

*[UWAGA: Materiał zawiera komentarze i przykładowe odpowiedzi na pytania testowe. Podczas sprawdzania prac wszelkie inne warianty odpowiedzi uczestników były konsultowane przez zespół ekspertów i jeżeli nie budziły jednoznacznych wątpliwości, były uznawane za poprawne].*

# OLIMPIADA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Edycja X  
[Rok szkolny 2014/2015]

9 kwietnia 2015 r.

## Test eliminacji centralnych z przykładowymi odpowiedziami

### 1. (1 pkt) Co to jest split akcji?

Split (podział akcji) to obniżenie wartości nominalnej akcji przy jednoczesnym utrzymaniu dotychczasowego kapitału akcyjnego spółki. Spółka decyduje się na split, żeby zwiększyć płynność akcji i ułatwić zakup akcji mniejszym inwestorom (np. jeżeli akcja przed splitem kosztuje 400 zł, a inwestor chce na zakup przeznaczyć 1000 zł, to kupi jedynie 2 akcje (za 800 zł, nie licząc prowizji). Po splicie, gdy każda akcja zostanie podzielona np. na 10, akcja będzie kosztować 40 zł (więc inwestor będzie mógł kupić 25 akcji i wykorzysta cały swój kapitał).

Mechanizm splitu polega na tym, że spółka dzieli istniejące akcje bądź emituje dodatkowe (na każdą posiadaną), zachowując dotychczasowe proporcje udziałów poszczególnych akcjonariuszy.

### 2. (1 pkt) Na czym polega lewarowany wykup przedsiębiorstwa?

Lewarowanie (dźwignia) to wprowadzanie do przedsiębiorstwa większej ilości kapitału obcego w celu zwiększenia rentowności kapitału własnego. Wykup lewarowany (Leveraged Buyout) to wykup wspomagany długiem (nabywca przedsiębiorstwa dokonuje przejęcia wykorzystując do sfinansowania transakcji zadłużenie). W wykupach lewarowanych udział długu w finansowaniu przejęcia w skrajnych przypadkach może osiągać 90%.

### 3. (1 pkt) Wymień dwie zalety faktoringu.

Faktoring jest sposobem zapewniania środków finansowych. W ramach faktoringu instytucja finansowa (zazwyczaj z udziałem banku) nabywa w drodze cesji od przedsiębiorstw handlowych lub przemysłowych roszczenie o zapłatę należnych im kwot z różnego rodzaju źródeł zobowiązanych, zwłaszcza ze sprzedaży. W odróżnieniu od kredytu faktoring jest instrumentem umożliwiającym finansowanie przeszłych zdarzeń.

Przykładowe zalety faktoringu:

- Zapewnia firmie dużą ilość gotówki w szybkim czasie i bez zbędnych formalności,
- Oszczędza firmie czas i koszt administrowania należnościami,
- Poprawia relacje firmy z klientami. To faktor kontaktuje się z kontrahentami w sprawie długów pozostawiając firmie inne, zwykle mniej drażliwe obszary do kontaktu,
- Wielu klientów płaci faktorowi szybciej w obawie przed prawnymi konsekwencjami,
- Poprawia płynność firmy i zapewnia lepsze planowanie finansów,
- Faktoring nie obciąża bilansu firmy (w odróżnieniu od np. kredytu obrotowego),
- Pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej np. poprzez wydłużanie terminów płatności,
- Dostarcza informacji o sytuacji finansowej kontrahentów – jest to szczególnie ważne przy rozpoczynaniu współpracy z nowymi odbiorcami lub w niepewnych czasach,
- Eliminuje ryzyko działalności i gwarantuje odzyskanie należności (przy wyborze faktoringu bez regresu),
- Redukuje koszty ewentualnej windykacji i obsługi prawnej w przypadku kłopotów z odzyskaniem należności.

**4. (1 pkt) Jaka jest najważniejsza różnica między komplementariuszem a komandytariuszem w spółce komandytowej?**

Główna różnica dotyczy zakresu odpowiedzialności.

Komplementariusz za zobowiązania odpowiada całym majątkiem, komandytariusz do wysokości wkładu.

**5. (1 pkt) Na czym polega złota reguła bilansowa?**

Jest to zasada polegająca na tym, że całość posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów stałych jest finansowana przy pomocy kapitałów własnych.

Zgodnie z tą zasadą trwałe składniki aktywów powinny być finansowane kapitałem własnym, gdyż ta część majątku jest długoterminowo związana z przedsiębiorstwem, trudniej zamienić ją na gotówkę, dlatego powinna być sfinansowana bardziej stabilnymi kapitałami, oddanymi do dyspozycji przedsiębiorstwa na długi okres.

## 6. (1 pkt) Co to jest metoda NPV?

NPV w ujęciu ekonomicznym to łączna, skumulowana z całego cyklu życia, przedstawiona w bieżącej wartości pieniądza, korzyść netto (zysk) z realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Zaletami tej metody są: uwzględnianie zmiennej wartości pieniądza w czasie oraz ujmowanie w ocenie opłacalności korzyści netto z całego cyklu życia. Wadami tej metody są: utrudniony wybór odpowiedniego poziomu stopy dyskontowej oraz (częste) założenie stałej stopy dyskonta w całym cyklu życia projektu.

