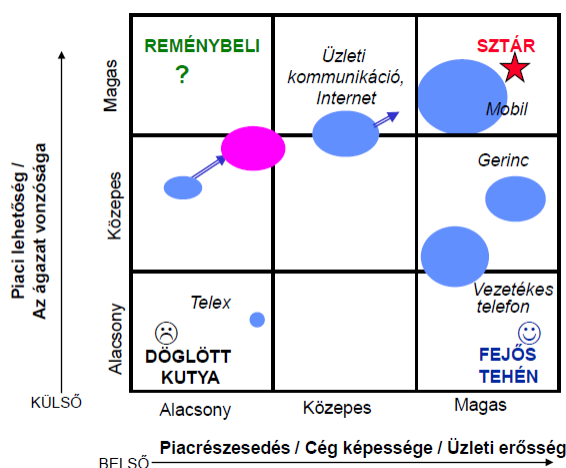
ICT = Információs és kommunikációs technológiák / Information and Communication Technologies

## Az ICT menedzserek kötelező üzleti prioritásai mire vonatkoznak? Soroljon fel legalább négyet! (Gartner felmérés) (1p)

- Vonzd és őrizd az ügyfeleidet
- Építs egy agilis és innovatív szervezetet
- Javítsd a kritikus vállalati és technológiai folyamatokat
- Fejleszd a munkaerő hatékonyságát
- Menedzselj a kockázatot, fejleszd az együttműködési készséget és irányítást
- Maximalizáld a teljesítményt, a jövedelmezőséget és a versenyképességet

## Mi van a BCG portfólió mátrix két tengelyén? Hol helyezkedik el a mátrixban a „fejős tehén”? (1p)

A BCG mátrix (Boston Consulting Group) a legnépszerűbb portfólió mátrix. Egy-egy üzletágat, terméket, technológiát stb., az üzleti jelentőségét reprezentáló méretben ábrázoljuk; jelen és jövőbeli helyzete, illetve mozgásiránya szintén feltüntethető. Egy termék mozgása az életciklusa során általában a bal felső sarokból indul az óra járásával megegyezően. A vízszintes tengelyen a belső tulajdonságok erőssége (Piacrészesedés / Cég képessége / Üzleti erősség) van feltüntetve, míg a függőleges a külső (Piaci lehetőség / Az ágazat vonzósága). A „fejős tehén” a mátrix jobb alsó sarkában helyezkedik el.



## Mit jelent a döglött kutyák termék életfázis a BCG mátrixban? (1 pont)

Olyan termékek, amelyeknek sem a piaci részesedésük, sem a növekedési lehetőségük nem kielégítő. A vállalkozásnak fel kell készülnie ezek piacról történő kivezetésére.

## Mit jelent a kérdőjelek termék életfázis a BCG mátrixban? (1 pont)

Kérdőjelek: azok a viszonylag új termékek, amelyeknek még alacsony a piaci részesedésük és a gyors piaci növekedés lehetősége jellemző rájuk, sikerességük még „kérdőjeles”.

## Létezik-e mindig kritikus út a projektek ütemezésénél? Ha igen, hogyan lehet ezt belátni? Ha nem, akkor mutasson ellenpéldát! (1p)

**Kritikus út:** azon út, amelynek hossza megegyezik a projekt átfutási idejével; kritikus tevékenységek összessége.

**Kritikus tevékenység:** azon tevékenység, amely esetén a teljes csúszás (teljes tartalékidő) értéke nulla

**Teljes csúszás:** az a maximális időmennyiség, amellyel egy tevékenység időtartama megnövelhető, teljesítésének elkezdése halasztható anélkül, hogy ez akadályozná a határidők tartását.

Mindig létezik kritikus út, mégpedig a leghosszabb út ez (a végrehajtási idők összegét tekintve).

## Melyik a két alapvető tudásmenedzsment megközelítés? (1p)

1. Kodifikációs: dokumentált tudás újrafelhasználása (rendszerező)
2. Perszonalizációs: munkatársak fejében lévő tudás felhasználása (kapcsolati)

## Milyen innovációs intézmények működnek a BME-n? Soroljon fel legalább hármat! (1p)

- Innotech Műegyetemi Innovációs Park Kft.
- Mobil Innovációs Központ
- Microsoft Innovációs Centrum
- BME-Infokom Innovátor Nonprofit Kft.

## Ismertesse az innovációk elfogadási folyamatát! (3p)

1. **Ismerkedés:** a fogyasztó tudomást szerez az innováció létezéséről, de nincs róla információja
2. **Érdeklődés:** a fogyasztó ösztönzést érez az innovációval kapcsolatos ismeretek megszerzésére
3. **Értékelés:** a fogyasztó eldönti, hogy kipróbálja-e az innovációt, vagy nem
4. **Kipróbálás:** a fogyasztó kipróbálja az innovációt, így pontosítani tudja, hogy az innováció milyen értéket képvisel számára
5. **Elfogadás:** a fogyasztó elhatározza, hogy rendszeresen használni fogja az innovációt

## Ismertesse a szabályozás eszközrendszerét! (3p)

- Jogszabályok
  - általános, versenyalapú szab.
  - távközlés/infokom-specifikus szabályozások
    - pl. szabványok beemelése, kormányzati programok, határozatok
- Szabályozó hatósági eszközök
  - ex ante: szabályalkotás
    - erőforrásokkal való gazdálkodás szabályai
    - erőfőlény kezelésének szabályai (ex ante)
    - eseti engedélyezés (hatósági tevékenység)
  - ex post: érvényszerzés
    - piacfelügyelet (szolgáltatások, berendezések megfelelősége)
    - erőfőlényvel való visszaélés kezelése (ex post)
    - szankcionálás
  - **vitarendezés** a piaci szereplők között:
    - államigazgatási (szabályozó hatósági) eljárások
    - választott bíróság
    - fellebbviteli bíróság
- Ön- és együttes szabályozás
  - **önszabályozás:** piaci szereplők egyeztető fórumai, etikai kódexei, stb.
  - **co-regulation:** a piaci szereplők és a hatóság közötti feladatmegosztás

## Mi az EIT, és mi a célja? (1p)

Az Európai Innovációs és Technológiai Intézet (European Institute of Innovation and Technology) célja, hogy Európa oktatási, fejlesztési és tudományos területeit összehangolva növelje az EU innovatív képességét. A célok elérése érdekében magas szinten integrált tudományos és innovációs társaságokat (TIT) hoznak létre.

## Mi a sikeres vezetői team összeállításának kulcsa? (1p)

<b>SIKERES DÖNTÉS</b>	<b>Eredményesség</b>	<b>Hatékonyság</b>
Rövid távú	<i>Teljesítmény</i> Szükséglet-kielégítő <b>PRODUKTÍV</b> P	<i>Szervezettség</i> Szisztematikus <b>ADMINISZTRATÍV</b> A
Hosszú távú	<i>Proaktivitás</i> Vállalkozó <b>ELÉBEVÁGÓ</b> E	<i>Együttműködés</i> Csapat-formáló <b>INTEGRÁLÓ</b> I

Az, hogy összességében a PAEI funkciók mindegyike meglegyen a vezetői csapatban. A PAEI szerepeknek egyetlen személy ritkán tud kifogástalanul eleget tenni. P=Produktív, A=Adminisztratív, E=Elébevigó, I=Integráló.

Szélső esetek:

- Tiszta P: cselekvő ember
- Tiszta A: bürokrata
- Tiszta E: „gyűjtogató”
- Tiszta I: „szuperkövető”

A stíluskülönbségekből azonban nézeteltérések támadnak. Ha kölcsönös megbecsülés áll fenn, a konfliktus nyomán tanulnak egymástól, az új ismeretek jobb döntést eredményeznek, mint a konfliktust megelőzően. Ha nem becsülik egymást, a konfliktus negatív.

## Mit jelent a földrajzi árujelző? (1p)

Mezőgazdasági termékek és élelmiszerek eredetére utaló védjegy. Célja az eredet és minőség jelzése.

## Mi a technológiai semlegesség elve az infokommunikáció szabályozásában? (1p)

Az, hogy a földi, műholdas, PSTN, IP, KTV, műsorszórás, stb. egységesen kezelendő (engedélyezés, összekapcsolás, számhordozhatóság, egyetemes szolgáltatás, stb.); bármely tartalom bármely hálózaton továbbítható.

## Mit jelent a másodlagos spektrumkereskedelem haszonbérleti formája? (1p)

A frekvenciahasználati jog egy vagyoni értékű jog, amelyet tovább lehet adni, ezt jelenti a másodlagos spektrumkereskedelem. (a haszonbérlet szó elő sem fordul a diákban)

## Ismertesse Bono hat gondolkodó kalap módszerét! (3p)

A párhuzamos gondolkodást segíti elő (vs. vitatkozás), mindenki minden oldalról megközelíti a problémát. A cikázó gondolatokat a megfelelő kalapba rakják:

- fehér kalap: tények
- piros kalap: érzések
- zöld kalap: ötletek
- sárga kalap: előnyök
- fekete kalap: veszélyek
- kék kalap: átfogó gondolkodás

## Melyek az innovatív vállalat tulajdonságai, főbb típusai? (3p)

- Innovációs képessége nagy, innovációs törekvése erős
- Menedzsmentje, működése innováció orientált szemléletet tükröz
- Meghatározza, megvalósítja a versenyképesség megteremtéséhez szükséges korszerűsítési feladatokat
- Innovációkat vezet be, hajt végre:
  - Oslo: a vizsgált időszakban sikeresen megvalósított legalább egy termék- vagy technológiai innovációt
  - Árbevételének több mint 20%-a származik a megelőző 3 évben bevezetett termék-innovációkból

Típusok:

- Élenjárók: tényleges technológiai élvonal, saját kutatások. K+F
- Korai követők: technológiai módosítások, kis változtatások. Egyetemekkel kapcsolat.
- Kései alkalmazók: problémamegoldó innováció, technológia-másolás, ügyfelek, beszállítókkal kapcsolat.

### **Melyek a munkahelyi sikeresség legfőbb elemei (USA felmérés)? (1p)**

- Professzionizmus és munkához való hozzáállás, munkaetika
- Kommunikációs készség: szóbeli, írásbeli, számítógépes, angol nyelv
- Együttműködési készség, csapatmunka
- Innovatív gondolkodás: probléma megoldási készség, kritikus gondolkodás

### **Mit jelent az ügyvezetés dualitása? (1p)**

Az ügyvezetés kombinálja a szervezetben a *megtartást* és a *változtatást* (az értékek megőrzése és az értékteremtés megújítása).

### **Hogyan hívják azt a szervezetre jellemző tudást, mely független azoktól, akik létrehozták és szervezeti stabilitása van? (1p)**

Beágyazott tudás.

### **Mely szervezet adja ki a Magyar Innovációs Nagydíjat, milyen vállalatnak ítélik oda? (1p)**

A Magyar Innovációs Szövetség (MISZ) adja ki évente egyszer, és az a Mo-on bejegyzett társaság kapja, amelyik az előző évben nagy jelentőségű innovációt valósított meg, és ez által kiemelkedő hasznot ért el.

### **Ismertesse az MTA tudománypolitikáját! (3p)**

Problémák:

- a most használatos technológiák kimerülőben vannak
- az új technológiák alapvetően az alapkutatásból jönnek
- nem helyes a kutatásokat egyedül a közvetlen versenyképesség szolgálatába állítani
- az EU jelentős mértékben lemaradt az USA-hoz és Japánhoz képest

Ezért az USA és az EU mintáját követve 2006 óta az MTA is az alapkutatást határozza meg fő prioritásként.

### **Ismertesse a frekvenciagazdálkodás nemzetközi szabályozási rendszerét! (3p)**

1. Az egész világra kiterjedő szabályozás
  - ENSZ feladat – Nemzetközi Távközlési Unió (ITU)
  - szabályrendszer: Nemzetközi Rádiószabályzat (2007)
  - szabályozási területek:
    - rádióhasználat: a nemzeti szabályozás feladata, hogy országhatárok mentén teljesüljenek a kötelező követelmények
    - műholdhasználat: 2007 Genf, 155 állam írta alá
2. Regionális európai szabályozás
  - az országok belső területi rádióhasználatára ad előírást
  - CEPT-ECC (46 tagállam, nem kötelező)
  - ETSI (nem kötelező)
  - EU (27 tagállam, a nemzeti jogszabályokba beépítendő és kötelezően betartandó)
  - Európai Tervezői Értekezlet (kötelezően betartandó nemzetközi egyezmények)
  - Két- és többoldalú egyezmények országok között (kötelező)

Nemzetközi interferenciavédelmet az a rádiórendszer kaphat, amelyet bejegyeztek az ITU Rádió Hivatal nyilvántartásába.

## Az Európai Innovációs és Technológiai Intézetnek (EIT) hol van a székhelye, mikor alakult (+/- 1 év), és milyen formában foglalkozik ICT témákkal? (1p)

Székhelye Budapesten az Innovációs Parkban van, 2008-ban alakult, és Az ICT új generációja KIC (Future ICT Labs) keretében foglalkozik ICT témákkal. KIC=Knowledge and Innovation Communities, avagy Tudás és Innovációs Társaságok (TIT).

## Van-e valaki egy vállalkozás ügyvezetője, vezérigazgatója, első számú operatív vezetője fölött? Ha van, ki az? (1p)

Van: Tulajdonosok → Közgyűlés → Igazgatóság és elnök → Vezérigazgató és menedzsment → Munkavállalók; Közgyűlés → Felügyelőbizottság → Vezérigazgató és menedzsment.

Forrás: <http://humanmenedzser.atw.hu/4-felev/vallati-gazdasagtan/tetelkidolgozasok-vallgazd-vallgazd-bencsikagi.doc>

## Mi a vállalkozásalapítói kelepce? (1p)

Amikor egy vállalat gyárt, van piaca is, de a belső vállalati folyamatokat nem kezdi kialakítani. Az egész ötletgazdája mindent maga akar csinálni. Másokra nem bíz semmit, így a cégméret max. 30 főig bővül, telítésbe megy.

## Mit véd a forma mintaoltalom? (1p)

A formatervezési mintaoltalom (ipari mintaoltalom) a formatervező alkotását, a termék külső jellegzetességét védi.

