Mérnöki menedzsment kidolgozások

*A ZH-k és vizsgák időrendben vannak egymás alatt. Néhány kérdés még megválaszolásra vár… (pirossal kiemelve)*

# Minta ZH

## 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.

## Egy műszaki termék éves eladási száma 40 ezer. Egyik termékfejlesztő egy új terméket tervez a meglevő termék lecserélésére, azonban ennek az eladási száma bizonytalan (világpiactól függ). Ha a világpiac kedvezően alakul (melynek esélye 20%), akkor az éves eladási szám 100 ezer lesz; kedvezőtlen esetben pedig 20 ezer lesz. Csupán az eladások szempontjából mi lesz a cégvezetőség döntése arról, hogy bevezessék-e az új terméket vagy maradjon-e a régi? Válaszát indokolja! (3p)

E(Q1)=P1\*Q1=0,2\*100.000=20.000, E(Q2)=P2\*Q2=0,8\*20.000=16.000, a kettő összege 36.000 db, tehát nem érdemes lecserélni a meglévő terméket, mert az eladási szám várható értéke kevesebb, mint a jelenlegi 40.000 db.

## Mit értünk elektronikus hírközlésen? (1p)

TODO

## Mit jelentenek a SWOT egyes betűi (magyarul)? (1p)

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

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

Bővebben ld. *2010. dec. 9. pót ZH* második kérdése.

## 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)

Tevékenységfelbontási 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:

* **H**atáskör (authority): döntéshozatal joga (felhatalmazás alapján)
* **B**efolyás (influence): a büntetés/jutalmazás eszközei, lehetősége (helyzete, kapcsolatai révén)
* **T**ekintély (prestige): a meggyőzés képessége (magatartása, elismertsége, szakértelme folytán)

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

A hallgatólagos (tacit) tudás.

# 2010. nov. 10. ZH (A csoport)

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

Ld. *Minta ZH*

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

* **Tulajdonosi** **szempont (E)**: Hogyan ítélik meg a tulajdonosok a vállalat (pénzügyi) *pozícióját*?
* **Ügyfél** **szempont (P)**: Hogyan ítélik meg az ügyfelek a vállalat piaci *teljesítményét*?
* **Értéklánc** **szempont (A)**: Hogyan segítik elő a belső folyamatok és a szervezet az *értékteremtést*?
* **Fejlődés** **szempont (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:

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

## Mit értünk szakmai kompetencián? (1p)

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

**Egyéni**: Az adott területen az *explicit tudás*, a tények ismerete és annak átadására és elmélyítésére való képesség, *a gyakorlati jártasság*, tapasztalatok és ítélőképességgel való rendelkezés, hazai és nemzetközi szakmai, társadalmi *beágyazottság*.

**Szervezeti**: az egyének kompetenciáinak összessége, kiegészülve a kritikus tömeg kritériumával, különös tekintettel a csoportszinergiára.

## 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.)

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

Ld. *minta ZH.*

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

* vezetői hatalom forrásai (3 halmaz, fedésekkel):
  + **H**atáskör (döntéshozás joga),
  + **B**efolyás (büntetés/jutalmazás),
  + **T**ekintély (elismerés, meggyőzés)
* hatalom kiterjedése (volumen): V = H ∪ B ∪ T
* valódi, hatékony hatalom: W = H ∩ B ∩ 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 újdonságot), viszont a szabadalom tulajdonjoga a vállalaté (ő a jogosult).

# 2010. nov. 10. ZH (B csoport)

## Ismertesse az információs társadalom intelligens infrastruktúrájának rétegeit és változási trendjeiket! (3p)

* **Táguló tartalomtér:** WEB oldalak, AV tartalom, telefon, SMS, kognitív tartalom
* **E-tartalom (info.társ.-i) szolgáltatások:** e-szolgáltatások: e-kereskedelem, e-közigazgatás, e-egészségügy, AV letöltés
* **E-tartalom informatikai infrastruktúra:** adatbázisok, tartalomkezelő, biztonsági rendszerek (médiainf. rendszerek: adatbázisok, multimédia archívumok)
* **E-hírközlési/infokomm. szolgáltatások:** hálózaton létesülő szolgáltatások (telefon, fax, adatátvitel, Internet, VoIP)
* **E-hírközlő/infokomm. hálózatok:** hálózati infrastruktúra+jeltovábbítás eszközei (fém-, fényvezető, vezetéknélküli, mobil, műholdas, kábel-TV)
* **Intelligens MM készülékek:** fogyasztás a végkészülékben

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

Ld. *Minta ZH*

## 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

## Sorolja fel az ICT egyes korszakait egy-egy jellemzőjükkel! (1p)

TODO

## Mi a Pareto módszer? (1p)

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

## Egy vállalatnál el kell dönteni, hogy a bevételből az egyes részlegek mekkora összeget kapjanak. Milyen ennek a döntésnek a döntési logikája? (1p)

Allokációs döntési logika.