Ujemne NPV oznacza, że suma zdyskontowanych przepływów z danej inwestycji jest mniejsza od poniesionych nakładów, zatem inwestycja jest nieopłacalna (dla przyjętej do wyliczeń stopy dyskonta).

Metoda NPV jest ogólną formułą określającą sposób szacowania skumulowanej korzyści netto inwestycji. Aby wyliczyć NPV, należy:

- oszacować wartość przepływów pieniężnych netto (NCF) w całym cyklu życia,
- następnie oszacować wartość zdyskontowaną dla każdego przepływu pieniężnego netto (poszczególne NCF dyskontuje się, korzystając z odpowiedniego współczynnika dyskonta),
- na końcu zsumować zdyskontowane przepływy pieniężne netto.

Szczegółowe algorytmy matematyczne metody NPV zależą od zdefiniowania korzyści netto inwestycji. Można więc podać jedynie ogólną postać formuły metody NPV, przedstawioną wzorem:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1+k)^t}$$

gdzie:

$NCF_t$  – przepływ pieniężny netto będący miarą korzyści netto,

$k$  – stopa dyskonta,

$n$  – okres życia przedsięwzięcia inwestycyjnego.

NPV w ujęciu ekonomicznym to łączna (skumulowana z całego cyklu życia), przedstawiona w bieżącej wartości pieniądza korzyść netto z realizacji inwestycji rzeczowej (przedsięwzięcia inwestycyjnego).

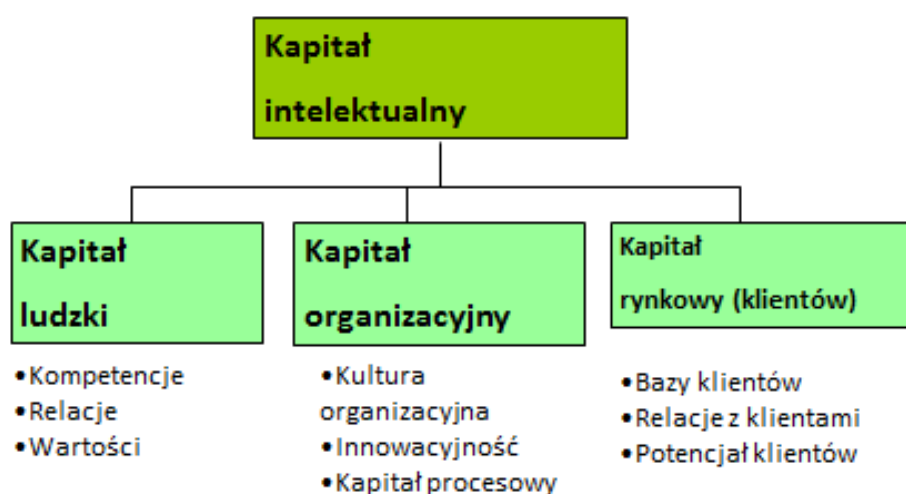
## 7. (1 pkt) Na czym polega technika *elevator pitch*?

Elevator pitch to technika zwięzłej, konkretnej i krótkiej prezentacji pomysłu, mającej na celu pozyskanie zainteresowania odbiorcy (nawet przypadkowo spotkanego). Całkowity czas prezentacji nie powinien przekroczyć 1 minuty. Technika jest zalecana przede wszystkim początkującym przedsiębiorcom, którzy mają pomysł na biznes, ale nie mają zapewnionego finansowania, i którzy przygotowują się do spotkania z potencjalnym inwestorem.

**8. (1 pkt) Wymień trzy składowe kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.**

Istnieje wiele definicji kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Jedną z najbardziej podstawowych jest definicja traktująca kapitał intelektualny jako różnicę między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa.

Rozbudowując ją możemy zdefiniować kapitał intelektualny jako posiadaną przez firmę wiedzę, doświadczenie, umiejętności pracowników, technologię, wypracowane relacje z klientami oraz zasady i procedury działania. Znaczenie kapitału intelektualnego wzrasta w ostatnich latach, gdyż we współczesnych przedsiębiorstwach o przewadze konkurencyjnej w coraz większym stopniu decydują zasoby niematerialne.



**9. (1 pkt) Wymień dwie metody analizy otoczenia konkurencyjnego.**

Przykładowe odpowiedzi:

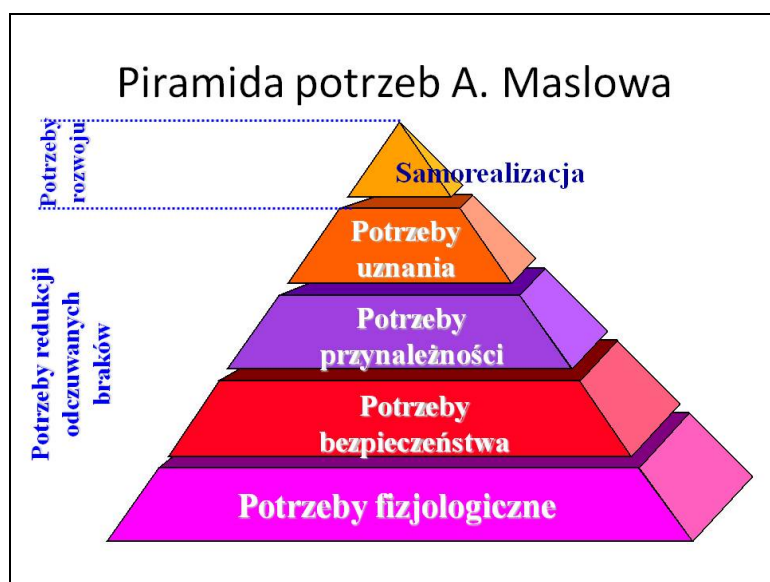
- Punktowa Ocena Atrakcyjności Sektora,
- 5 sił Portera.