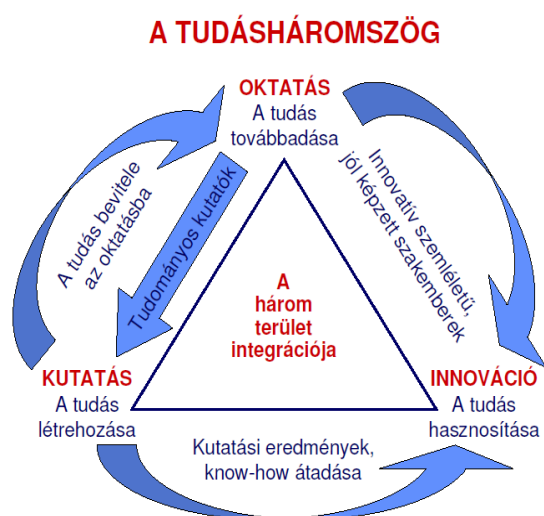
## Mi a különbség az ex-ante és az ex-post szabályozás között? (1p)

Az ex-ante a szabályalkotást jelenti, az ex-post pedig a szabálynak való érvényszerzést. (Ld. bővebben 2010. dec. 14. vizsga)

## Mit értünk rádióhullámon a frekvenciagazdálkodásban? (1p)

A 0..3000 GHz közötti, nem vezetett elektromágneses sugárzást (tehát a fény már nem tartozik bele).

## Ismertesse a tudásháromszöget! (3p)



Állítsa helyes sorrendbe az alábbi stratégia-alkotási lépéseket! (Az a-e megfelelő sorrendjének megadásával):

a) SWOT analízis b) jövőkép c) üzleti stratégia d) stratégiai állásfoglalás e) funkcionális stratégia

Jó ez?? - lsd. 121\_21\_MM\_Strategia....pdf, 10. o.

- Küldetés, **jövőkép**, tevékenységi ágak, elvárások (b)
- Stratégia megfogalmazása
  - Helyzetfelmérés, **SWOTanalízis** (a)
  - Stratégiai állásfoglalás (d)
- **üzleti stratégia** (stratégia programozása) (c)
- **funkcionális stratégia** (pénzügyi tervezés) (e)



## Soroljon fel legalább négyet az innováció globális feladataiból! (1p)

- CO<sub>2</sub> kibocsátás csökkentése, üvegházhatás, ózonpajzs gondok kezelése
- Környezeti káros hatások, környezetszennyezés csökkentése
- Az energiaellátás új technológiáinak kidolgozása, energiatakarékos megoldások kutatása
- Szűkös erőforrást jelentő, ill. egészségre káros hagyományos nyersanyagok fokozatos kiváltása
- Egészséget veszélyeztető betegségek megelőzése, kezelése
- Egészséges táplálkozás követelményeinek újszerű kielégítése

## Adja meg a stratégia definícióját, beleértve öt fő attribútumát. (3p)

A stratégia az elhatározások egy olyan összefüggő egészet alkotó következetes együttese, amely:

- megalapozott (külső, belső analízis),
- szilárd (tartósan érvényes, robusztus),
- átlátható (világos mindenkinek),
- a kulcsvezetők által elfogadott (felvállalt),
- megvalósítható (realisztikus),

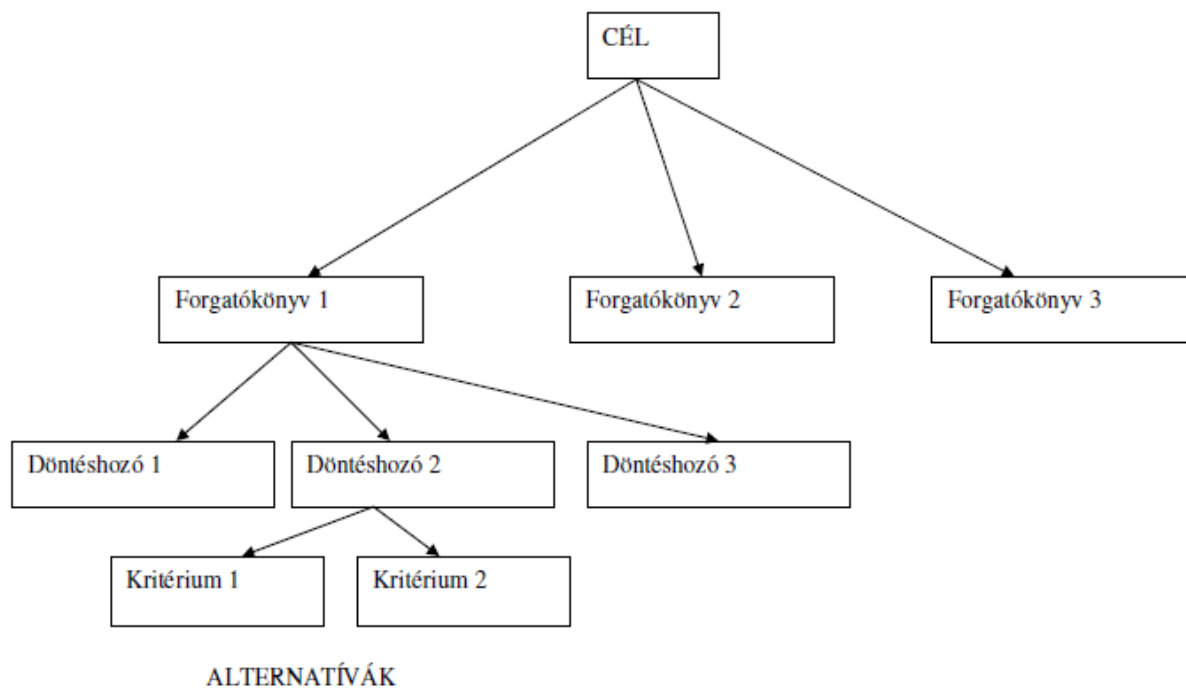
és kitűzi a hosszabb távú szervezeti célokat, az azok eléréséhez vezető utat, és a prioritásokat.

A stratégia a kívánt jövőbeli állapotból indul ki, nem a jelenet vetíti a jövőbe, de a jelenben indít cselekvéseket, akciókat!

## Ismertesse az AHP döntési módszert. (3p)

Az AHP (Analytic Hierarchy Process) a többszemponú döntési modellek közé tartozik. A módszer a dekompozícióra és a szintézisre épít. Legfontosabb ismérve a páros összehasonlítás. Nem számszerű adatok kezelésére is képes, azaz kvantitatív és kvalitatív mutatók is használhatók. Példa az AHP-re: Expert Choice program. A kritériumokhoz súlyértékek tartoznak. A kritériumokat páronként összehasonlítva megkapjuk, hogy az egyik kritérium hányszor fontosabb a másikkal. Az értékeket mátrixba gyűjtjük. A mátrixon sajátérték-feladat megoldása.

Hierarchikus szerkezete a következőképpen néz ki:



Pl. BKV villamosok tendere: nem 3-4, hanem 6000 paraméter alapján kell dönteni, az ember nem tudja megmondani az egyes szempontok fontossági sorrendjét. De páronként összehasonlítva sokkal könnyebb a dolog.

## Ismertesse az informatikai biztonság összetevőit, biztonsági technikáit, mechanizmusait. (3p)

- **Hitelesség:** az információforrás azonosíthatósága
- **Illetékesség:** az illetéktelen hozzáférés elleni védelem, ill. az illetékes hozzáférés megtagadása elleni védelem
- **Bizalmasság:** titkosság, illetéktelen felfedés elleni védelem

- **Sértetlenség:** az információ integritása, illetéktelen módosítása elleni védelem
- **Letagadhatatlanság:** a megküldés/vétel letagadhatósága elleni védelem

*Biztonsági technikák, mechanizmusok:* rendszerbe ágyazottan, az OSI Security Architecture keretében, pl. rejtjelezés (kriptográfia), digitális aláírás, hálózatvédelem, adatintegritás, intelligens kártya, tűzfal, biometrikai technikák

**Sorolja fel az információs értéklánc integrációjának legalább 4 korlátját. (1p)**

Korlátok:

- beruházás, K+F igény
- jogi tiltások
- piacismeret hiánya
- szakismereti hiány

**Sorolja fel az EIT ICT laboratóriumának legalább 4 tematikus területét. (1p)**

- Intelligens terek
- Intelligens energiarendszerek
- Egészség és kényelem
- Intelligens szállító rendszerek
- Jövőbeli média- és tartalomközlés
- Digitális városok

**Miket tartalmaz a projektalapító dokumentum? (1p)**

Ez a projekt alkotmánya. Itt részletezzük a működés kereteit, az elvárásokat, a terjedelmet, a határidőket, a projektcsapatot.

**Milyen információforrásokból lehet felépíteni egy technológiai elemzést? (1p)**

- hír, kutatási jelentés, konferencia felhívás
- cikkek, könyvek, publikációk
- definíciók, szerzők nevei, kulcsszavak gyűjtése
- szakértők megkérdezése, jövőképe

**Mivel és mikor kezdődött, illetve mi a legutóbbi 3 fejezete a távközlés liberalizációjának az EU-ban? (1p)**

1987-ben a Zöld Könyvvel kezdődött, a legutóbbi 3 fejezete pedig:

- 1998: Beszéd és infrastruktúra
- 2003: Egységes e-hírközlés szabályozás
- 2009: Az e-hírközlés szabályozás felülvizsgálata

**Mit foglal magába a vállalati stratégia? Tömören ismertesse az összetevőket! (3p)**

A vállalati stratégia a cég szintjén megfogalmazott, átfogó üzleti stratégia. Részei:

1. Jövőkép
2. Stratégiai állásfoglalás az oda vezető útról (A stratégia veleje)  
Mit és hogyan kell megváltoztatni? Szenáriók:
  - a jövőkép elérése végett,
  - az üzleti lehetőségek kihasználására,
  - a fenyegetések elkerülésére,
  - az értékteremtő képesség javítására, stb.
  - stratégiai forgatókönyvek, irányok, lépések, fázisok, kritikus tennivalók
  - mennyiségi és minőségi mérőszámok, mérföldkövek (cég szintű)
  - üzletági és funkcionális irányelvek, sikertényezők, felelőségek
3. *Portfólió menedzsment* (megvalósításhoz)  
pénzügyi, humán stb. erőforrások elosztásának prioritásai, arányai
4. *Szervezet menedzsment* (megvalósításhoz)  
szervezeti struktúra, vezetési módszerek, ösztönzés, innováció-kezelés, stb.

### Ismertesse a tantárgyban megismert vásárlói magatartás-típusokat! (3p)

- **Racionális** (ésszerű) magatartás
  - erős kognitív (értelmi) hatás
  - a vásárlói döntés optimalizálása
- **Szokásokhoz ragaszkodó** (rutinszerű) magatartás
  - vásárlói automatizmus
  - lemond az újdonság kereséséről
- **Impulzus** magatartás (érzelmi alapon)
  - hirtelen hatásra kialakuló (emocionális) döntés
- Szociálisan függő magatartás
  - társadalmi hovatartozás kifejezése

### Mi az alapja a távközlés, az informatika és a média (TIM) konvergenciájának? (1p)

A digitális technológia fejlődése az alapja (minden IP alapon megy már)

### Sorolja fel az ügyvezetés legalább 4 jellegzetességét! (1p)

Szervezetfüggő, környezetfüggő, pozíciófüggő; Rendszerjellegű, viszonylagosan szabványosíthatatlan, korlátozott racionalitás; Összetett, fejlődő és adaptív, duális

### Gyógyszerek esetében hány évig védhető a hatóanyag szabadalommal? (1p)

A szabadalom általánosságban max. 20 évig érvényes, ez kitolható még 5 évvel ([forrás](#)).

### Mi a digitális átállás és mikor van a határnapja az EU-ban? (1p)

Az analóg földfelszíni műsorszórás beszüntetése, amelynek révén frekvenciakészlet szabadul fel. A digitális televíziózás az analógnál sokkal hatékonyabban használja ki a frekv. spektrumot (1 analóg csatorna = 4-5 digitális csatorna). Az analóg műsorszórás 2015. jan. 1-től szűnik meg Magyarországon (valamiért a diában 2014. jan. 1. van). Az EU tagállamai számára 2015-től kötelező felszabadítani az analóg műsorszórásra használt frekvenciákat (LTE-alapú mobil szélessávú adatátvitelhez).

### Sorolja fel a rádiószabályozás engedélyezési módjait! (1p)

1. Engedélymentesség
2. Regisztráció
3. Engedélyezés sorrendiség alapján
4. Pályázat
5. Árverés

### Melyek igazak az alábbi állítások közül (indoklás nélkül)? (1p)

- Az üzleti szegmens több piaci szegmensből állhat. - IGAZ
- Piaci szegmens meghatározott ügyfélkör és termékkör metszete. - IGAZ
- Az üzleti szegmens homogén üzleti stratégiájú piaci szegmensek együttese. – IGAZ

### Bővebben (definíciók):

- **Piaci szegmens:** meghatározott ügyfélkör és termékkör metszete
- **Üzleti szegmens:** homogén üzleti stratégiájú piaci szegmensek együttese
- **Üzleti egység/üzletág:** önálló szervezeti egységet képező, azonos általános stratégiájú piaci szegmensek együttese (rendszerint profitcentrum) („stratégiai” jelzővel is használjuk: SBU)

### Tudásátvitel lehetséges útjai közül melyik az, ami a wiki oldalakon zajlik, amikor a felsőbb évesek leírják tapasztalataikat az alsóbb évfolyamosoknak? Miért? (1 pont)

Az információ tudásátvitel, amely szavakba öntött információt ad át (a másik a hagyományos tudásátvitel, amely élőszóban való átadást jelent). (121\_41\_MM\_Tudasmenedzsment....pdf)

### Mit törekszik megakadályozni a frekvenciagazdálkodás? (1 pont)

A szabályozások célja a rádióadások interferenciáinak elkerülése.

### Ismertesse a vezetői tevékenység összetevőit, a vezetők 7 sapkáját! (3)

1. Emberekkel való foglalkozás
  - o tanítás, segítség, gondoskodás, értékelés
2. Kommunikáció
  - o szóban, írásban, nonverbális, imázs
3. Cselekvés
  - o megtörténjenek a dolgok, munkaterhelés és feltételek
4. Adminisztráció
  - o riportálás, tervekészítés, egyeztetés
5. Üzlet
  - o üzleti teljesítmény biztosítása, üzletszerzés, -fejlesztés
6. Irányítás
  - o útmutatás, fókuszálás, változtatás, felelősségvállalás
7. Aggódás
  - o odafigyelés: határidő, keretek, változások; eshetőség kezelés

### Mutasson egy példát egy olyan többszemponú döntési problémára, amely kiválasztásos típusú döntési logikával rendelkezik! Ismertesse, hogy milyen módszerrel és hogyan oldaná ezt meg! (3)

Példa a BKV villamosok tendere lehet (?)