## A vállalatok transzformációjában, átalakításában melyik lépés jelenti az áttörést, a „visszafordíthatatlanságot”? (1p)

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

## 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.

# 2010. dec. 9. pót ZH

## 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](http://hu.wikipedia.org/wiki/SWOT_elemzés))

*Belső átvizsgálás* (SW)

* meglévő, szervezeten belüli erősségek, gyengeségek feltárása
* értéklánc (értékteremtés 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)

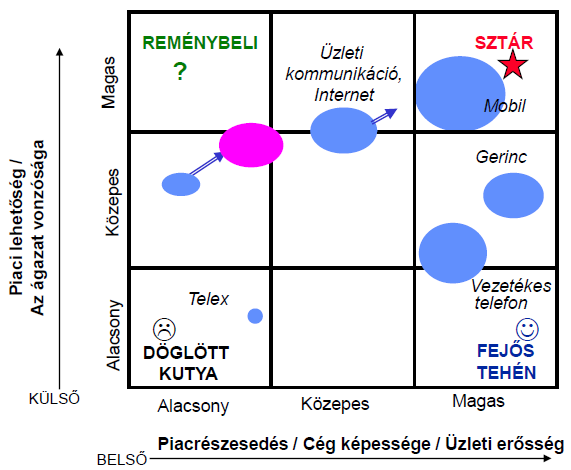
ICT = Információs és kommunikációs technológiák / Information and Communication Technologies

## 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
* Menedzseld 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 függőlegesen a külsőké (Piaci lehetőség / Az ágazat vonzósága). A „fejős tehén” a mátrix jobb alsó sarkában helyezkedik el.



## 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.

# 2010. dec. 14. vizsga

## 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
    - erőfölény kezelésének szabályai (ex ante)
    - eseti engedélyezés (hatósági tevékenység)
  + ex post: érvényszerzés
    - piacfelügyelet (szolgáltatások, berendezések megfelelősége)
    - erőfölénnyel 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)



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=Elébevágó, I=Integráló.

Szélső esetek:

* Tiszta P: cselekvő ember
* Tiszta A: bürokrata
* Tiszta E: „gyújtogató”
* 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.

## Melyek a szabályozó hatóságok tevékenységi körei? Az alábbiak közül mely(ek) kakukktojás(ok)? Szabályalkotás, jogszabály-alkotás, jogszabály-előkészítés, törvényhozás. (1p)

Szerintem a szabályalkotás a kakukktojás, mert az a szabályozó hatóság feladatköre/jogköre, míg az összes többi az állam jogköre (törvények és rendeletek). Ld. *Sallai-Abos: A szabályozási környezet, 15. dia*

## 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)*

# 2010. dec. 22. pót-pót ZH

## 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

## Ismertesse a tantárgyban megismert döntési logikákat! (3p)

* ALLOKÁCIÓS: véges erőforrás szétosztása. Versenyhelyzet. Egy időpont.
* HITEL: kritériumrendszernek eleget tevőket kell kiválasztani egy halmazból. Nincs versenyhelyzet. Időintervallum.
* KIVÁLASZTÁS: több alternatívából egyetlen győztes választása. Versenyhelyzet. Egy időpont.

## 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)

* Professzionalizmus 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).

## Sorolja fel a Balanced ScoreCard (BSC) módszer négy szempontját! (1p)

Tulajdonosi, Ügyfél, Értéklánc, Fejlődés szempont. Bővebben ld. *2010. nov. 10. ZH (A csop.)*

## Nem kritikus úton lévő tevékenység tD időt csúszik egy projektben. Mennyit fog csúszni az egész projekt, ha:a) tD kisebb, mint a tevékenységhez tartozó tartalékidő? b) tD nagyobb, mint a tevékenységhez tartozó tartalékidő?(1p)

1. semennyit
2. tD mínusz tartalékidőnyit

## Hogyan hívják azt a szervezetekre 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.

# 2010. dec. 21. vizsga

## Ismertesse az információs értékláncot, korlátait és integrációját! (3p)

*Információs értéklánc: digitális technológia, készülék, hálózat, szolgáltatás, tartalom (Beszéd, Adat, AV programok)*