### 10. (1 pkt) Na czym polega metoda SWOT?

SWOT jest metodą analizy pozycji strategicznej i konkurencyjnej przedsiębiorstwa wykorzystywaną w zarządzaniu strategicznym w oparciu o cztery elementy: szanse (czynniki zewnętrzne pozytywne), zagrożenia (czynniki zewnętrzne negatywne) oraz mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. Nie jest to samodzielna technika, poprawne wypełnienie pól w analizie SWOT wymaga zastosowania innych technik (najczęściej analizy makrootoczenia i punktowej analizy atrakcyjności sektora do identyfikacji szans i zagrożeń oraz analizy kluczowych czynników sukcesu i łańcucha wartości do identyfikacji mocnych i słabych stron).

### 11. (1 pkt) Wymień pięć rodzajów potrzeb z piramidy Maslowa.

Jedną z najbardziej znanych koncepcji motywacji jest hierarchia potrzeb opracowana przez amerykańskiego psychologa Abrahama Maslowa. Zgodnie z nią, potrzeby ludzkie można podzielić na pięć rodzajów: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności do grupy, uznania i samorealizacji.



### 12. (1 pkt) Wymień trzy przykładowe bariery podejmowania decyzji.

Bariery decyzyjne:

Bariera	Opis
Informacyjna	Nie mamy wystarczających informacji do podjęcia decyzji.
Zasobowa	Nie mamy wystarczających zasobów do podjęcia decyzji.
osobowa i kompetencyjna	Nie mamy odpowiednich cech osobowościowych i kompetencji do podjęcia decyzji.

Spółeczna	Osoby podejmujące decyzje mają sprzeczne oczekiwania (np. sytuacja firmy wymaga zwolnienia części pracowników, ale zarząd firmy nie chce podjąć takiej decyzji, żeby nie wywołać protestów).
organizacyjna	Polega na nieodpowiednim dostosowaniu struktury organizacyjnej do warunków działania firmy.
Motywacyjna	Polega na braku motywacji do podejmowania decyzji.
Biurokratyczna	Polega na istnieniu zbyt dużej liczby przepisów utrudniających podejmowanie decyzji.

**13. (1 pkt) Podaj dwie pasywne formy walki z bezrobociem.**

Pasywne i aktywne formy walki z bezrobociem:

Aktywne formy walki z bezrobociem	Pasywne formy walki z bezrobociem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pośrednictwo pracy</li> <li>• organizowanie szkoleń i pomoc w przekwalifikowaniu</li> <li>• finansowanie prac interwencyjnych i programów robót publicznych</li> <li>• pomoc w zakładaniu działalności gospodarczej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zasiłki dla bezrobotnych i świadczenia socjalne</li> <li>• obniżanie wieku emerytalnego</li> <li>• skracanie maksymalnego czasu pracy</li> </ul>

**14. (1 pkt) Co to jest *assessment center*?**

Jest to metoda kompleksowej oceny kompetencji kandydatów na dane stanowisko pracy, w której kilku kandydatów ocenia się jednocześnie (aby umożliwić interakcję między nimi). Grupa licząca najczęściej około sześciu osób jest obserwowana przez zespół oceniających. Kompetencje kandydatów mierzone są dwu- lub trzykrotnie, a każdy obserwator dokonuje indywidualnej oceny uczestnika, na podstawie której ustalane jest wspólne stanowisko. Po przeprowadzeniu tego typu oceny obserwatorzy dysponują dużą ilością różnorodnych danych o każdym kandydacie, co pozwala na podjęcie bardziej świadomej, a tym samym trafniejszej decyzji.

**15. (1 pkt) Co to jest rok bazowy?**

Rok stanowiący podstawę porównań, z którego wartości przyjmuje się jako benchmark do dalszych analiz.

**16. (1 pkt) Czy członkowie zarządu spółki z o.o. mogą odpowiadać własnym majątkiem za zobowiązania spółki?**

Tak.

Zgodnie z art. 299 § 1 Kodeksu spółek handlowych, jeżeli egzekucja przeciwko spółce z ograniczoną odpowiedzialnością okaże się bezskuteczna, członkowie zarządu odpowiadają solidarnie za jej zobowiązania

Na podstawie Art. 299 § 2 K.s.h. od odpowiedzialności członkowie zarządu mogą się uwolnić, jeżeli zostanie wykazane, że:

- we właściwym czasie zgłoszono wniosek o ogłoszenie upadłości lub wszczęto postępowanie układowe, albo że
- niezgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości oraz niewszczęcie postępowania układowego nastąpiło nie z jego winy, albo że
- mimo niezgłoszenia wniosku o ogłoszenie upadłości oraz niewszczęcia postępowania układowego wierzyciel nie poniósł szkody.