AHP döntési módszerrel oldanám meg. Bővebben: Ld. 2011. jan. 4. vizsga

### Ismertesse az innovációs menedzser feladatait! (3p)

Feladata, hogy a legmegfelelőbb helyeken hidakat építsen a **tudás és a piac** közé. Ez az új, valódi kulcs a versenyképességhez. Feladatkörei bővebben:

- erősítse a tudás szerepét
- ösztönözze a **kreativitást**
- gyorsan **reagáljon** a változásokra
- az „**emberitényező**” hatékonyan tudja kezelni
- legyen tisztában az adott **piacviszonyaival**
- képes legyen **csapatmunkára** és ösztönözze azt
- tudjon **hálózatot** szervezni és összehangolni
- legyen birtokában a **korszerű ICT** használatának
- **bátorítsa** vállalkozásának kezdeményezéseit

### Mit értünk szinergián? (1p)

A szinergia általánosságban azt jelenti, hogy az egész több mint részek összessége. A menedzsment szempontjából pedig azt jelenti, hogy az emberek együttműködési képessége miatt egy jól működő szervezet sokkal többre képes, mintha a benne levő emberek külön-külön próbálnák az adott célt megvalósítani.

### Mi a sikeresség 2x2 komponense, adja meg betűrövidítésüket is! (1p)

**MENEDZSMENT:** a szervezeti célok **sikeres** megvalósítása

SIKERESSÉG	Eredményes	Hatékony
Rövid távon, jelenben	<b>P</b> PRODUKTÍV funkcionális Teljesítmény (cél, igényt teljesít)	<b>A</b> ADMINISZTRATÍV szisztematikus Szervezettség (megszervez, szabályoz)
Hosszú távon, jövőben	<b>E</b> ELÉBEVÁGÓ vállalkozó Proaktivitás (előrelát + kockázat)	<b>I</b> INTEGRÁLÓ kooperatív Együttműködés (csapatát egyesít)

PAEI képesség a menedzsment teamben!

## Sorolja fel a projektmenedzsment alkalmazásának legalább 4 területét! (1p)

Integrációmenedzsment, terjedelemmen., ütemezésmen., költségmen., minőségmen., emberi erőforrás men., kommunikációmen., kockázatmen., beszerzésmen.

## Mi az adaptív vállalati kultúra célja, és mi Ön szerint a két legfontosabb ismérve? (1p)

A gyorsan változó, globalizálódó világban gyorsan kell tudni alkalmazkodni a változásokhoz, növelni kell a szervezet versenyképességét. Ehhez szükséges az adaptív vállalati kultúra. Jellemzői:

- változtatások iránti nyitottság, tettekészség
- egyszemélyi vezetés helyett **csapatmunka**
- irányítás: képesség jövőkép alkotására és kommunikálására
- kapcsolatok és informálás racionalizálása, elektronizálása
- élethosszig tartó tanulás

## Mit nevezünk tacit tudásnak? (1p)

Az a tudásfajta, amelyik nem megfogható, hanem az egyén személyes tudását tartalmazza.

## Ismertesse a Critical Path Method lényegét! (3p)

A kritikus út módszer (CPM) az időtervezési technikák egyik alaptípusa, a másik alaptípustól, a PERT-től abban különbözik, hogy a megvalósulás ideje meghatározott.

A CPM lépései:

1. tevékenységek azonosítása
2. előd-utód logikai kapcsolat meghatározása
3. tevékenységek időtartamának meghatározása (legkorábbi kezdés/befejezés, legkésőbbi kezdés/befejezés)
  - legkorábbi kezdés (ES, early start)
  - legkorábbi befejezés (EF, early finish)
  - legkésőbbi kezdés (LS, late start)
  - legkésőbbi befejezés (LF, late finish)
4. kritikus út meghatározása
  - kritikus út: azon út, amelynek hossza megegyezik a projekt átfutási idejével (kritikus tevékenységek összessége). Mindig van kritikus út, ami egyben a leghosszabb út is (a végrehajtási idők összegét tekintve).
  - kritikus tevékenység: amely esetén a teljes csúszás (teljes tartalékidő) értéke nulla
  - teljes csúszás (TF): az a maximális idő, amellyel egy tevékenység időtartama megnövelhető, anélkül, hogy ez akadályozná a határidők tartását
  - független csúszás: nincs módosító hatása

Kritikus út meghatározásának lépései:

1. minden egyes tevékenységre meghatározzuk az ES, EF, LS, LF értékeket
2. minden egyes tevékenységre meghatározzuk a teljes csúszást ( $TF=LS-ES$ ;  $TF=LF-EF$ )
3. a kritikus tevékenységeket összekötve megkapjuk a kritikus utat

## Melyek a természetes stratégiák, és mi szerint rendezzük őket? (3p)

Természetes stratégiák, versenyelőnyök meghatározása:

- Stratégiai tényezők/kulcsterületek, illetve eszközök/erőforrások azonosítása
- Kulcsterületek, az eszközök és a termékek, technológiák, összefüggéseinek feltárása

Osztályozás: természetes versenystratégiák a BCG mátrix alapján:



### Mi a Gantt-diagram? Mik a hátrányai? (1p)

#### Gantt-diagram

MUNKÁK	IDŐTARTAM													
	(Nap)													
Szék szerkezetének tanulmányozása	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tervezés és rajzolás				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fémcsövek vásárlása							■	■	■	■	■	■	■	■
Székhuzaat vásárlása														
Görgők vásárlása														
Keret elkészítése														
Festés														
Összeszerelés														
Értékelés														

#### Időtervezési technikák – Gantt-diagram

##### Előnye:

- könnyen áttekinthető formában ábrázolja az ütemtervet

##### Hátránya:

- sok tevékenységből álló, összetett projektek esetén elveszíti előnyét
- nem képes ábrázolni a megfelelő összefüggéseket

##### Hátrány kiküszöbölése:

- csúszási időtartam bevezetése
- függőségi nyilak ábrázolása

MM - Projektmenedzsment

26

Dr. Szűcs - Dr. Kósa

MM - Projektmenedzsment

25

Dr. Szűcs - Dr. Kósa

#### Előnyei:

- könnyen áttekinthető formában ábrázolja az ütemtervet (időlépcsős, táblázatos formában)

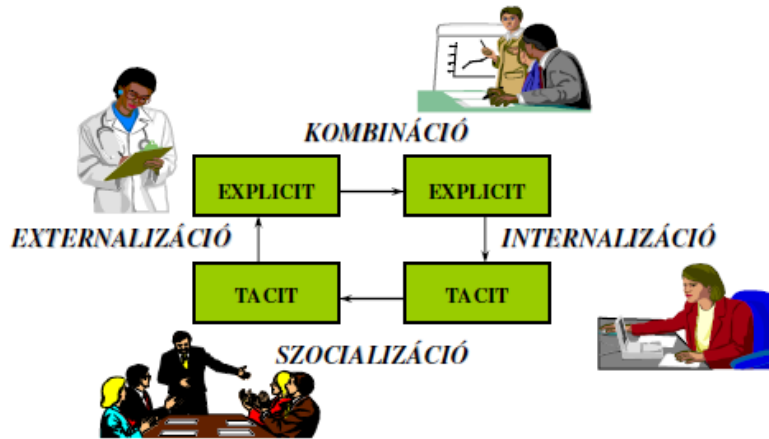
#### Hátrányai:

- sok tevékenységből álló, összetett projektek esetén elveszíti előnyeit
- nem képes ábrázolni a megfelelő összefüggéseket
- ezek kiküszöbölésére: csúszási időtartam bevezetése; függőségi nyilak ábrázolása

### Mi a vezetői döntés hatékony megvalósításának feltétele? (1p)

A döntések hatékony megvalósításához W, ötvözött HBT (Hatáskör, Tekintély, Befolyás) szükséges az F (Felelősség) teljes területén. Ha ez egyetlen személynél nincs meg, akkor a teljes F-et lefedő W-vel rendelkező emberek csoportjában kölcsönös bizalom kell fennálljon, hogy a hosszú távú sikerek profitjának eléréséhez a rövid távú konfliktusokat át tudják hidalni.

## Ábrázolja a tudáskonverzió körfolyamatát, és nevezze meg elemeit! (1p)



## Mit jelent a Delphi módszer? (1p)

- lényeg: a kollektív tacit (személyes) tudás felszínre hozatala
- előrejelzési témaköröket kell jól kijelölni
- témában dolgozó szakértőket kell meghívni
- szakmai tudásuk alapján összesíteni kell az egyéni jövőképeiket a témáról
- szisztematikus kérdezéssel és rendszerezéssel
- közös álláspontjuk nagy valószínűségű; vitáik adják a jövőkép-változatokat

A Delphi módszer lényege, hogy egy olyan **interjúkon** alapuló előrejelzést készítenek, ahol a résztvevők több körben fejthetik ki véleményüket, és a végén konszenzusra kell jutniuk. A tapasztalatok szerint a **kisebb csoportok által készített előrejelzések**, amelyek több szakértő véleményén alapulnak, nagyobb pontosságot biztosítanak. ([forrás](#))

## Ismertesse a MAUT döntési módszert! (3p)

„Multi-Attribute Utility Theory”, a többszemponú döntési modellek egyike. Alapja a hasznossági függvények. A döntési folyamat lépései:

- Alternatívák összegyűjtése, és figyelembe vett szempontok definiálása
- Hasznossági függvények definiálása
- Szempontok súlyainak meghatározása
- Alternatívák értékelése az összes szemponton végighaladva
- Súlyozott összegek összesítése
- Kiértékelés után analízis, majd javaslatétel

## Mi a PEST/STEP módszer? (1p)

A SWOT analízis része (környezetanalízis), funkciója a stratégiai fókuszok meghatározása üzletáganként. Vizsgálódás strukturálása: politikai, gazdasági, társadalmi, műszaki oldal elkülönítése (Sociological, Technological, Economical and Political).

## Soroljon fel legalább 4 csoportos döntéstámogatási módszert! (1p)

- Brainstorming
- Delphi típusú módszerek
- NCM – Nominális Csoport Módszer
- Szinektika módszere
- Döntési konferencia

## Soroljon fel logikai sorrendben legalább négyet a vállalatok átalakításának lépései közül! (1p)

1. A változás **halaszthatatlanságának** érzékeltetése
2. A változást irányító **csapat** létrehozása
3. Jövőkép és **stratégia** kidolgozása
4. A változtatás jövőképeinek **kommunikálása**
5. **Vezetési** struktúra, rendszerek jövőképhez **igazítása**
6. Gyors sikerek kivívása

7. **Eredmények megszilárdítása**, további változások elérése
8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

### Mi a különbség az emberi és a beágyazott tudás között? (1p)

Nehéz megtalálni a határvonalat a kétféle tudásfajta között. A beágyazott tudás független azoktól, akik létrehozták, szervezeti stabilitása van.

### Mi a különbség a találmány és a szabadalom között? (1p)

A találmány műszaki megoldás, a szabadalom jogi oltalom.

### Ismertesse a PERT projektmenedzsment időtervezési módszert! (3 pont)

- Felépítése és azonosítása hasonló a CPM-hez; akkor használjuk, ha a háló tevékenységeinek időtartamait a véletlen tényezők hatása miatt nem tudjuk pontosan előre meghatározni;
- Két alapvető követelmény: 1. tevékenységek időtartamai független valószínűségi változók; 2. e valószínűségi változók várható értékei és szórásai előre meghatározhatóak, jól becsülhetőek
- Három időtartam: (legoptimálisabb, ha minden rendben történik), (legvalószínűbb, legreálisabb becslés), (legpeszsimistább, ha minden rosszul megy)

ahol:

$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6} \text{ és } v = \left( \frac{t_p - t_o}{6} \right)^2$$

a várt időtartam, v a tevékenységek idejének varianciája.

### Ismertesse az infokommunikáció szabályozástól való elvárásokat! (3 pont)

Forrás: 121-91\_MM\_Szabalyozasi\_kornyezet....pdf

- A versenytől várt előnyök valóban jelenjenek meg, azaz színre tudjanak lépni újabb szereplők, a domináns helyzetben levők ne éljenek vissza erőfölényükkel, az árak úgy alakuljanak, mintha tökéletes verseny lenne;
- Az alapvetőnek tekintett távközlési infokom szolgáltatások köre mindenki számára elfogadható áron elérhető legyen (egyetemes/univerzális szolgáltatások)
- Az elkülönült távközlési/infokom hálózatok összekapcsoltak, a szolgáltatások együttműködőek legyenek; teljesüljenek a szolgáltatásokra és alkalmazásokra vonatkozó minőségi és biztonsági elvárások;
- A távközlés/infokom korlátos erőforrásait, mint vezeték nélküli kapcsolatokhoz szükséges frekvenciát, vagy a hálózaton való irányítást lehetővé tevő címzést, stb. koordináltan és hatékonyan használjuk fel.

### Mi a főtt béka effektus mondanivalója? (1 pont)

Ha semmit sem változtatunk egy jól működő dolgon, akkor az a dolog, (pl élet, barátságok, üzleti partnerek, üzlet) elsiklanak felettünk. Sőt, nem csak, hogy nem haladunk, hanem leépülünk és tele leszünk aggodalommal. Vagyis a folyamatot mindig fejleszteni kell, ki kell próbálni újdonságokat, mert csak így haladunk előre.

<http://tavmunka.neadjafe.hu/cikkek-fott-beka-szindroma.html>

### Mit nevezünk explicit tudásnak? (1 pont)

- Explicit tudás: a tények ismerete, és annak átadására, elmélyítésére való képesség. Formalizált, Strukturált, Kódolt, Leírható, Könnyen átadható.