Korlátok:

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

Integrációja: (Információs értéklánc: *jó ez??)*

* **Táguló tartalomtér:** WEB oldalak, AV tartalom, telefon, SMS, kognitív tartalom
* **E-tartalom (info.társ.-i) szolgáltatások:** e-szolgáltatások: e-kereskedelem, e-közigazgatás, e-egészségügy, AV letöltés
* **E-tartalom informatikai infrastruktúra:** adatbázisok, tartalomkezelő, biztonsági rendszerek (médiainf. rendszerek: adatbázisok, multimédia archívumok)
* **E-hírközlési/infokomm. szolgáltatások:** hálózaton létesülő szolgáltatások (telefon, fax, adatátvitel, Internet, VoIP)
* **E-hírközlő/infokomm. hálózatok:** hálózati infrastruktúra+jeltovábbítás eszközei (fém-, fényvezető, vezetéknélküli, mobil, műholdas, kábel-TV)
* **Intelligens MM készülékek:** fogyasztás a végkészülékben

## 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 Értekezletek (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 foglakozik 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 → **Felügyelő** **bizottság** → 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).

# 2011. jan. 4. ZH pótlás

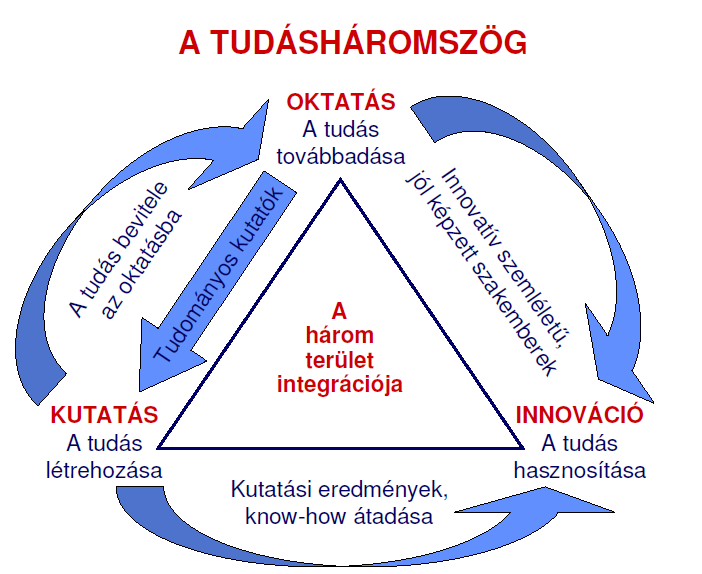
## Adja meg a stratégia definícióját, beleértve öt fő attribútumát! (3p)

Ld. *2011. jan. 4. vizsga*

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

Ld. *2011. jan. 4. vizsga*

## Ismertesse a tudásháromszöget! (3p)



Csúcsai:

* Oktatás: a tudás továbbadása
* Kutatás: a tudás létrehozása
* Innováció: a tudás hasznosítása

A három terület integrációját szemlélteti.

Élek:

* Kutatás -> Innováció: kutatási eredmények, know how átadása
* Oktatás -> Innováció: innovatív szemléletű, jól képzett szakemberek
* Kutatás -> Oktatás: a tudás bevitele az oktatásba
* Oktatás -> Kutatás: tudományos kutatók

## Sorolja fel az információs értéklánc integrációjának legalább 4 korlátját! (1p)

Ld. *2011. jan. 4. vizsga*

## Sorolja fel az EIT ICT laboratóriumának legalább 4 tematikus területét! (1p)

Ld. *2011. jan. 4. vizsga*

## 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, **SWOT** **analízis** (a)
  + Stratégiai állásfoglalás (d)
* **üzleti stratégia** (stratégia programozása) (c)
* **funkcionális stratégia** (pénzügyi tervezés) (e)