**17. (1 pkt) Wymień dwie metodyki zarządzania projektami?**

Przykłady uniwersalnych metodyk:

- PMBoK (Project Management Body of Knowledge),
- PRINCE 2 (Projects in Controlled Environments),
- PCM (Project Cycle Management).

Przykłady branżowych metodyk:

- HERMES (Management and Execution of Projects in Information and Communication Technologies),
- Projekt Management BundOnline,
- CPPM (Code of Practice for Project Management for Construction and Development),
- SCRUM,
- EVO,
- XP.

**18. (1 pkt) Co to są kamienie milowe?**

Są to etapy przełomowe w realizacji projektów. Kamienie milowe stanowią podstawę do sporządzania raportów z postępów prac (zamykają kolejne etapy projektu). Pozwalają mierzyć, na ile osiągnięte zostały cele projektu. Są ustalane w procesie harmonogramowania.

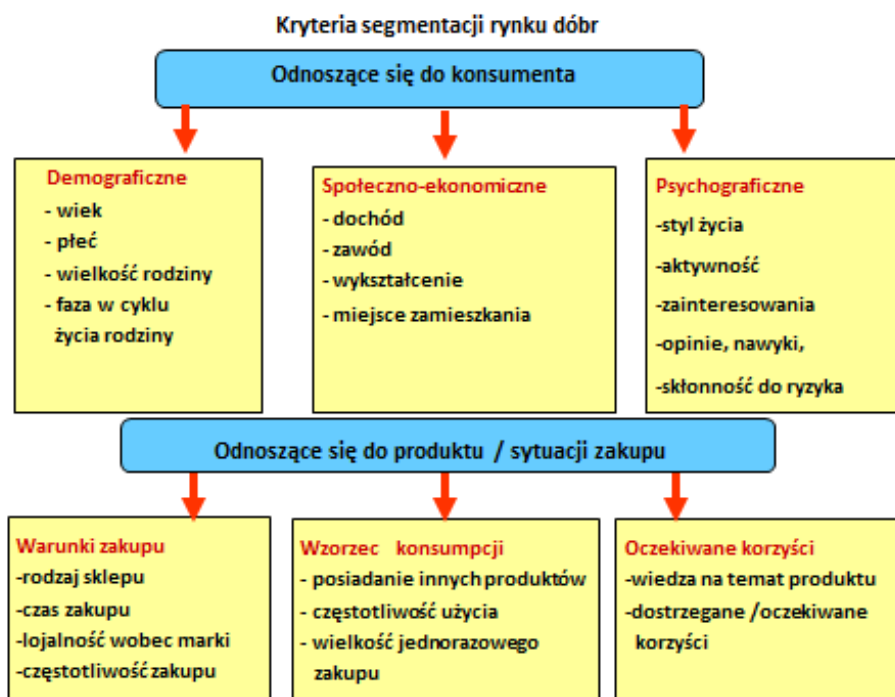
**19.(1 pkt) Wymień dwa czynniki z obszaru społecznego makrootoczenia istotne dla sektora niepublicznych przedszkoli w Polsce.**

Otoczenie społeczne tworzone jest przez różnego rodzaju czynniki kształtujące zachowania, gusta, preferencje, styl życia konsumentów. Elementem otoczenia społecznego może być sposób spędzania czasu wolnego, siła więzi rodzinnych czy stosunek społeczeństwa do dbania o swoje zdrowie. Na przykład propagowany aktywny styl życia może przyczynić się do wzrostu popytu na sprzęt sportowy, moda na ekologię do wzrostu popytu na żywność ekologiczną.

Do zmian otoczenia społecznego należy również zaliczyć „kalifornizację potrzeb”, czyli zjawisko ujednolicania gustów i preferencji konsumentów w kierunku posiadania produktów eksponowanych w amerykańskich serialach. Zjawisko „kalifornizacji potrzeb” ułatwia przedsiębiorstwom działającym na wielu rynkach sprzedaż swoich produktów na całym świecie.

Istnieje wiele segmentacji makrootoczenia – jedną z popularniejszych jest metoda PEST (dzieląca otoczenie na polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne). W takim przypadku do otoczenia społecznego zalicza się również zjawiska demograficzne (i wszystkie czynniki z tego obszaru również były uznawane za odpowiedzi prawidłowe).

**20.(1 pkt) Wymień dwa przykładowe kryteria segmentacji klientów dla producenta odzieży sportowej.**





**21. (1 pkt) Na czym polega efekt synergii?**

Efekt synergii występuje wtedy, gdy łączna korzyść wynikająca z wytwarzania dwóch produktów lub świadczenia dwóch usług przez jedno przedsiębiorstwo jest wyższa niż suma korzyści wynikających z wytwarzania tych produktów lub świadczenia tych usług przez dwa oddzielne przedsiębiorstwa.