### Melyek az innovációt ösztönző tényezők? (1 pont)

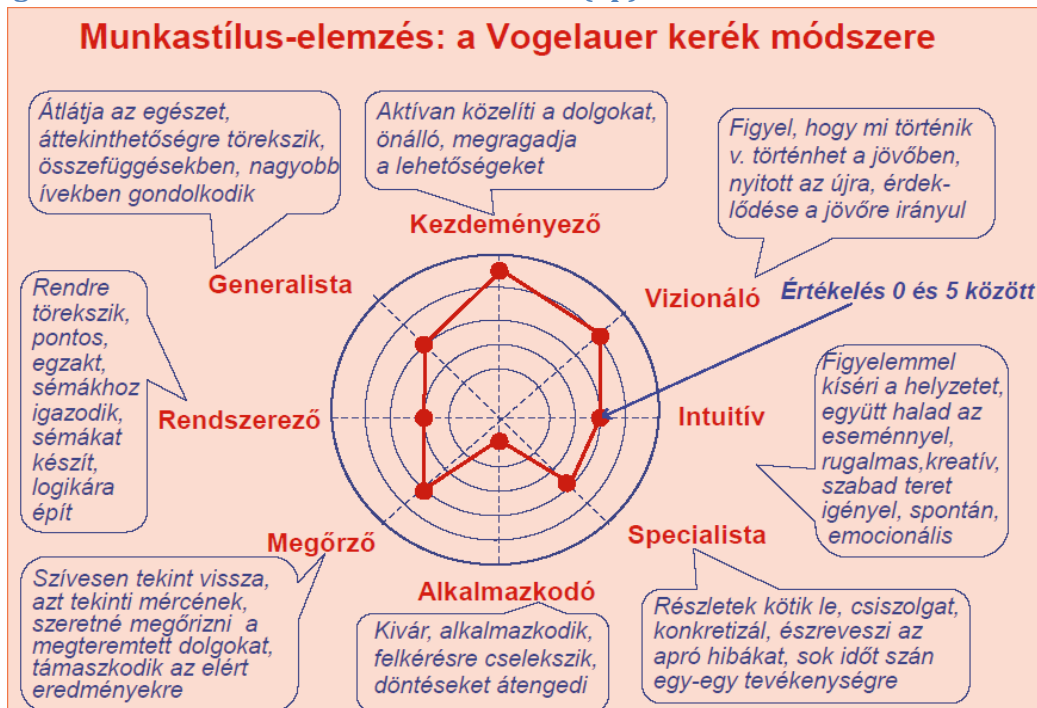
- Új tudományos eredmények születése
- A fizetőképes szükségletek kialakulása, fejlődése
- A termékek és szolgáltatások műszaki, gazdasági elavulása
- A piaci versenytársak új eredményei
- Európai uniós és nemzetgazdasági pályázati lehetőségek a kutatás-fejlesztésre
- Az innováció nyereségösztönző hatása



## Mely két fő területre terjednek ki a frekvenciagazdálkodás feladatai? (1 pont)

1. Rádiófrekvencia-használat szabályozása
2. Műholdpályák használatának szabályozása

## Ismertesse Vogelaer munkastílus elemzési módszerét! (3p)



## Mit jelent az ügyvezetés korlátozott racionalitása? (1p)

Korlátozott racionalitás: döntések info/tudás és idő hiányában is.

## Ismertesse a nyílt innovációs láncot! (1p)

Alapkutatás → Alkalmazott alapkutatás → Kísérleti gyártás → Gyártás → Marketing → Értékesítés

## Ismertesse a szervezeti kultúráról a tantárgyban tanultakat! (3 pont)

**Definíció:** A szervezetben jellemzővé, általánosan elfogadottá vált **szokások, elvárások, értékek, meggyőződések** összessége.

**Rétegei:**

1. **Érzékelhető megnyilvánulások:** szobák/paraván, nyitott ajtó, öltözködés, beszédstílus, pontosság, munkaidő, ...
2. **Megfogalmazott értékek:** misszió, stratégia, szabályzatok, ...
3. **Felfogásmódok:** alapvető, mély meggyőződések, attitűdök, ..., amelyek közös tanulási folyamat során alakultak ki és működőképesnek bizonyultak (helyesnek tartják, továbbadják)

**Dimenziói [Geert Hofstede]:**

1. Technológia orientált ↔ Piac/eredményorientált
2. Munka orientált ↔ Munkás orientált
3. Hálózatban gondolkodó ↔ Helyben gondolkodó
4. Nyílt, innovatív rendszer ↔ Zárt rendszer
5. Szorosan ellenőrző ↔ Kevésbé ellenőrző
6. Adaptív, gyakorlatias ↔ Előírásokban gondolkodó

## Soroljon fel Vogelaer munkastílus elemzésében szereplő legalább 2 vizsgált tulajdonságpárt! (1 pont)

<b>Kezdeményező</b> (Aktívan közelíti a dolgokat, önálló, megragadja a lehetőségeket)	<b>Alkalmazkodó</b> (Kivár, alkalmazkodik, felkérésre cselekszik, döntéseket átengedi)
---	--

<b>Vizionáló</b> (Figyel, hogy mi történik v. történhet a jövőben, nyitott az újra, érdeklődése a jövőre irányul)	<b>Megőrző</b> (Szívesen tekint vissza, azt tekinti mércének, szeretné megőrizni a megteremtett dolgokat, támaszkodik az elért eredményekre)
<b>Intuitív</b> (Figyelemmel kíséri a helyzetet, együtt halad az eseménnyel, rugalmas, kreatív, szabad teret igényel, spontán, emocionális)	<b>Rendszerező</b> (Rendre törekszik, pontos, egzakt, sémákhoz igazodik, sémákat készít, logikára épít)
<b>Specialista</b> (Részletek kötik le, csiszolgat, konkretizál, észreveszi az apró hibákat, sok időt szán egy-egy tevékenységre)	<b>Generalista</b> (Átlátja az egészet, áttekinthetőségre törekszik, összefüggésekben, nagyobb ívekben gondolkodik)

### Mit értünk akvizíción a vállalatok kapcsolataiban? (1 pont)

Egy másik vállalatban többségi tulajdon-szerzés, köznyelvből felvásárlás.

### Ismertessen egy a munkatárs támogatása és irányítása szerinti vezetési stílust! (1 pont)



### Tudásátvitel lehetséges útjai közül melyik az, ami a kollégiumi tanulószobákban zajlik, amikor felsőbb évesek átadják tapasztalataikat az alsóbb évfolyamosoknak? Miért? (1 pont)

**Információ**, mert: Szavakba öntött információt ad át. Független az egyéntől. Statikus. Gyors. Kodifikált. Könnyű a tömeges terjesztés.

### Ismertesse az üzleti alapstratégiák versenyelőny típusa szerinti osztályozását! (3 pont)

Üzleti alapstratégiák	Költség-minimáló	Differenciáló	Fókuszált differenciáló	Fókuszált költségmin.
<b>Terjedelem (scope):</b>	<b>széles</b>	<b>széles</b>	keskeny	keskeny
<b>Differenciáltság:</b>	alacsony	<b>erős</b>	<b>erős</b>	alacsony
<b>Orientáció:</b>	tömeg <b>árverseny</b>	ügyfélkörök <b>választék</b>	ügyféligény <b>minőség</b>	piaci rés <b>innováció</b>
<b>Eszközigény:</b>	homogén	differenciált	speciális	csökkent
<b>Szakképzettség:</b>	szűk	széles	mély	speciális
<b>Volumen érzékenység</b>	magas	közepes	alacsony	igen magas
<b>Kritikus:</b>	alacsony minőség	komplexitás	K+F érzékeny	piacismeret
<b>Tipikus előfordulás:</b>	Nagyvállalat →	Nagyvállalat	K+F hely	KKV

## Soroljon fel legalább 4 ellentétpárt a növekvő illetve hanyatló vállalkozásokra vonatkozóan! (3 pont)

### NÖVEKVŐ VÁLLALATOK

- Az egyéni siker a kockázatvállalásból ered
- Miért és mit tegyünk...
- Minden engedélyezett, amit kifejezetten nem tiltanak
- A problémákat *lehetőségnek* tekintik
- A *funkció* hangsúlyozása
- A hatalom a marketinggá a vállalatban belül
- Felelősség és hatáskör *összhangban*
- A vállalatvezetőség irányítja a szervezetet, *lendületét*
- **Vezetőváltás képes a vállalat viselkedését megváltoztatni (van lendület)**

### HANYATLÓ VÁLLALATOK

- ...*kockázatkerülésből*...
- Hogyan tegyünk, ki tette...
- Minden tilos, kivéve amit kifejezetten engedélyeznek
- A lehetőségeket *problémának* tekintik
- A *forma* hangsúlyozása
- ...az adminisztratív területé..
- ...*elmosódottak*...
- A szervezet *tehetetlensége* sodorja a vállalatvezetőséget
- **Csak akkor, ha a vezetési rendszer is megváltozik (célok, folyamatok)**

## Ismertesse a Nemzeti Innovációs Hivatal tevékenységét! (3 pont)

A kormány **tudomány-, technológia-** és **innováció-**politikai stratégiája (TTI stratégia)

5 prioritás (középtávú tennivalók):

- a tudományos kutatás eredményei befogadásának és hasznosításának kultúrája;
- minőség-, teljesítmény- és hasznosítás-vezérelt, hatékony nemzeti innovációs rendszer;
- megbecsült, a tudásalapú gazdaság és társadalom igényeinek megfelelő kreatív, innovatív munkaerő;
- a tudás létrehozását és hasznosítását ösztönző gazdasági és jogi környezet;
- a globális piacon versenyképes hazai vállalkozások, termékek és szolgáltatások.

## Mit értünk egy feladat delegálásán? (1 pont)

Saját felelősséggel járó feladat kiadását jelenti, ahol a végső felelősség a mienk.

## Kinek szól egy vállalkozás küldetése? (1 pont)

Ügyfélkörnek.

**Ön egy kis cégnél mérnöki tevékenységet folytat, ahol összesen 8 mérnök dolgozik (Önnel együtt). Egy féléves projektnél a projektterv alapján a 17. héten 11 mérnökre lenne egyszerre szüksége. Hogyan tudná áthidalni ezt a problémát? (1 pont)**

Erőforrássimítással.

Soroljon fel legalább 4 vállalati életciklus fázist egy-egy jellemzőjével, a fázisok logikai sorrendjében! (1 pont)

## SZERVEZETEK ÉLETCIKLUSA

Elsődleges célkitűzések az életciklus során



### Mit értünk kodifikáción a tudásmenedzsmentben? (1 pont)

Dokumentált tudás újrafelhasználása. A tudás adatbázisokba rendszerezett, kodifikált, mindenki által könnyen elérhető, visszakereshető.

Cél: a szervezeti tudás mások számára elérhetővé válik és megosztható legyen.

Elvárás: tárolható, variálható, sokféle módon kezelhető legyen.

Módszerek: feltérképezés, leírás, osztályozás, modellezés.

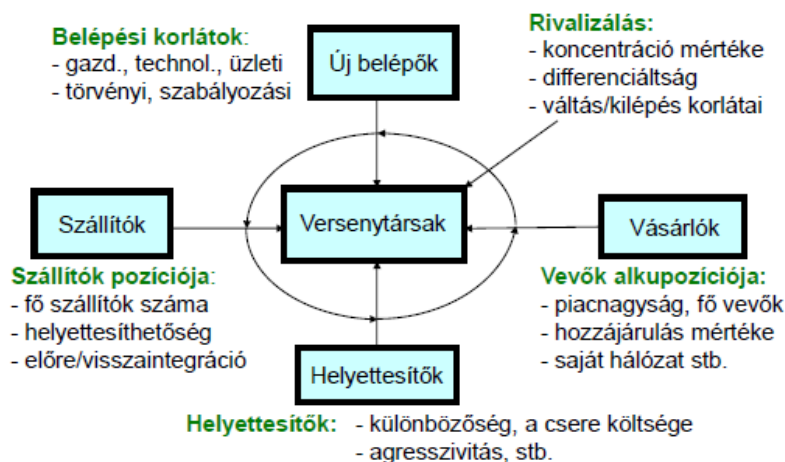
Folyamata:

- cél meghatározása
- tudás azonosítása
- tudás értékelése a kodifikáció alkalmasságának és hasznosságának szempontjából
- a rögzítéshez megfelelő eszköz kiválasztása

### Ismertesse a Porter féle öt-erős ágazati versenyanalízis modellt! (3 pont)

#### Versenyanalízis

M. E. Porter öt-erős ágazati (iparági) modellje



### Mi a főtt béka effektus mondanivalója? (1 pont)

El kell kerülni a „főtt béka effektust”: akkor is lépni kell, ha jól mennek a dolgok.

### Mit nevezünk tacit tudásnak? (1 pont)

Az egyén személyes tudása. Tapasztalat. Know-how. Nem megfogható.

### Ismertesse a projektmenedzsment költségterv készítésének módjait! (3 pont)

**Adott keretből való kiindulás: TOP-DOWN**

Ezt a „fentről lefelé” költségvetést akkor használjuk, ha a vezetés meghatározott egy **fix összeget** a projekt definiálási fázisában. Vagy ha a projekt finanszírozására rendelkezésre álló **pénzösszeg a legnagyobb korlátozó tényező** és/vagy a részfeladatok nem határozhatók meg világosan az implementáció előtt.

**Tevékenységek számbavételéből való kiindulás: BOTTOM-UP**

A nullánál kezd és az összesített költségvetést a részfeladatok költségeinek összegéből építi fel. A tevékenység alapú költségvetés akkor megfelelő, ha nem volt előre meghatározott költségvetési keret kijelölve, ha a projekt funkcionális céljai jól definiáltak, és a projektet a team le tudta bontani részfeladatokra.

### Soroljon fel legalább 4 tipikus érdekcsoportot egy vállalat piaci környezetében! (1 pont)

- Vevők (kereslet, vásárlóerő)
- Beszállítók (kínálat, alku pozíció)
- Versenytársak (fenyegetés, szövetségek?)
- Kooperáló üzlettársak (szövetségesek, alvállalkozók)
- Munkavállalók (felkészültség, hozzáállás, hangulat)
- K+F+I szervezetek (fejlesztési lehetőségek)
- Pénzügyi szervezetek (finanszírozás, biztosítás)
- Tulajdonos (állam, magán, hazai, multinacionális cégek)
- Közigazgatás (minisztériumok, hatóságok, önkormányzatok)
- Média (tájékoztatás, PR, közösségi média)
- Szakmai szervezetek (ITU, ETSI; MSZH, IVSZ, HTE....)
- Politikai pártok (lobby)
- Tanácsadó cégek (fejlesztés, marketing, szervezés...), és mások

### A vállalatok transzformációjában, átalakításában melyik lépés jelenti az áttörést, a "visszafordíthatatlanságot"? Miért? (1 pont)

Szervezet, vezetési struktúra jövőképhez igazítása, mert az átalakítás ez előtti szakaszai csupán az előkészítéshez tartoznak, ez a lépés már a megvalósítás.