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

Ld. *2011. jan. 4. vizsga*

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

* CO2 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

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

Ld. *2011. jan. 4. vizsga*

# 2011. jan. 4. vizsga

## 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),

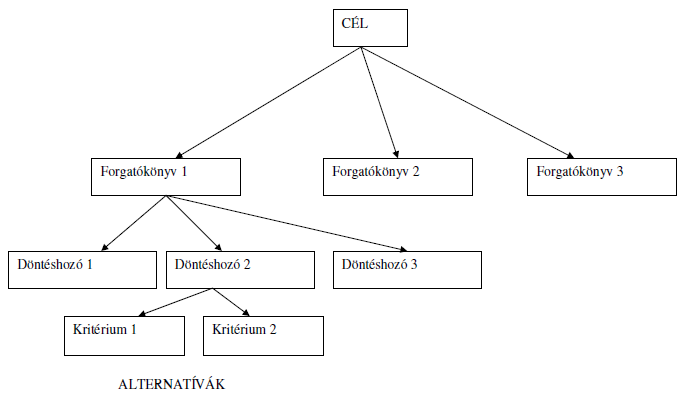
és kitűzi a hosszabb távú szervezeti célokat, az azok eléréséhez vezető utat, és a prioritásokat.

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

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

Az AHP (Analytic Hierarchy Process) a többszempontú 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 másiknál. 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

## A rádióhullámok mely kategóriáját szabályozza a frekvenciagazdálkodás? (1p)

A nem vezetett (szabadon sugárzott), 0..3000 GHz frekvenciájú rádióhullámokat.

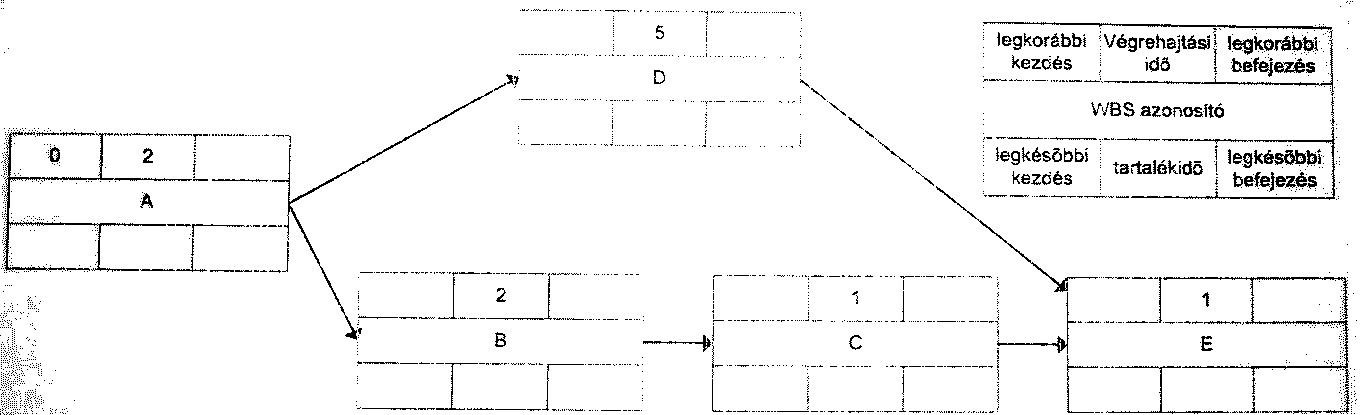
# 2011. jan. 11. vizsga

## 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? Szcenáriók:
   * + 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, felelősségek
3. *Portfolió menedzsment (megvalósításhoz)*  
   pénzügyi, humán stb. erőforrások elosztásának prioritásai, arányai
4. *Szervezet menedzsment (megvalósításhoz)*  
   szervezeti struktúra, vezetési módszerek, ösztönzés, innováció-kezelés, stb.

## Tervezze meg az ábrán megadott feladat mérnöki ütemtervét, azaz töltse ki a hiányzó részeket! Adja meg a kritikus utat is! (3p)



Megoldás: először a kritikus út meghatározása (= leghosszabb út, esetünkben az A-D-E), majd a végéről szépen visszafelé haladva ki lehet tölteni az egyes cellákat. Segítség: *Projektmenedzsment* diasor, 14-17. o.

## 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

## Mit jelentenek a SWOT egyes betűi angolul és magyarul? (1p)

A SWOT egy angol mozaikszó, 4 szó kezdőbetűiből áll össze (magyarul GYELV):

* Strengths – Erősségek
* Weaknesses – Gyengeségek
* Opportunities – Lehetőségek
* Threats – Veszélyek

Bővebben ld. *2010. dec. 9. pót ZH* második kérdése.

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

A szabadalom általánosságban max. 20 évig érvényes, ez kitolható még 5 évvel ([forrás](http://www.hazipatika.com/articles/Hogy_kerulnek_piacra_az_utangyartott_gyogyszerek?aid=20090422112103)).