Efekt synergii oznacza uzyskiwanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości, w wyniku czego efekty przewyższają sumę korzyści indywidualnych ( $2 + 2 = 5$ ).

**22. (1 pkt) Ile według ostatnich danych statystycznych wynosi stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce (z zaokrągleniem do 1 punktu procentowego)?**

12%.

W końcu lutego 2015 r. liczba bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy wyniosła 1918,7 tys. osób (w tym 969,0 tys. kobiet) i była większa niż przed miesiącem o 0,1 tys. osób. W ujęciu rocznym spadła o 337,2 tys. osób, tj. o 14,9%. Bezrobotni zarejestrowani w urzędach pracy w końcu lutego 2015 r. stanowili 12,0% cywilnej ludności aktywnej zawodowo (w styczniu 2015 r. – 12,0%, w lutym 2014 r. – 13,9%). W końcu omawianego miesiąca urzędy pracy dysponowały ofertami pracy dla 57,8 tys. osób (przed miesiącem 48,4 tys., przed rokiem 56,2 tys.).

Podstawowe miesięczne wyniki (stan w końcu miesiąca):

Luty 2014 r.	Styczeń 2015 r.	Wyszczególnienie	Luty 2015 r.
2255,9	1918,6	Bezrobotni zarejestrowani w tys.	<b>1918,7</b>
13,9	12,0	Stopa bezrobocia rejestrowanego w %	<b>12,0</b>
194,1	247,3	Bezrobotni nowo zarejestrowani (napływ) w tys.	<b>189,3</b>
199,6	153,8	Osoby wyłączone z ewidencji (odpływ) w tys.	<b>189,2</b>
56,2	48,4	Oferty pracy w tys.	<b>57,8</b>

**23. (1 pkt) Ile wyniosła inflacja (r/r) w Polsce na koniec 2014 roku (z zaokrągleniem do 1 punktu procentowego)?**

- 1,0 % (minus 1,0%).

**24. (1 pkt) Wymień trzy przykładowe fazy zarządzania projektami (z zachowaniem odpowiedniej kolejności).**

Faza definiowania, przygotowania, wykonawstwa, zakończenia.

	Faza definiowania	Faza przygotowania	Faza wykonawstwa	Faza zamknięcia
<b>Charakter działalności</b>	Działalność koncepcyjna	Działalność planistyczna i organizacyjna	Działalność projektowa i wykonawcza Działalność kontrolna i koordynacyjna	Działalność wdrożeniowa i sprawozdawcza
<b>Etapy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inicjowanie projektu</li> <li>▪ Definiowanie projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizowanie zespołu projektowego</li> <li>▪ Planowanie struktury projektu</li> <li>▪ Planowanie terminów projektu</li> <li>▪ Planowanie zasobów projektu</li> <li>▪ Organizowanie wykonawstwa projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektowanie rezultatu (obiektu) projektu</li> <li>▪ Wykonawstwo projektu</li> <li>▪ Sterowanie wykonawstwem projektu (kontrola i koordynowanie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zamknięcie projektu</li> </ul>

**25. (1 pkt) Uporządkuj poniższe formy rozwoju przedsiębiorstwa od najmniej (1) do najbardziej ryzykownej (3):**

alianse strategiczne – \_\_\_\_\_,

nabycie innej firmy – \_\_\_\_\_,

rozwój wewnętrzny – \_\_\_\_\_.

Prawidłowa odpowiedź: 1. rozwój wewnętrzny, 2. alians strategiczny, 3. nabycie innej firmy.

**26. (2 pkt) Którą fazę życia sektora charakteryzują następujące parametry: duża stopa wzrostu, znaczna liczba konkurentów, stabilizująca się struktura konkurencji, rozwijające się technologie?**

Prawidłowa odpowiedź: faza rozwoju (lub druga faza cyklu życia sektora)

### Fazy życia sektora

Kryteria Fazy	narodziny	rozwój	dojrzałość	starzenie się
Stopa wzrostu	średnia	duża	słaba i stabilna	zerowa lub ujemna
Możliwości wzrostu	znaczna	znaczna	zerowa	ujemna
Liczba konkurentów	znaczna	znaczna	mała	mała
Struktura konkurencji	zmienna	stabilizująca się	stali liderzy	oligopole
Technologia	eksperymentalne	rozwijające się	dojrzałe	schyłkowe
Dostęp do sektora	łatwy	możliwy	bardzo trudny	brak zainteresowania

**27. (2 pkt) Podaj nazwisko jednego laureata nagrody Nobla z dziedziny ekonomii z ostatnich trzech lat.**

Nobliści ostatnich trzech lat to:

2012 rok: Alvin E. Roth, Lloyd S. Shapley,

2013 rok: Eugene F. Fama, Lars Peter Hansen, Robert J. Shiller,

2014 rok: Jean Tirole.

**28. (2 pkt) Wymień trzy państwa, które jako ostatnie dołączyły do strefy euro.**

Litwa (2015 rok), Łotwa (2014 rok), Estonia (2011 rok).

**29. (2 pkt) Po ilu latach dojdzie do podwojenia kapitału przy depozycie oprocentowanym 6% rocznie (z roczną kapitalizacją odsetek)?**

Po 12 latach.