### Mit értünk tudástérképen? (1 pont)

- Tudásforrásokhoz vezet
- Dokumentumokra, adatbázisokra és emberekre is utalhat
- Tudás-leltár és azt is mutatja, hogy hogyan jutunk el hozzájuk
- Kérdőív, melyben rákérdeznek
  - A meglévő ismeretekre
  - Kihez fordul segítségért, ha valamely témakörben segítségre szorul
- Kis térképekből összeáll a nagy tudás-térkép

### Mit foglal magába a cégstratégia? Tömören ismertesse az összetevőit! (3 pont)

A cég szintjén megfogalmazott, átfogó üzleti stratégia.

Összetevői:

- Jövőkép
- Stratégiai állásfoglalás az oda vezető útról
- Portfólió menedzsment
- Szervezet menedzsment

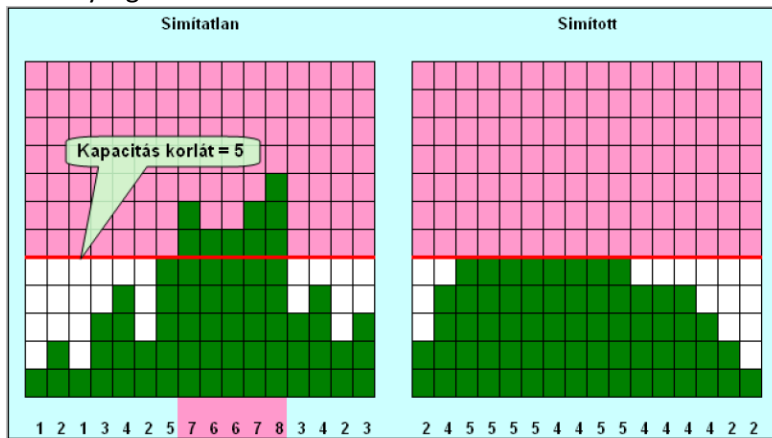
### Mi az ügyvezetés lényege tömören? (1 pont)

A szervezeti **célok** kitűzése és sikeres megvalósítása, ennek érdekében:

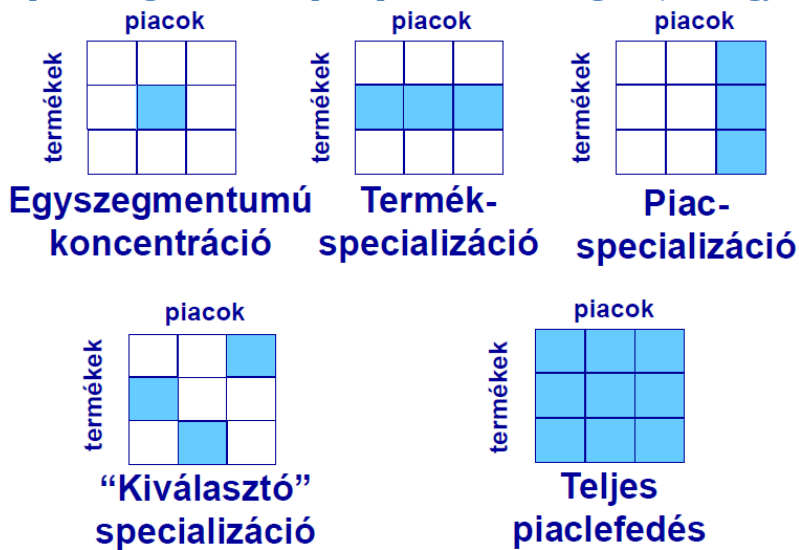
- **feladatok** meghatározása és megoldása
- **erőforrások** megszerzése és hasznosítása

**Mit értünk erőforrás simításon? (1 pont)**

- játék a tartalékidőkkel
- norma módosítás
- tartalékidőn túli tevékenység elcsúsztatások



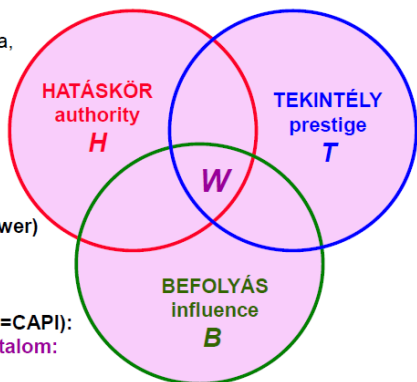
**Adjon meg legalább két piaci szegmentáció típust piac-termék diagramjával együtt! (1 pont)**



## Ismertesse a vezetői hatalom forrásait, összefüggésüket és szerepüket a döntések hatékony megvalósításában! (3 pont)

A vezetői hatalom forrásai:

- **hatáskör (authority)**  
döntéshozatal joga  
(felhatalmazás alapján)
- **befolyás (influence)**  
döntéshozatalra, erőforrásokra,  
személyi kérdésekre  
(kapcsolatai, helyzete révén)
- **tekintély (prestige)**  
a meggyőzés képessége  
(magatartása, elismertsége,  
szakértelme folytán)



Együtt: a vezetői hatalom (power)  
kiterjedése, volumene:

$$V = H \cup B \cup T$$

Egybeötvözve (coalesced API=CAP):  
az igazi, valódi, hatékony hatalom:

$$W = H \cap B \cap T$$

A döntések hatékony megvalósításához W, ötvözött HBT szükséges

↓  
Egyetlen személynek általában nincs W-je az F teljes területén

↓  
Az emberek egy csoportjának már meglehetősen szükséges W-je  
pl. H-t a menedzser, B-t az alapító, T-t a kulcs-szakemberek

↓  
Az **érdekkülönbségekből** azonban **nézeteltérések** támadnak,  
amelyeket rövid távon nem lehet összeegyeztetni

↓  
Ha **kölcsönös bizalom** áll fenn a W-t alkotó emberek között, azok  
bíznak egymásban (vállalásaikat teljesítik, ellenőrzés nélkül is; üzleti titkok...)  
és abban, hogy profitálni fognak a **hosszú távú sikerekből**,  
akkor a rövidtávú konfliktusok áthidalhatók.  
Ha nem bíznak egymásban, viselkedésükben a rövidtávú érdeküközés  
fog dominálni, ami gátolja a megvalósítás hatékonyságát.

## Hogyan történik, és mik a lényeges elemei egy termék piaci bevezetésének? (3 pont)

- **marketing** kampány a termék megismertetése érdekében
- **bemutatók** márkakereskedők bemutatótermében
- bemutatók kiállításokon, vásárokon
- az **értékesítési csatornák** felkészítése
- a **célközönség** kiválasztása
- az értékesítés **földrajzi helyeinek** megválasztása
- **időzítés**: a piacra lépés időpontjának meghatározása

## Sorolja fel a tantárgyban megismert stratégiai módszereket! (1 pont)

### STRATÉGIAI MÓDSZEREK ÖSSZEFOGLALÁSA

JELLEMZŐ MÓDSZEREK	FUNKCIÓJA
<b>1. Üzleti tevékenység köre és szegmentálása</b> Stratégiai üzleti egységek meghatározása	Az üzlet definiálása és felosztása
<b>2. SWOT analízis</b> → Belső: átvilágítás, értéklánc-elemzés, piacrészesedés → Környezet: versenyanalízis (Porter), PEST / STEP analízis	Elemzés és stratégiai fókuszok üzletáganként
<b>3. Portfólióanalízis és állásfoglalás</b> Üzleti tevékenység átfogó elemzése: pl. BCG portfólió mátrix Stratégiai következtetések megfogalmazása: Természetes és alapstratégiák... Stratégiai fókuszok és eszközök...	Egyesít, átfogó üzleti stratégia meghatározása, tervezése
<b>4. Balanced scorecard (BSC)</b> Stratégiai tényezők, stratégiai térkép; kiegyensúlyozott mérőszámrendszer; a megvalósítás követése	Stratégia irányítása, kontrollja

## Hasonlítsa össze a tudásmenedzsment tantárgyunkban megismert kodifikációs és perszonalizációs megközelítéseit! (3 pont)

Kodifikációs	Perszonalizációs
Dokumentált tudás újrafelhasználása <ul style="list-style-type: none"><li>• A tudás adatbázisokba rendszerezett, kodifikált</li><li>• mindenki által könnyen elérhető, visszakereshető</li><li>• tacit-explicit-tacit</li></ul>	Munkatársak fejében levő tudás felhasználása <ul style="list-style-type: none"><li>• A tudás a tudás hordozójához szorosan kapcsolódik</li><li>• A fő prioritás ezen tudás kommunikálása különböző csatornákon keresztül</li><li>• Az egyének együttműködésének támogatása (tacit-tacit)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• elsősorban módszertan fejlesztésbe fektet be</li><li>• komoly IT beruházásokat vállal</li><li>• elektronikus dokumentumkezelő rendszert fejleszt ki</li><li>• jutalmazza az adatbázist használókat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• jó szakembereket alkalmaz</li><li>• szerény IT beruházásokat vállal</li><li>• olyan embereket összekötő rendszerek szeretne, ahol a tacit tudás megosztható</li><li>• közvetlen tudásmegosztást jutalmazza</li></ul>

## Ismertesse a tantárgyban megismert árképzési formákat! (3 pont)

- költségalapú árképzés (hagyományos)
  - termelő vállalatnál: költség + nyersanyag
  - kereskedelmi vállalatnál: beszerzési ár + árrés
- keresletorientált árképzés (fogyasztóorientált)
  - a fogyasztók értékítélete alapján kialakított ár
- konkurenciaorientált árképzés (versenypiaci)
  - áralkalítás a versenytársak árai alapján

## Sorolja fel a Balanced Scorecard (BSC) módszer lépéseit! (1 pont)

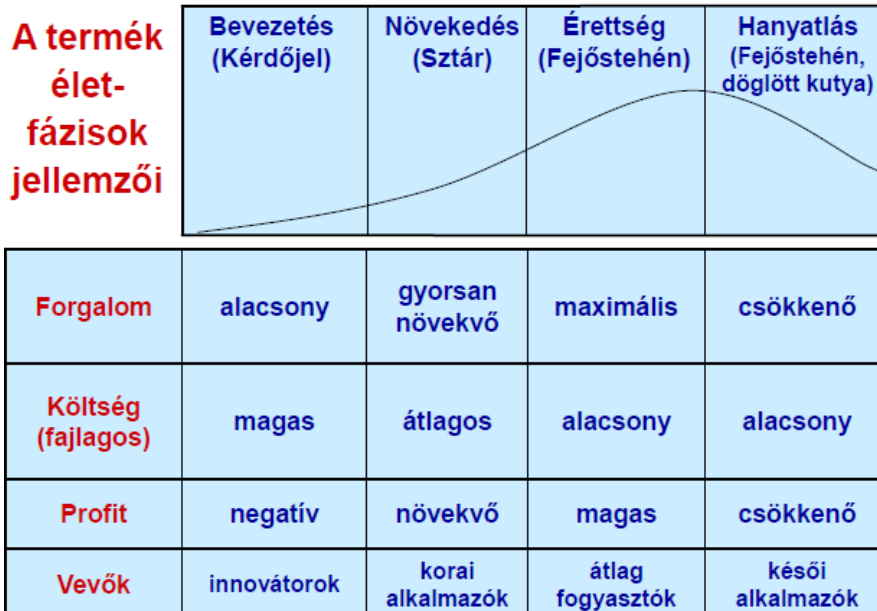
1. A stratégiai tényezők és összefüggéseik feltárása (**Stratégiai térkép**)
  - a. Tulajdonosi szempont: Hogyan ítélik meg a tulajdonosok a vállalat üzleti pozícióját?
  - b. Ügyfél szempont: Hogyan ítélik meg az ügyfelek a vállalat piaci teljesítményét?
  - c. Értéklánc szempont: Hogyan segítik elő a belső folyamatok és a szervezet az értékteremtést?
  - d. Fejlődési szempont: Hogyan biztosítjuk a jövőbeli célok eléréséhez szükséges felkészültséget?
2. Stratégiai tényezőkhöz **stratégiai célok, mutatók, akciók** kapcsolása
3. A stratégia **nyomon követése és kontrollja**

## Soroljon fel legalább 4 vezetési helyzetet! (1 pont)

1. Vállalkozás, cégalapítás
2. Szervezetépítés, cégépítés
3. Működtetés
4. Fejlesztés, változtatás, alkalmazkodás
5. A vállalat növekedése
6. Új vállalkozás létrehozása
7. Felvásárlás, összeolvadás
8. Átalakítás, újrászervezés
9. Válságkezelés
10. Az üzleti tevékenység megszüntetése



### Sorolja fel a termék életciklus időbeli fázisait! (1 pont)



### Mit értünk franchise-on? (1 pont)

Franchise komplett, szakmai és kereskedelmi szempontból **bevált** rendszer amely:

- **jogilag független** vállalkozásokat fog össze
- a rendszer **tulajdonosának előírása** alapján
- annak **védjegye, know-how-ja, szerzői joga** felhasználásával.

A franchise-hálózatokban

- a **védjegyhasználat** engedélyével
- a rendszergazda **ellenőrzést gyakorol** a franchise-t átvevő vállalkozó felett
- a védjegyhez kötődő, meghatározott **minőség** garantálására.

### Ismertesse a vezetői készségeket! (3 pont)

- Átlátó és lényegkiemelő képesség
  - Valamiben profinak kell lenni, de nem lehet mindenben azzá válni
  - Az ismeretlen területeket tanulni, átlátni, analógiákat alkalmazni kell
- Kommunikációs készség, képviselő
  - Feladatokat kell megszerezni, kiadni és számon kérni
  - Más szakembereket kell kérdezni és megérteni a válaszokat
- Döntési készség, felelősség-vállalás
  - Azonnal, ha kell, információ hiányban, stresszben is felelősen dönteni
  - A döntésért felelősséget kell vállalni később is
- Belső indíttatású munkavégzés, megosztott figyelem
  - Másokat az tud dolgoztatni, motiválni, aki magát is meg tudja mozgatni
  - Egyszerre kell több emberre és témára figyelni
- Kezdeményező-készség, kreativitás és vízió
  - Hallgass a megérzéseidre, vállal a szokatlan újat is
  - Támogasd a megújulást, figyelj a javaslatokra, legyenek céljaid, ne sodródj
- Emberismeret, empátia és következetesség
  - Másod helyzetébe gondold bele, légy türelmes
  - De legyen bátorságod értékelni, következetesnek lenni.

### Ismertesse az innováció fogalmát és alapeseteit az Oslo kézikönyv szerint! (3 pont)

Az innováció

- új vagy jelentősen javított termék vagy eljárás,
- új marketing-módszer, vagy

- új szervezési-szervezeti módszer bevezetése.