## 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

# 2011. jan. 18. vizsga

## Ismertesse a szervezeti célok sikeres megvalósításának összetevőit, összefüggésüket és a menedzsment team kívánatos képességét! (3p)

Ld. *2010. dec. 14. vizsga*

## Ismertesse a tantárgyban ismertetett döntési logikákat! (3p)

Ld. *2010. dec. 22. pót-pót ZH*

## Ismertesse az NGN-t és referencia architektúra síkjait! (3p)

Az NGN az újgenerációs hálózatokat jelenti (next generation network), *a referencia síkokról semmit nem találtam…*

## Sorolja fel az információs társadalom intelligens infrastruktúrájának rétegeit! (1p)

Ld. *2010. nov. 10. ZH (B csop.)*

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

Ld. *2010. nov. 10. ZH (A csop.)*

## 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)

## Az ex-ante és ex-post szabályozás között mi a különbség? (1 pont)

Ld. *2010. dec. 21. vizsga*

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

A szabályozások célja a rádióadások interferenciáinak elkerülése.

# 2011. nov. 10. ZH (A csoport)

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

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

## Mutasson egy példát egy olyan többszempontú 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 **„emberi** **tényezőt**” hatékonyan tudja kezelni
* legyen tisztában az adott **piac** **viszonyaival**
* 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)

* A:
* Professzionalizmus és munkához való hozzáállás, munkaetika
* Kommunikációs készség: szóbeli, írásbeli, számítógépes, angol nyelv
* Együttműködési készség, csapatmunka
* Innovatív gondolkodás: probléma megoldási készség, kritikus gondolkodás
* Rövidítéseik?
* B:



## 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, tettrekészség
* 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.

## Mit véd a forma mintaoltalom? (1p)

Ld. *2010. dec. 21. vizsga*

# 2011. nov. 10. ZH (B csoport)

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

Ld. *2010. dec. 22. pót-pót ZH*

## 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:

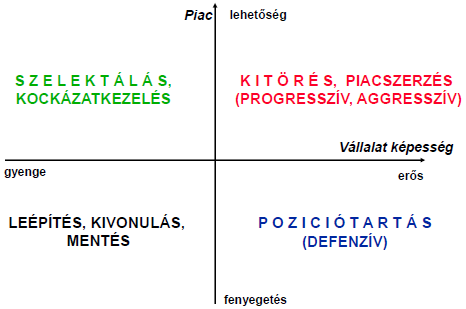
1. minden egyes tevékenységre meghatározzuk az ES, EF, LS, LF értékeket
2. minden egyes tevékenységre meghatározzuk a teljes csúszást (TF=LS-ES; TF=LF-EF)
3. a kritikus tevékenységeket összekötve megkapjuk a kritikus utat

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

Ld. *2011. jan. 11. vizsga*

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

Ld. *2010. dec. 22. pót-pót ZH*

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

Előnyei:

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

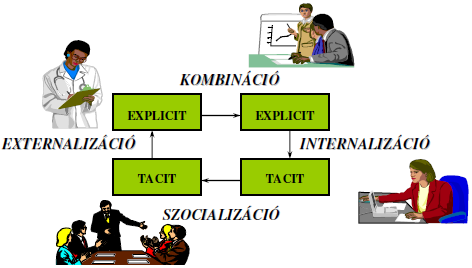
Hátrányai:

* sok tevékenységből álló, összetett projektek esetén elveszti 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 fennáljon, 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](http://www.innostrada.hu/delphimodszer))

# 2011. nov. 24. pót ZH

## Ismertesse az ügyvezetés 3 dimenzióját! (3p)

Ld. *2010. nov. 10. ZH (A csop.)*

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

„Multi-Attribute Utility Theory”, a többszempontú 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 érékelése az összes szemponton végighaladva
* Súlyozott összegek összesítése
* Kiértékelés után analízis, majd javaslattétel

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

Ld. *2010. nov. 10. ZH (A csop.)*

## Sorolja fel az információs társadalom intelligens infrastruktúrájának rétegeit! (1p)

Ld. *2010. nov. 10. ZH (B csop.)*

## 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 jövőképének **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.