Wynik można obliczyć wykorzystując wzór na procent składany lub wykorzystać „regułę 72”. Reguła „72” to uproszczony sposób obliczania czasu potrzebnego na podwojenie się zainwestowanego kapitału przy założonym rocznym zysku. Wystarczy podzielić liczbę 72 przez poziom rocznego zysku (podanego jako liczba całkowita).

**30. (2 pkt) Na czym polega zjawisko migracji wartości?**

Migracja wartości to zjawisko polegające na utracie wartości rynkowej jednych firm na rzecz innych.

- Firmy, których kapitalizacja rynkowa wzrasta, doświadczają napływu wartości.
- Firmy, których kapitalizacja maleje, doświadczają odpływu wartości.

Rodzaje migracji wartości:

— W ramach ścieżki ekonomicznej:

- Od producentów elementów do producentów finalnych i dystrybutorów,

— Między sektorami:

- Od producentów produktów do producentów usług,
- Od przemysłów o dużej zawartości aktywów materialnych do przemysłów HT,

— Między przedsiębiorstwami – od tradycyjnych do nowoczesnych modeli działania.

**31. (2 pkt) Podaj przykład jednej decyzji, do której podjęcia niezbędna jest menedżerowi znajomość wysokości WACC.**

Średni ważony koszt kapitału (WACC) wyraża przeciętny koszt użycia różnych rodzajów kapitału do finansowania działalności przedsiębiorstwa proporcjonalnie do wartości tego kapitału.

Przy obliczeniu WACC uwzględnia się takie źródła kapitału jak: akcje zwykłe, akcje preferowane, kredyty i pożyczki, obligacje i inne rodzaje emitowanych papierów wartościowych oraz koszty ich pozyskania.

WACC uzyskuje się z przemnożenia poszczególnych składników kapitału przez ich koszty, co formalnie można zapisać następująco:

$$WACC = \frac{E}{V} \times k_E + \frac{D}{V} \times k_D \times (1 - T)$$

gdzie:

WACC – średni ważony koszt kapitału w %,

kE – koszt kapitału własnego w %,

kD – koszt kapitału obcego w %,

E – rynkowa wartość kapitału własnego,

D – rynkowa wartość długu,

V – rynkowa wartość przedsiębiorstwa,

E/V – udział procentowy finansowania przedsiębiorstwa przez kapitał własny,

D/V – udział finansowania przedsiębiorstwa długiem,

T – stopa podatku dochodowego.

Znajomość wysokości WACC jest bardzo istotna dla zarządzania finansami każdego podmiotu gospodarczego, ponieważ:

- WACC określa stopę zwrotu konieczną do tego, aby podmiot gospodarczy generował nadwyżkę ekonomiczną,
- WACC jest najniższą możliwą do przyjęcia stopą zwrotu dla nowych inwestycji (a więc powinien być wymaganą stopą zwrotu w ocenie opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych),
- wyższy poziom WACC danego przedsiębiorstwa, w porównaniu z innymi firmami tej samej branży, świadczy o tym, że w opinii inwestorów i kredytodawców jego działalność obciążona jest wyższym poziomem ryzyka,
- można porównywać koszt kapitału pochodzącego z różnych strategii finansowania z aktualnym WACC, co umożliwia wybór takich źródeł finansowania, które pozwolą obniżyć ogólny koszt kapitału.

### **32. (2 pkt) Jakiego przedsiębiorstwa do przejęcia będzie poszukiwało przedsiębiorstwo kierujące się logiką konkurencyjną?**

Logika konkurencyjna w fuzjach bądź przejęciach oznacza dążenie przede wszystkim do uzyskania efektu skali, a to oznacza że najbardziej poszukiwanym partnerem będzie firma o bardzo zbliżonym profilu konkurencyjnym. Podejście to sprawdza się szczególnie w przypadku, gdy firma chce szybko zdobyć duży udział w rynku, obniżając koszty.

**33. (2 pkt) Dla jakiej wartości stopy zwrotu z kapitału własnego (ROE) przedsięwzięcie inwestycyjne uznaje się za opłacalne (akceptowalne)?**

Przedsięwzięcie inwestycyjne oceniane według stopy zwrotu z kapitału własnego uznaje się za opłacalne, gdy stopa zwrotu jest wyższa od rynkowej stopy procentowej (R), którą można uznać za prosty reprezentatywny wskaźnik rentowności bezpiecznych inwestycji alternatywnych (obligacji skarbowych). Kryterium decyzyjne można zapisać następującą formułą:

- $ROE \geq R$  – przedsięwzięcie inwestycyjne jest opłacalne (akceptowalne),
- $ROE < R$  – przedsięwzięcie inwestycyjne jest nieopłacalne (nieakceptowane).

**34. (2 pkt) Podaj dwie okoliczności, w których zasadne będzie przeprowadzenie *due diligence*.**

*Due diligence* to proces gromadzenia informacji o przejmowanej spółce oraz dogłębnej analizy wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. W ramach *due diligence* najczęściej bada się takie obszary jak:

- produkt/usługa i otoczenie przedsiębiorstwa,
- zespół zarządzający,
- organizacja przedsiębiorstwa,
- analiza finansowa,
- analiza prawna.