Az innováció alapesetei:

Az innováció típusa	Példa
Termék innováció	Új vagy továbbfejlesztett termék
Szolgáltatás innováció	Új szolgáltatás koncepció
Eljárás innováció	Új vagy továbbfejlesztett eljárás
Szervezeti innováció	Új szervezeti elrendezés
Vezetési innováció	Új vezetési gyakorlat: TQM, BPR
Marketing innováció	Új marketing gyakorlat

### Mi a védjegy? (1 pont)

A **védjegy** a márkanév jogilag védett formája (szöveg, kép).

A védjegy adott termékekhez, szolgáltatásokhoz kötődő árujelző, amely ezen áruk másoktól való megkülönböztetését segíti.

### Írjon le egy - a tantárgy keretében megismert - döntési paradoxont! (3 pont)

Allais paradoxon: egy példa Az Allais paradoxon alapja az a szisztematikus ellentmondás, amely megnyilvánul a várható hasznosság axiómáinak előrejelzéseivel szemben. A probléma akkor merül fel, amikor az alanyok két különböző szituációban meghozott döntéseit kell összehasonlítani. Mindkét szituációban két lutri közül kell választania a döntéshozónak: A és B, majd C és D közül. A lutrik és azok kifizetései a következők:

#### Első szituáció:

##### A lutri

\$1 millió biztosan

##### B lutri

10% eséllyel \$5 millió

89% eséllyel \$1 millió

1% eséllyel nincs nyeremény

#### Második szituáció:

##### C lutri

11% eséllyel of \$1 millió

89% eséllyel nincs nyeremény

##### D lutri

10% eséllyel \$5 millió

90% eséllyel nincs nyeremény

#### 1. táblázat

Az Allais paradoxon vizsgálatára alkalmas lutrik illusztrációja

1. szituáció				2. szituáció			
A		B		C		D	
Nyereség	Esély	Nyereség	Esély	Nyereség	Esély	Nyereség	Esély
\$1 millió	100%	\$1 millió	89%	Semmi	89%	Semmi	90%
		Semmi	1%	\$1 millió	11%		
		\$5 millió	10%			\$5 millió	10%

Forrás: Wikipedia alapján saját szerkesztés

A kutatási eredmények szerint, míg az első szituációban az A lehetőséget, addig a 2. szituációban a D lehetőséget választja számos döntéshozó – a két lutri együttes választása pedig nem más, mint a racionális döntés, a várható hasznosság Iméletének megsértése, az Allais paradoxon. A hasonló döntésekre a magyarázatot a bizonyosság keresése, illetve a

kockázatvállalással kapcsolatos attitűdök szolgáltatják. Bár a B opciónak magasabb a várható értéke, az A opció azért lehet vonzóbb sokak számára, mert biztos nyereséget ígér (míg B-nél, bár csekély, de megvan az esélye annak, hogy semmit sem nyer az illető). Ez tehát kockázatkerülésre utal, illetve a valószínűségekre való koncentrációra. A 2.

Szituációban azonban, mivel a valószínűségek alacsonyabbak, és „elhanyagolhatónak tűnő” különbség van a 10, illetve 11 százalék között, a hangsúly sokaknál áttevődik az összegekre – így születik meg a D kiválasztása, amely jóval magasabb összeget ígér – itt tehát inkább érvényesül a kockázatvállalás. A két döntés együttesen, egy egyénnél eredményezi az Allais paradoxon jelenségét.

Tehát, az empirikus tendencia, mely szerint ugyanaz az egyén először az A lutrit, majd a B lutrit választja, inkonzisztens a várható hasznosság elméletével. Egészen pontosan a függetlenség axiómája sérül. Ha ugyanis megvizsgáljuk az egyes döntési szituációkat, látható, hogy mindössze annyi történik, hogy 89 százaléknyi 1 millió dolláros nyereséget elveszünk –

ugyanúgy A-ból (így jön létre a C), és B-ből is (így jön létre a D). Ettől a közös következménytől eltekintve 6 a két szituáció gyakorlatilag ugyanaz, ezért a döntéshozóknak is ennek megfelelően „kellene” dönteniük – a várható hasznosság elmélete szerint. Azonban a döntéshozók preferenciadöntései nem normatívak (Weber, 2007).

### **Részletezze a piaci mechanizmus (és a verseny) korlátait és hiányosságait! (3 pont)**

A piaci mechanizmus korlátai:

- A verseny hibái (korrigálásuk a szabályozó feladata):
  - nem képes kezelni a piaci dominanciát (erőfölény);
  - nem megfelelő a közszolgáltatásoknál (nem állhat le!);
  - a szűkös "természeti" erőforrásokat tékozolja;
  - a piaci törvényekkel szemben externáliák is érvényesülhetnek.
- A verseny számításon kívül hagyja a társadalmi és politikai elvárásokat, pl. :
  - szociális célokat (egyetemes szolgáltatási elvárások);
  - a hosszútávú infrastruktúra beruházási igényeket;
  - foglalkoztatási, kulturális stb. megfontolásokat;
  - a személy-, vagyon- és nemzetbiztonsági kívánalmakat.

### **Mi az, és minek a része a vertikális stratégia? (1 pont)**

A vállalati jövőkép bővebb változatánál találkoztunk ezzel, melynek részei a vállalati politikák. Ilyen vállalati politika például a vertikális stratégia: integráció mértéke, bővítés/szűkítés.

### **Mit értünk ex-ante szabályozáson? (1 pont)**

A SZABÁLYOZÁS ESZKÖZEI

1. Szabályozó hatósági eszközök (jogszabályi keretek között):
  - 1.1. Ex ante: szabályalkotás (rulemaking), ide értve pl.: az erőforrásokkal való
    - 1.1.1. gazdálkodás szabályait,
    - 1.1.2. az erőfölény kezelésének (ex ante) szabályait,
    - 1.1.3. az eseti engedélyezést (hatósági tevékenység)

### **Mi a rádióinterferencia? (1 pont)**

Rádió vevőberendezésekben a különböző hullámforrásokból származó sugárzások egymásra hatása.

Ismertesse a szervezetek vezetésének értelmezését, céljait, feladatait és erőforrásait! (3 pont)

## SZERVEZETEK VEZETÉSE MENEZSMENT/ÜGYVEZETÉS

**A szervezeti célok kitűzése és sikeres megvalósítása, ennek érdekében:**

- feladatok meghatározása és megoldása,
- erőforrások megszerzése és hasznosítása

**Szervezet:** szervezetbe rendezett tevékenységek, formalizált viszonyok; vállalat, intézmény, kormányzati szerv, civil ....

**Célok:** mennyiségi, minőségi (változtatások, időtáv)

**Feladatok:** operatív és stratégiai (ki, mit, miért, mikorra, hogyan?)

**Erőforrás:** tárgyi (eszköz, anyag, környezet...),  
humán (munkaerő, tudás...)  
pénzügyi (készpénz, értékpapír, hitel...)  
speciális (frekvencia, azonosítók...)

**Tömören:** szervezeti célok sikeres elérése

- az üzleti életben : üzleti siker elérése

- mérnöki menedzsment: technológiák, termékek, szervezetek és innovációjuk sikerre vitele

MM - 1.2 Vezetés

2

Dr. Sallai Gyula

Ismertesse a tantárgyban megtanult döntési logikákat! (3 pont)

**Allokációs típusú:**

- Egy időpontban meghozott döntés.
- Versenyhelyzet van a jelentkezők között.
- Erőforrás véges.
- Végeredmény: egy adott eloszlás.

**Hitel típusú:**

- Időben nem limitált.
- Számuk sem limitált.
- Kritériumrendszernek kell eleget tenni.
- Nincs versenyhelyzet a jelentkezők között.
- Végeredmény: igen/nem.

**Kiválasztás típusú:**

- Egy időpontban meghozott döntés.
- Versenyhelyzet van a jelentkezők között.
- Szempontrendszer előre adott.
- Több alternatívából 1-et kell kiválasztani.
- Végeredmény: győztes.

Ismertesse a BCG mátrix elemeit a forgalom, a fajlagos költség, a profit és a vevők szempontjából (3 pont)

### A TERMÉKEK ÉLETFÁZISAI BCG mátrix (Boston Consulting Group)



A termék életfázisok jellemzői

	Bevezetés (Kérdőjel)	Növekedés (Sztár)	Érettség (Fejőstehén)	Hanyatlás (Fejőstehén, döglött kutya)
Forgalom	alacsony	gyorsan növekvő	maximális	csökkenő
Költség (fajlagos)	magas	átlagos	alacsony	alacsony
Profit	negatív	növekvő	magas	csökkenő
Vevők	Innovátorok	koral alkalmazók	átlag fogyasztók	késői alkalmazók

Ábrázolja a stratégiai piramist az egyes rétegek megfelelő sorrendű megnevezésével, és részletezze az egyes rétegek tartalmát! (3 pont)



Ismertesse a vásárlók értékének meghatározását! (3 pont)

## A VÁSÁRLÓK ÉRTÉKE

### A vevők megszerzése, megtartása

- a vevők megszerzése kb. tízszer annyiba kerül, mint a megtartásuk
- piaci szegmensenként „testreszabott” ügyfélkezelés, pl. kiemelt ügyfeleknél személyes ügyfélszolgálat
- pontgyűjtés, kedvezmények, akciók, bónuszprogramok
- vevőpanaszok kezelése (Cisco: Customer Advocacy VP)

### A vevő élettartama

- cél a vevők élettartamának maximálása
- a vevők hűségének kialakítása (lojális vevő)

### Vevőjövodelmezőség

- a vevőtől származó árbevétel szintje (+)
- a vevő „gondozásának” költsége (-)

Sorolja fel a vezetési stílusokat a klasszikus osztályzás szerint! (1 pont)

## VEZETÉSI STÍLUSOK

### Klasszikus osztályozás, általános feladatok

#### Meghatározó a vezető személyisége

<i>Elméleti típusok:</i>	<i>Gyakorlati típusok:</i>
<p><b>AUTOKRATIKUS</b> Tisztelet, távolság, tapasztalat, többnyire egyedüli döntés és előkészítés, információ-adagolás, írásbeliség, merev határidők, utasítás</p>	<p><b>Diktatórikus</b> <i>Formális</i> <b>Tekintélyi A+</b></p>
<p><b>DEMOKRATIKUS</b> Egyenrangúság, együttműködés, közösségi normák, konszenzusra törekvés, rugalmasság, kompromisszum keresés, információ-megosztás, szóbeliség és rövid feljegyzések, közösségi média</p>	<p><b>Megegyezésem</b> <i>Konzultatív</i> <b>Integratív D+</b></p>
<p><b>LIBERÁLIS</b> Kiszolgálás, keretfeltételek, informális döntések, informális vezetők, változékonyság, helyzetfelismerés, intuíció, kreativitás, szóbeliség, egyéni infók</p>	<p><b>Anarchikus</b> <i>Megengedő</i> <b>Motiváló L+</b></p>

MM – 2.3 Vezetés a gyakorlatban

9

Dr. Sallai Gy.

Mit értünk piacszegmentáláson? (1 pont)

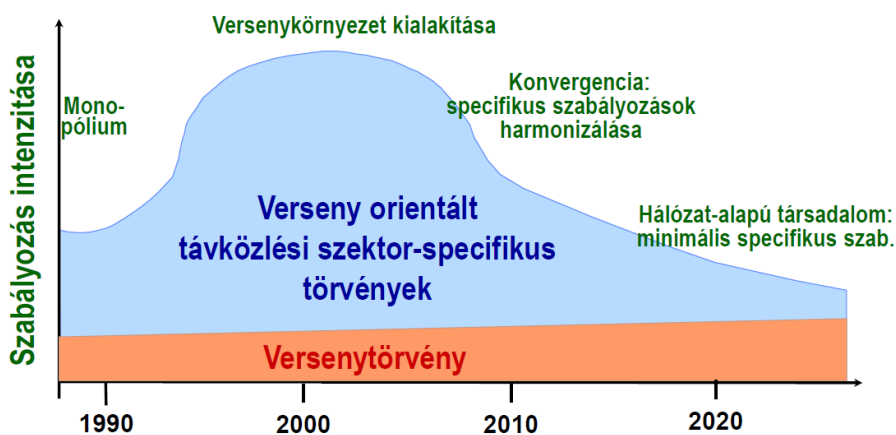
A piacszegmentálás a piac részpiacokra bontása a **terméktényezők** és **tulajdonságok**, a vevőkre jellemző ismérvek alapján.

Mi a szabadalom és a használati mintaoltalom, és mi a hasonlóság és a különbség közöttük? (3 pont)

Szabadalom	Használati mintaoltalom
<p>A találmány műszaki megoldás, a szabadalom jogi oltalom. A technika bármely területéről új, feltalálói tevékenységen alapuló, iparilag alkalmazható találmány szabadalmaztatható.</p>	<p>A használati mintaoltalom „kisszabadalom” Megfogható találmányokra, kisebb elméleti szintű, gyakorlatiasabb „feltalálói lépésre”</p>
<p>Maximum 20 évig kizárólagos jog a találmány hasznosítására, gyártására, forgalmazására az adott ország területén.</p>	<p>Maximum 10 évig tartható fenn, a fenntartás olcsóbb, mint szabadalom esetében.</p>
<p>A Szabadalmi Hivatal ellenőrzi, hogy tényleg új-e</p>	<p>Az újdonság itt is feltétel, de nincs újdonság vizsgálat (nagyobb eséllyel lehet megsemmisíteni)</p>
	<p>A bejelentési dokumentáció hasonlít a szabadalmi bejelentéséhez.</p>
	<p>Ugyanazokat a kizárólagos jogokat nyújtja, mint a szabadalom.</p>

Időben hogyan változik a szektor specifikus, a verseny- és a biztonságszabályozás? (1 pont)

## SZABÁLYOZÁS időbeli változása: a szektor-specifikus szabályozás visszaszorulása, a versenyszabályozás növekvő szerepe



MM - 8.1 Szabályozási környezet

25

Sallai - Abos - Kósa

Egy ország területén hol kell teljesülnie a Nemzetközi Rádiószabályzat követelményeinek? (1 pont)

Országon belül úgy kell eljárni, hogy az országhatárok mentén a megállapított kötelező követelmények teljesüljenek.