# Elővizsga 2011. dec. 15.

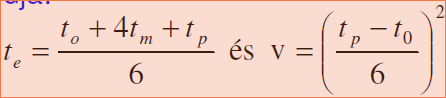
## Ismertesse a Balanced Scorecard (BSC) módzser négy szempontját, mit mutat meg a stratégiai térkép? (3 pont)

ld. 2010. nov. 10. ZH (A csoport) 2. kérdés

## 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:



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 elpnyok 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 szolgátatások 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 az Európai Unió szóhasználata magyarul és angolul a távközlés fogalomra? (1 pont)

ICT = Információs és kommunikációs technológiák / Information and Communication Technologies

## 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.neadjafel.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

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

ld. 2010. dec. 14. második kérdés, ill. 2010. dec. 21. vége fele

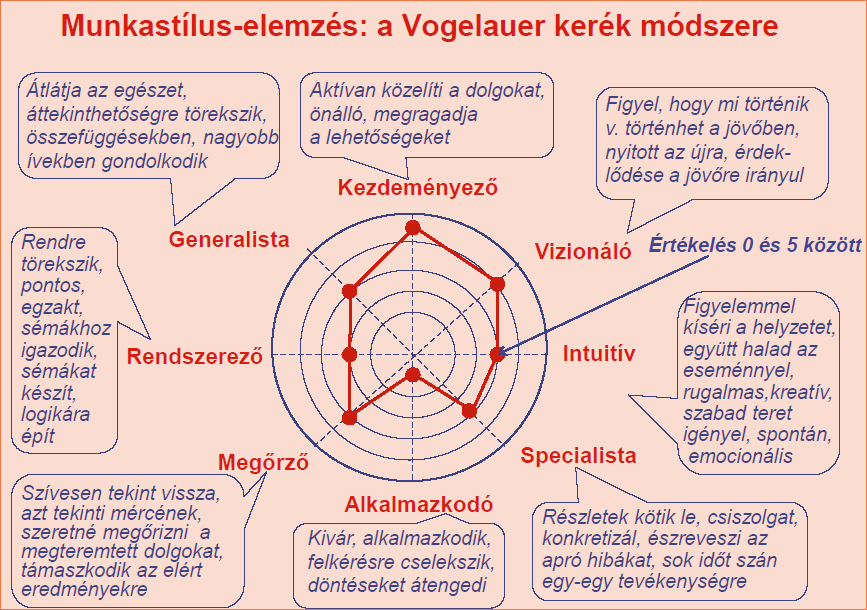
## Mely két fő területre terjednek ki a frekvenciagazdálkodás feladatai? (1 pont)

1. Rádiófrekvencia-használat szabályozása

2. Műholdpályák használatának szabályozása

# Vizsga 2011. dec. 20.

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



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

Ld. *2011. jan. 4. vizsga*

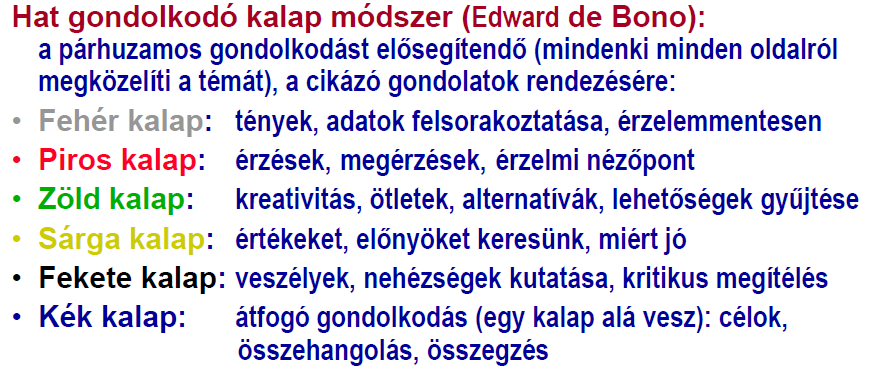
## Ismertesse a szabályozás eszközeit! (3p)

Lsd. 2010. dec. 14. vizsga

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

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

## Sorolja fel Edward de Bono legalább 4 gondolkodó kalapjának színét és a hozzátartozó megközelítéseket! (1p)



Lsd. 2010. dec. 22. pót-pót ZH

## Mi az a WBS a projekteknél? (1p)

Lsd. Minta zh (legfelül)

## A vállalatok átalakításának alábbi lépéseit helyezze sorrendbe! (1p)

1 a. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése

5 b. Vezetési struktúra jövõképhez igazítása

4 c. A változtatás jövõképének kommunikálása

7 d. Eredmények megszilárdítása, további változások elérése

6 e. Gyors sikerek elérése

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

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

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

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

Lsd. 2010. dec. 14. vizsga

# Tipikus ZH kérdések / egyéb kérdések

## Üzleti stratégia felépítése: részek és rétegek