Zastosowanie procedur *due diligence*:

przejęcie innej spółki, fuzja, zawarcie aliansu strategicznego, wycena przedsiębiorstwa.

**35. (2 pkt) Wymień cztery najważniejsze etapy wprowadzenia spółki na GPW w Warszawie.**

Najważniejsze etapy wprowadzenia spółki na GPW w Warszawie to:

- Przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę akcyjną,
- Przygotowanie prospektu emisyjnego,
- Zatwierdzenie prospektu emisyjnego przez Komisję Nadzoru Finansowego,
- Publikacja prospektu emisyjnego i promocja oferty,
- Oferta publiczna,

- Debiut na giełdzie.

### 36. (2 pkt) Wymień trzy zasady przyznawania premii pracownikom.

Zasady przyznawania premii pracownikom to:

- Premie powinny być proporcjonalne do nakładów pracy oraz uzyskanych efektów.
- Premie powinny stanowić od 15% do 30% płacy zasadniczej.
- Premie powinny być wypłacane w taki sposób, aby było możliwe utrzymanie zbieżności czasowej między wykonaniem zadania a otrzymaniem premii.
- Premia powinna być przyznawana w oparciu o zasady premiowania.
- Premia powinna mieć charakter pozytywny.
- Należy przyznawać premie indywidualne i zespołowe.

### 37. (2 pkt) Wymień cztery spółki wchodzące obecnie w skład WIG30.

Spółki wchodzące obecnie w skład WIG30 to:

Lp	Instrument	Kod ISIN	Pakiet	Wartość rynkowa pakietu (PLN)	Udział w portfelu (%)	Udział w obrotach akcjami i PDA na sesji (%)
1	PEKAO	PLPEKAO00016	114 601 000	21 235 565 300	9,925	12,05
2	PKOBP	PLPKO000016	597 204 000	20 418 404 760	9,543	10,33
3	PZU	PLPZU0000011	40 646 000	20 160 416 000	9,422	8,75
4	PKNORLEN	PLPKNO000018	309 998 000	18 987 377 500	8,874	8,26
5	KGHM	PLKGHM000017	136 410 000	16 260 072 000	7,599	9,14
6	PGE	PLPGER000010	778 079 000	16 090 673 720	7,520	2,62
7	BZWBK	PLBZO0000044	30 353 000	10 350 373 000	4,837	2,08
8	PGNIG	PLPGNIG00014	1 628 262 000	9 134 549 820	4,269	2,91
9	LPP	PLLPP0000011	1 279 000	8 990 091 000	4,202	1,27

10	ORANGEPL	PLTLKPL00017	647 357 000	6 467 096 430	3,022	3,04
11	MBANK	PLBRE0000012	12 857 000	5 657 080 000	2,644	1,61
12	CYFRPLSAT	PLCFRPT00013	216 196 000	5 404 900 000	2,526	1,56
13	ENERGA	PLENERG00022	200 740 000	5 038 574 000	2,355	1,00
14	TAURONPE	PLTAURN00011	1 043 590 000	4 925 744 800	2,302	1,83
15	ASSECOPOL	PLSOFTB00016	74 917 000	4 450 069 800	2,080	0,70
16	INGBSK	PLBSK0000017	32 525 000	4 439 662 500	2,075	0,20
17	ALIOR	PLALIOR00045	46 045 000	3 913 825 000	1,829	4,08
18	CCC	PLCCC0000016	22 030 000	3 862 960 500	1,805	0,45
19	HANDLOWY	PLBH00000012	32 664 000	3 544 044 000	1,656	0,28
20	ENEA	PLENEA000013	214 078 000	3 455 218 920	1,615	0,94
21	GRUPAAZOTY	PLZATRM00012	40 919 000	3 273 520 000	1,530	0,31
22	BOGDANKA	PLLWBGD00016	34 013 000	2 920 016 050	1,365	0,45
23	EUROCASH	PLEURCH00011	78 065 000	2 716 662 000	1,270	0,87
24	TVN	PLTVN0000017	160 952 000	2 695 946 000	1,260	0,15
25	LOTOS	PLLOTOS00025	86 543 000	2 596 290 000	1,213	3,98
26	SYNTHOS	PLDWORY00019	496 690 000	2 264 906 400	1,059	0,73
27	KERNEL	LU0327357389	48 436 000	1 843 474 160	0,862	0,25
28	GTC	PLGTC0000037	237 130 000	1 332 670 600	0,623	0,85
29	JSW	PLJSW0000015	52 636 000	937 447 160	0,438	0,58
30	BORYSZEW	PLBRSZW00011	97 751 000	601 168 650	0,281	0,13
		RAZEM	---	213 968 800 070	100	81,40



**38. (2 pkt) Podaj przykład sektora, który ma wysokie bariery wejścia i wysokie bariery wyjścia.**

Np. przetwórstwo ropy naftowej.