Soroljon fel logikai sorrendben legalább négyet a vállalatok átalakításának lépései közül, és fejtsen ki legalább kettőt! (3 pont)

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése
2. A változást irányító csapat létrehozása
3. Jövőkép és stratégia kidolgozása
4. A változtatás jövőképének kommunikálása
5. Szervezet, vezetési struktúra jövőképhez igazítása\*
6. Gyors sikerek kivívása
7. Eredmények megszilárdítása, további változások elérése
8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése
  - 1.1. Helyzetelemzés: a (potenciális) válságok, veszélyek, illetve lehetőségek, esélyek azonosítása, elemzése
  - 1.2. Veszély/lehetőség érzet felkeltése: érdeklődés, tenni akarás elérése, tkp. mozgatóerő gyűjtése a változásokhoz. Ehhez fel kell számolni az önelégültség forrásait. Az önelégültség csapdái: bizakodó felsővez. Nyilatkozatok, alacsony teljesítménykövetelmények, szűk fókuszú szervezet, látványos válság hiánya (ne várjuk meg a krach bekövetkezését!)
2. A változást irányító csapat létrehozása
  - 2.1. A megfelelő emberek/összetétel megtalálása:
    - erős a pozíció alapuló hatalmuk (hatáskör)
    - irányítói (!) és menedzselési képességeik vannak (befolyás)
    - szakmailag sokoldalúan felkészültek (tekintély)
    - együtt: hitelesség, reputáció a munkatársak előtt
  - 2.2. A csapat felkészítése a team-munkára: a közös cél kimunkálása, a bizalom megteremtése

## Ismertesse a piacra lépés szabályozását (engedélyezést) az infokommunikációban! (3 pont)

Távközlési szolgáltatások nyújtása

- Szolgáltatás bejelentése: Bejelentési kötelezettség a szolgáltatás nyújtásának megkezdése előtt, amelynek regisztrálása 8 napon belül, a feltételek ki nem elégítése esetén tagadható meg.

Egyedi engedélyek:

- Frekvenciahasználat: vezeték nélküli szolgáltatások nyújtásához
- Számhasználat: valamely előfizetői szolgáltatás, illetve számmező használatához
- Távközlési építmény létesítése, használatbavétele
- Másorszolgáltatás: az engedélyeket az NMHH adja ki

Távközlési és informatikai berendezések engedélyezése:

- Általában szabadon forgalomba hozhatók az alapvető követelmények teljesítése esetén.
- Rádióberendezések és távközlési végberendezések esetén az alapvető követelmények kielégítését a gyártó/forgalmazó megfelelőségi nyilatkozata igazolja
- Külön jogszabályok

## Mi az, és minek a része a horizontális stratégia? (1 pont)

A vállalati jövőkép bővebb változatánál találkoztunk ezzel, melynek részei a vállalati politikák. Ilyen vállalati politika például a horizontális stratégia: szinergiák az üzletágak között.

## Mi a különbség az engedélymentesség és a regisztráció között a rádiószabályozásban? (1 pont)

### Engedélymentesség:

Az EU-ban az engedélymentesség az alapeset.

Alkalmazás:

- Nagyon csekély az interferencia kialakulásának fizikai valószínűsége.
- Nem szükséges az adó és vevő hatósági ismerete.

Szabályozási feltételek:

- Egy adott alkalmazás nem okozhat interferenciát másoknak, nem kaphat interferenciavédelmet más állomásokkal szemben.

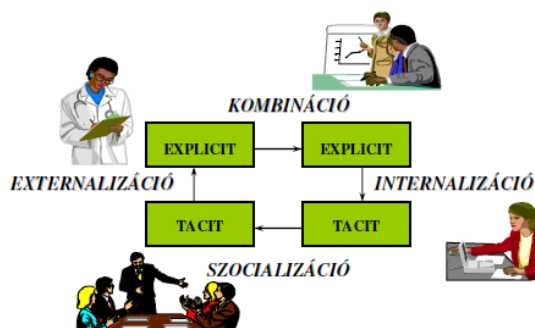
### Regisztráció:

Akkor alkalmazandó, ha a rádióalkalmazás mindenképpen engedélyezhető - nem elutasítható pl.

- Nagyon csekély az interferencia valószínűsége, vagy
- A telepítés nem köthető előzetes műszaki feltételekhez.

De ismerni kell az adó és vevő helyét, a telepítés időpontját.

## Ismertesse a tudásteremtés és konverzió körfolyamatát, és adjon legalább egy-egy példát az egyes fázisokra! (3 pont)



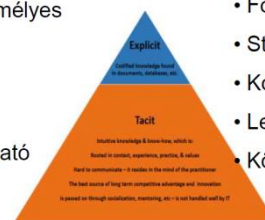
## Tudás fajtái

### Tacit tudás

- Az egyén személyes tudása
- Tapasztalat
- Know-how
- Nem megfogható

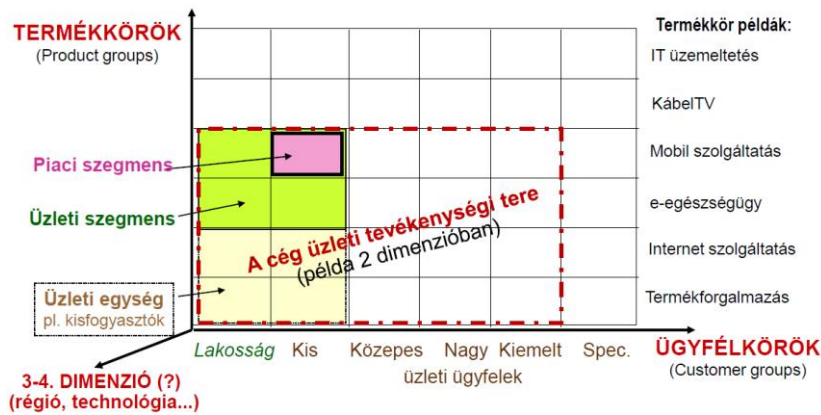
### Explicit tudás

- Formalizált
- Strukturált
- Kódolt
- Leírható
- Könnyen átadható





## Mit értünk üzleti szegmensen? (1 pont)



Üzleti szegmens: homogén üzleti stratégiájú piaci szegmensek együttese

## Hogyan lehet rövidíteni a projektmenedzsmentben megismert kritikus utat? (1 pont)

Biztosítsunk **többlet erőforrásokat** a következő költségek fedezésére a kritikus úton elhelyezkedő tevékenységeknél:

- többlet munkaerő,
- bér munka,
- túlóra,
- több eszköz,
- szállítók ösztönzése.

**Csoportosítsuk át** a nem kritikus úton lévő erőforrásokat a kritikus útra.

**Változtassuk** meg a projekt hálót úgy, hogy engedjük meg:

- a párhuzamos (konkurens) tevékenységeket,
- a tevékenységek átfedését (részleges függőség, átlapolás), elsősorban a kritikus úton.

Általános szabály a kritikus út rövidítésénél, hogy a legkorábbi és a leghosszabb tevékenységre koncentráljunk.

## A kodifikáció ismertetése nélkül mutassa be, hogy mi a kodifikációs tudásmenedzsment célja a vállalatoknál, és milyen módon tudják ezt elérni! (3 pont)

- Elsősorban módszertan fejlesztésbe fektet be
- Komoly IT beruházásokat vállal
- Elektronikus dokumentumkezelő rendszert fejleszt ki
- Jutalmazza az adatbázist használókat

**Cél:** a szervezeti tudás mások számára elérhetővé váljon és megosztható legyen.

**Elvárás:** tárolható, variálható, sokféle módon kezelhető legyen.

**Módszerek:** feltérképezés, leírás, osztályozás, modellezés

**Folyamata:**

- Cél meghatározása,
- Tudás azonosítás
- Tudás értékelése a kodifikáció alkalmasságának és hasznosságának szempontjából
- A rögzítéshez megfelelő eszköz kiválasztása

## Mik a jogi eszközei a frekvenciagazdálkodás magyar nemzeti szabályozásának? (1 pont)

- Rádióspektrum felosztása a szolgáltatások között
- Frekvencisávok használatának szabályozása
- A frekvenciahasználat engedélyezése/kijelölése

## MIÉRT VAN SZÜKSÉG STRATÉGIÁRA ?

### > A SZERVEZET IRÁNYÍTHATÓSÁGA

- vezetés munkamegosztásban, döntések decentralizálása, delegálása
- nem lehet mindenre utasítás (változások), ezért:
  - ➔ vezérelvek, cégfilozófiák, hogy a döntések polarizálódjanak
  - ➔ vállalati értékek, hogy "mikor csinálja jól".

Merre tartunk ?

Hogyan közelítünk meg dolgokat ?

Mik a prioritásaink ?

### > A VÁLTOZTATÁSOK MENEDZSELÉSE

- fel kell ismerni a trendeket, észre kell venni a környezet változásait
  - menedzselni kell tudni a változásokat
  - kiaknázni az új lehetőségeket (új igény)
- El kell kerülni a „főtt béka effektust”: akkor is lépni kell, ha jól mennek a dolgok*

### > HOSSZÚTÁVÚ SIKERESSÉG ELÉRÉSE (paEI)

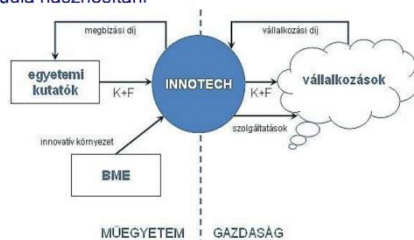
- mit és hogyan változtassunk a sikeresség érdekében, jövőkép

## Ismertesse a BME-n folyó innovációs tevékenységeket! (3 pont)

### INNOVÁCIÓ A BME-N 1.

#### INNOTECH Műegyetemi Innovációs Park

- legfőbb feladata az egyetemi K+F eredmények hasznosítása, vagyis egy tipikus technológiai transzfer vállalat,
- értékcsinál az egyetemi kutatók szaktudását, akik az INNOTECH Kft-n keresztül teljesítik ezeket az eseti megbízásokat
- a regionális fejlesztés, üzletvitel, kis- és középvállalkozások támogatása területén szerzett ismereteit különálló szolgáltatás-ként tudja hasznosítani



### INNOVÁCIÓ A BME-N 2.

#### Mobil Innovációs Központ

##### Kutatási területek:

- nagy sebességű mobil és vezeték nélküli kommunikációs technológiák fejlesztése
- 3G/4G mobil és vezeték nélküli technológiák, hálózati szolgáltatások bevezetésének elősegítése
- az egyetem és az ipari cégek, kis- és középvállalatok szoros kutatási-fejlesztési együttműködésének elősegítése

#### Microsoft Innovációs Centrum

##### Célkitűzések:

- partneri együttműködés kialakításai az egyetem és az IT iparág és a Microsoft között
- az innováció elősegítése, a helyi szoftveripar fejlődésének támogatása, együttműködve az ipari, oktatási és kormányzati szereplőkkel
- hosszú távú cél a helyi gazdaság fellendítése és a foglalkoztatás növelése

## Ismertesse a szabadalom fogalmát és jellemzőit, a szabadalmi bejelentés és fenntartás körülményeit! (3 pont)

A találmány műszaki megoldás, a szabadalom jogi oltalom. A technika bármely területéről új, feltalálói tevékenységen alapuló, iparilag alkalmazható találmány szabadalmaztatható.

Maximum 20 évig kizárólagos jog a találmány hasznosítására, gyártására, forgalmazására az adott ország területén.

- Nincs világszabadalom, külföldi bejelentés a magyar bejelentést követően 1-1,5 éven belül lehetséges
- Nem szabadalmazható szoftver, szervezés, elmélet, esztétika.
- A szabadalmi oltalom terjedelmét az „igénypontok” határozzák meg.
- Az igénypontoknak tárgyi körből és jellemző részből kell állniuk.
- A fő-igénypont jellemző részében eddig még nem ismert, új jellemzők szerepelnek.
- A Szabadalmi Hivatal ellenőrzi, hogy tényleg új-e (az elsőbbségi napon)
- A bejelentését követően másfél évig titokban tartják.
- A szabadalom fenntartásáért éves fenntartási díjak fizetendők.
- A feltaláló az a természetes személy, aki a találmányt megalkotta.
- Több feltaláló esetén feltalálótársakról beszélünk.
- A kinek munkaköri kötelessége a találmány tárgykörébe eső megoldásokat dolgozzon ki, az szolgálati találmányt hozott létre, amelynek jogosultja a munkáltató.
- Akinél a munkaköri kötelesség nem áll fenn, de a munkáltató tevékenységi köréhez illeszkedik a találmány hasznosítása, alkalmazotti találmányt hoz létre.

- A szabadalmi oltalom megmarad a feltalálónál, de a munkáltató jogosult - díjfizetés ellenében - a hasznosításra.

Hasznosítási szerződés keretében a szabadalmas, engedélyt ad a találmány hasznosítására, a hasznosító díjat fizet.

A szabadalmas szavatolja, hogy a találmány műszakilag megvalósítható.

A hasznosítás gazdaságosságát azonban nem köteles szavatolni.

Bitorlás esetén

- Követelhető a bitorlás megállapítása; abbahagyása és eltiltás a további jogsértéstől;
- nyilvános nyilatkozat és adatszolgáltatás
- az elért gazdagodás visszatérítése
- eszközök és a termékek lefoglalása
- további kártérítés
- a vámhatóság intézkedése

## Mit és hogyan mér a Herfindahl-Hirschmann index? (1 pont)

A versenykörnyezet kialakítása

**A versenyintenzitás mérőszáma**, pl. piaci részesedések alapján:  
**1-HHI**, ahol a *Herfindahl-Hirschman Index* (HHI):

$$HHI = \sum_i R_i^2, \quad \text{ahol } R_i \text{ az } i\text{-dik cég piaci részesedése.}$$

$$0 < HHI \leq 1 \quad \sum_i R_i = 1$$

Elegendő számú egymással versengő szállító/szolgáltató már elkerülhetővé tenné a piaci erővel való visszaélést vagy az összejátszást. Hatékony a verseny, ha **HHI < 0,18** (US Dept. Justice), azaz legalább hat versenyző cég van, és 40%-nál kisebb a legnagyobb részesedés is.

## Milyen következménye lehet annak, ha egy projekt nem készül el határidőre? A vállalat szempontjából rövid és hosszú távon miért fontos a projekt lezárása? (3 pont)

Időtervezés (ütemezés):

- a tevékenységekhez rendelt idő adatok kiszámítása (kezdés, befejezés, tartalékidő)
- a projekt átfutási idejének becslése

## Ismertesse a vezetés pilléreit, a „6 Dimenziót”! (3 pont)

### A VEZETÉS PILLÉREI, a „6Dimenzió”

1. **Dinamikus:** agilitás, a megújulás kezdeményezése, támogatása; elkerülni az eltespedést, a forrázott béka effektust: értékek megőrzése, trendek felismerése, új értékek teremtése, jövőkép (E)
2. **Delegálás:** csapatépítés, információ-megosztás, nyitottság, direktség, felhatalmazás, optimális munkapont (a megbecsülés és bizalom kiépítésének alapjai) (I)
3. **Demokratikus:** kollaboratív döntés előkészítés, integratív, konstruktív kompromisszum keresés (minőségi döntés és hatékony megvalósítás megalapozása) (D+)
4. **Definit:** világos, határozott, következetes döntések; szervezettség, kiszámíthatóság; ésszerű következetesség a mozgástérben, a rugalmasság, nagyvonalúság gyakorlásában; (A)
5. **Diplomatikus:** ügyes, körültekintő tárgyalásmód (célok, érdekek, igények, illetve eredmények, büszkeségek megjelenítése, képviselője) üzlettársakkal, munkatársakkal (H&B&T)
6. **Differenciál:** képes választani (prioritások), illetve munkatársait a hozzáadott érték alapján értékeli, beleértve a szakmai (mérnöki, tud., oktatási), üzleti és menedzsment tevékenységet egyaránt (P)

## Mit értünk ex-post szabályozáson? (1 pont)

### A SZABÁLYOZÁS ESZKÖZEI

2. Szabályozó hatósági eszközök (jogsabályi keretek között):
  - 2.1. Ex post: érvényszerzés (enforcement), ide értve pl.:
    - 2.1.1. piacfelügyelet (szolgáltatások, berendezések megfelelése),
    - 2.1.2. erőfölénnyel való visszaélés kezelése (ex post),
    - 2.1.3. szankcionálás

## Hogyan történik a szolgáltatók piaci együttműködésének szabályozása az infokommunikációban? (3 pont)

### A SZOLGÁLTATÓK PIACI EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK SZABÁLYOZÁSA

A verseny sarokköve: A távközlő hálózatoknak és szolgáltatásoknak egyetlen *egységes* rendszerként kell működniük. A bevételből az összeköttetés *minden szereplője* részesedni akar.

#### Együttműködés szükségessége:

- csatlakozási szabványok, protokollok, szolgáltatás specifikációk;
- eszközök, építmények, stb. közös használata (betelepülés)
- beruházási kötelezettségek (pl. számmező módosítás);
- tarifastruktúrák, bevételek megosztása, számlázás stb.

#### Szabályozás törvény/kormányrendelet alapján:

- hálózati együttműködés szerződéses kötelezettségei;
- piaci erőfölény kezelése (aszimmetrikus szabályozás)
  - RIO – Reference Interconnection Offer (összekapcsolás)
  - RUO – Reference Unbundling Offer (megosztás)
- a vitás helyzetek eldöntésének szabályozási hatósági mechanizmusa stb.

## Ismertesse a bevételnövelés módjait! (3 pont)

- Meglévő termékek értékesítése
  - új piacokon,
  - új felhasználóknak.
- Meglévő termékek továbbfejlesztése
  - javítása,
  - jellemzőinek bővítése,
  - csomagolása.
- Új termékek bevezetése
- Új üzletágak feltárása, új tevékenységek felvállalása

## Sorolja fel a digitális konvergencia fázisait! (1 pont)

- Analóg világ
- Tartalmanként elkülönült kommunikációs szektorok
- Kommunikációs rendszerek konvergenciája
- Médiakonvergencia
- Digitális ökoszisztéma

# A digitális konvergencia fázisai

Technológiai megatrend: a digitális technológia és az internet (IP) elterjedése

Háttér: A mikroelektronika dinamikusan fejlődése (Moore törvény)  
Státusz: A távközlési, IT és média szektorok integrálódtak, a digitális/internet ökoszisztéma kialakulóban



Egy kooperációs játékban mikor elérhető és mikor elfogadható egy adott koalíció számára egy  $x = (x_1, \dots, x_n)$  kifizetés-vektor? (3 pont)

## Koalíciós függvény

- **Koalíciós függvény:  $v(S)$**   
az elérhető maximumokat tartalmazza.
- Egy  $(N, v)$  játékban az  $x = (x_1, \dots, x_n)$  kifizetés-vektor

– **elérhető** az  $S$  koalíció számára, ha

$$\sum_{i \in S} x_i \leq v(S)$$

– **elfogadható** az  $S$  koalíció számára, ha

$$\sum_{i \in S} x_i \geq v(S)$$

Ismertesse a hype-görbe módszertant! (3 pont)

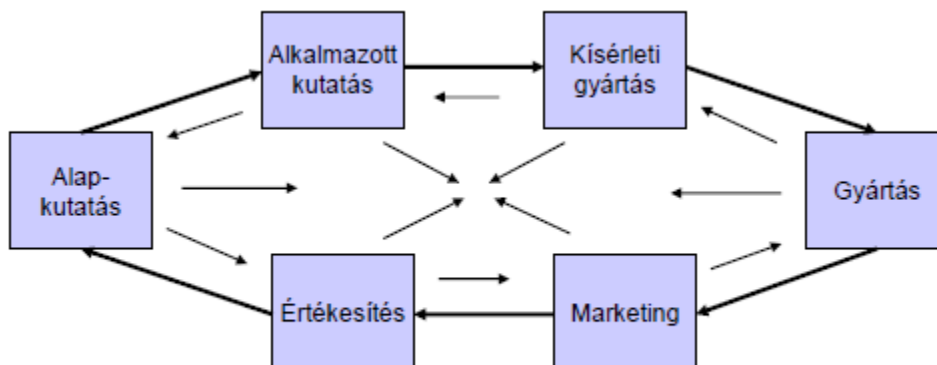
## ICT termékciklus „Hype Cycle”



### Sorolja fel a projektháromszög elemeit! (1 pont)

1. Terjedelem: cél, minőség
2. Idő
3. Költség

### Ismertesse a zárt innovációs láncot! (1 pont)



### A zárt innovációs lánc (újabb modell)

### Sorolja fel a termékfejlesztés folyamatának legalább négy elemét logikai sorrendben, és részletezzen közülük legalább kettőt! (3 pont)

1. Ötletmenedzselés
  - a. Ötletgyűjtés: vevőktől, felső vezetőktől, alkalmazottaktól, értékesítőktől, ...
  - b. Ötletgenerálás: ötletgyűjtő postaláda, ötletelés, fogyasztói felmérés,...
  - c. Szelektálás: piaciag érdekes-e, időszerű-e, megvalósítható-e,...
2. Termékjavaslat készítés
  - a. Az elfogadott ötletből termékjavaslak készül
    - i. Termékkonceptió kidolgozása
    - ii. A termék részletes leírása, specifikálása
    - iii. A termék várható célpiacának meghatározása
    - iv. A termék piaci elhelyezése
  - b. A termékjavaslat értékelése
    - i. elfogadás/módosítás/elhalasztás/elvetés
3. Üzleti terv készítés
4. A termék kifejlesztése
5. Piaci bevezetés
6. A bevezetés eredményességének tesztelése
7. Termékkorrekció, véglegesítés

### Mikor rugalmatlan egy termék ára? (1 pont)

Rugalmatlan a termék ára, ha  $0 < E < 1$ , ahol

Árugalmasági együttható:  $E = \frac{\text{a forgalom változása (\%)}}{\text{az ár változása (\%)}}$ -ban

Ismertesse az infokommunikációban alkalmazott árszabályozást! (3 pont)

## ÁRSZABÁLYOZÁS

**Adott szolgáltatásoknál (pl. telefon) ársapka (price-cap) szabályozás:**

- a megengedett éves árnövekedést maximálja, mint:  
⇒ az elmúlt éves infláció (definiálva az intervallumot és a mérőszámot: GDP árindex, **CPI /fogyasztói árindex/**, PPI, stb. ) és  
⇒ a technológiai hatékonysági tényező ( $X=2\% \dots 8\%$ ) különbsége;
  - az átlagot a "kosár" elemeinek bevétel szerint súlyozott átlagaként számolja: (előfizetési díj, helyi hívás, helyközi hívás zónák szerint bontva, nemzetközi hívás);
- Szolgáltatásminőségi komponens is beépíthető ( $\pm Q\%$  vagy  $-Q\% \dots 0$ )  
Egyéb megszorítások pl. kisfogyasztói csomag előírása

**Más árszabályozási formák:**

- Rögzített árak rendszere, pl. egyes postai szolgáltatásoknál;
- Rate-of-return szabályozás: egy megengedett jövedelmezőség a költségek felett
- **Az egyetemes szolgáltatások** körében is árszabályozás szükséges.

**Az alábbi állítások növekvő (N) vagy hanyatló (H) vállalatra érvényesek? (1 pont)**

A vállalatvezetőség irányítja a szervezetet. N vagy H? N

Minden tilos, kivéve, amit engedélyeznek. N vagy H? H

**Sorolja fel a Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság legalább 4 feladatát! (1 pont)**

1. Jogszbályok felülvizsgálata, előkészítése
2. Piacfelügyelet
3. Zavarelhárítás
4. Nyilvántartások vezetése

**Ismertesse a vezetővé válás folyamatát! (3 pont)**

1. Networking: széles körben, globális kapcsolatok kiépítése és élön tartása, amely segíti új üzleti lehetőségek és partnerek felismerését.
2. Sokféle képességű tehetséges munkatárs keresése és alkalmazása.
3. Együttműködés a vezetői teamben.
4. Erős vezetői hatáskör és világos felelősség.

**Sorolja fel az EIT ICT laboratóriumainak legalább 4 tematikus területét! (1 pont)**

- Intelligens terek
- Intelligens energiarendszerek
- Egészség és kényelem
- Intelligens szállító rendszerek

**Sorolja fel a tudás megszerzésének legalább 4 módját! (1 pont)**

1. Fejlesztés
2. Megvétel
3. Bérlet
4. Kevért csoportok létrehozása

### Mi az ársapka szabályozás lényege? (1 pont)

#### Adott szolgáltatásoknál (pl. telefon) ársapka (price-cap) szabályozás:

- a megengedett éves árnövekedést maximálja, mint:  
⇒ az elmúlt éves infláció (definiálva az intervallumot és a mérőszámot: GDP árindex, **CPI /fogyasztói árindex/, PPI, stb. ) és**  
⇒ a technológiai hatékonysági tényező ( $X=2\% \dots 8\%$ ) különbsége;
  - az átlagot a "kosár" elemeinek bevétel szerint súlyozott átlagaként számolja: (előfizetési díj, helyi hívás, helyközi hívás zónák szerint bontva, nemzetközi hívás);
- Szolgáltatásminőségi komponens is beépíthető ( $\pm Q\%$  vagy  $-Q\% \dots 0$ )  
Egyéb megszorítások pl. kisfogyasztói csomag előírása

### Milyen típusú árverések elméletének és eljárásának kidolgozásáért nyert 1994-ben Harsányi János magyar származású tudós közgazdasági Nobel díjat? (1 pont)

Párhuzamos (szimultán) árverés.

### Ismertesse a tantárgyban megismert projektirányítási módszertanokat! (3 pont)

#### Klasszikus projekt módszertanok:

- Cél világos, jól definiált
- Út megtervezve
- Cél elérése érdekében alakítjuk a megvalósítást

#### Agilis módszertanok:

- Változó környezet, nem világos célok
- Kijelöljük, hogy körülbelül hova szeretnénk eljutni
- Folyamatos iteráció, meetingek
- Szoros együttműködés az ügyféllel, a meetingen határozzuk meg a következő lépéseket

### Ismertesse az Európai Unió 2002-es elektronikus hírközlés szabályozási csomagját! (3 pont)



### Sorolja fel az infokommunikáció fejlődésének időszakait! (1 pont)

- Természetes monopólium
- Liberalizáció, a versenykörnyezet kialakítása
- Infokommunikációs konvergencia
- Hálózat-alapú tudástársadalom



**Soroljon fel legalább négyet az IT menedzserek alapvető üzleti prioritásai közül, és fejtse ki közülük legalább kettőt! (3 pont)**

**Ismertesse a játékelméletben használatos nyeregpontot! (3 pont)**

**Ismertesse a termékfejlesztés lehetséges céljait, eredményeit és típusait! (3 pont)**

**A diplomamunka melyik projekt fajtába sorolható? (1 pont)**

**Melyek az innováció információforrásai? (1 pont)**

**Ismertesse a szervezetek vezetésének értelmezését, céljait, feladatait és erőforrásait! (3 pont)**

**Mi a különbség a játékelméletben a tiszta és a kevert stratégia között? Az előző definíción túl mennyiben lesz más a játék "megoldása" (azaz melyiknél mit értünk a játék megoldása alatt)? (3 pont)**

**Miért van plusz költség vonzata egy projekt határidőből való kicsúszásának? (1 pont)**

**Ismertesse a játékelméletben a Nash-féle egyensúlypontot! (3 pont)**

**A kooperatív játékelméletben hol érhető tetten a versengés és hol (kik között figyelhető meg) kooperáció? (1 pont)**

**Mit jelent a sztárok termék életfázis a BCG mátrixban? (1 pont)**

**Ismertesse a tudásátvitel lehetséges útjait! (3 pont)**

**Mit értünk a fogyasztó árérzékenységén? Hogyan jellemezzük? (3 pont)**

**Mit értünk a stratégia megalapozottságán? (1 pont)**

**Milyen K+F+I forrásokat ismer (hazai, EU-s)? Soroljon fel legalább négyet! (1 pont)**

**Rövid magyarázattal mutassa meg, hogy mennyiben különbözik a nemkooperatív mátrixjáték és a bimátrixjáték megoldása! (3 pont)**

**Leggyakoribb hiba a projektek hálótervezésénél, hogy nem veszik észre azt, hogy bizonyos tevékenységek párhuzamosíthatók. Pl. A-t és B-t egymás után rajzolják, amikor egyszerre is végre lehetne hajtani. Miért gond ez a jellegű hiba? A hálótervezés után erőforrás tervezésnél előfordulhat-e, hogy módosítani kell a tevékenység hálót? Ha igen: miért? Ha nem: miért nem? (3 pont)**

**Diplomamunka elkészítésével kapcsolatban soroljon fel minimum 3 kritikus és 3 nem kritikus sikerkritériumot és indokolja választását! (3 pont)**