**39. (2 pkt) Wymień dwie przykładowe pary kryteriów, które mogą być wykorzystane w mapach grup strategicznych dla sektora producentów wody mineralnej w Polsce.**

Mapa grup strategicznych to narzędzie pokazujące w sposób graficzny grupy strategiczne w analizowanym sektorze. Grupę strategiczną tworzą przedsiębiorstwa z tego samego sektora, które mają podobne strategie konkurencji i najsilniej ze sobą konkurują – walczą o te same segmenty klientów, mają podobny poziom technologii i szerokość oferty. Mapę wykreśla się, zaznaczając na osiach dwa wymiary strategii istotne dla sektora. Następnie określa się, w jakim stopniu każde z przedsiębiorstw sektora spełnia te kryteria.

Przykładowe pary kryteriów: siła marki, kanały dystrybucji; jakość produktu, zasięg terytorialny sprzedaży.

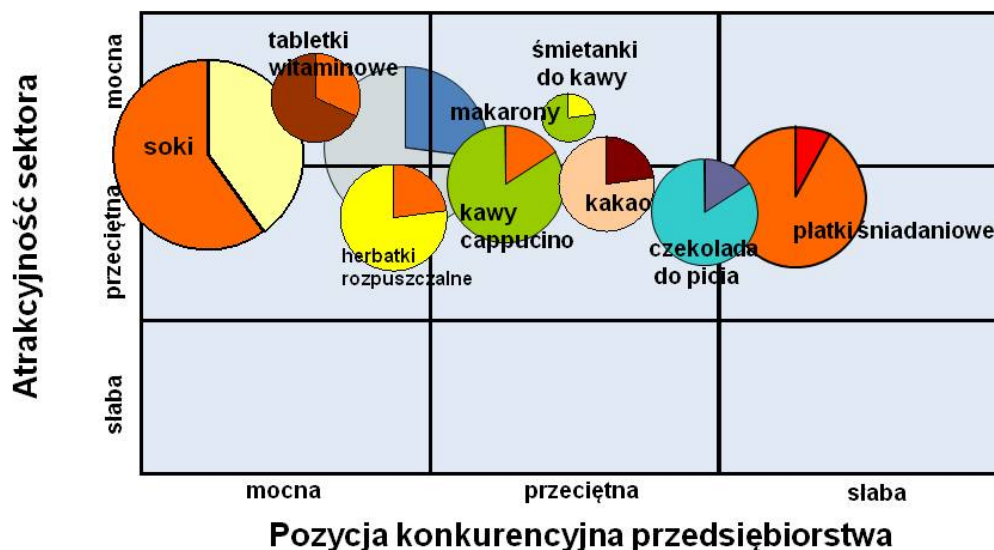
**40. (2 pkt) Wymień dwie metody obliczania PKB.**

- Sumowanie wartości dóbr finalnych,
- Sumowanie wydatków na wszystkie dobra i usługi finalne, wytworzone w danym roku,
- Sumowanie wynagrodzenia właścicieli wszystkich czynników produkcji,
- Sumowanie wartości dodanej w gospodarce.

**41. (2 pkt) Narysuj przykładową macierz McKinseya dla przedsiębiorstwa prowadzącego działalność w 3 sektorach. Podpisz osie na macierzy.**

Macierz McKinseya pozwala pokazać i ocenić portfel przedsiębiorstwa działającego w różnych sektorach. Każdy rodzaj działalności przedsiębiorstwa pozycjonowany jest ze względu na atrakcyjność sektora i pozycję konkurencyjną firmy w tym sektorze. Wielkość koła oznacza wielkość sektora. Zacieniowany obszar koła pokazuje udział rynkowy firmy w danym sektorze. Przykładową macierz McKinseya przedstawiono na rysunku.

## Macierz McKinsey'a



42. (2 pkt) Jak nazywa się prezes GPW w Warszawie (podaj nazwisko)?

Paweł Tamborski.

43. (2 pkt) Wymień dwa parametry, przy pomocy których można zmierzyć stopień sformalizowania organizacji.

Formalizacja oznacza istnienie w organizacji przepisów w postaci pisemnej.

Miarą formalizacji jest liczba, szczegółowość i rygorystyczność przepisów organizacyjnych.

Nadmierna formalizacja obniża sprawność organizacji (staje się ona nadmiernie zburokratyzowana), ale brak formalizacji również nie jest pożądany. Przy braku formalizacji rozmywa się odpowiedzialność poszczególnych osób, zapominane są obowiązujące ustalenia, trudniej przekazać wytyczne. Relacje między sprawnością działania a poziomem formalizacji przedstawia krzywa formalizacji.

**44. (2 pkt) Podaj trzy nazwiska z pierwszej dziesiątki najbogatszych Polaków według tygodnika „Wprost” w 2014 roku.**

Top 10

Pozycja ▲▼	Osoba ▲▼	Majątek ▲▼
1	Jan Kulczyk	13 100 mln PLN
2	Zygmunt Solorz-Żak	12 000 mln PLN
3	Michał Sołowow	6 960 mln PLN
4	Leszek Czarnecki	6 330 mln PLN
5	Grzegorz Jankiewicz	4 500 mln PLN
6	Sławomir Smołkowski	4 500 mln PLN
7	Germán Efromovich	4 480 mln PLN
8	Dariusz Miłek	3 000 mln PLN
9	Jerzy Starak	3 000 mln PLN
10	Antoni Ptak	2 590 mln PLN

**45. (2 pkt) Na czym polega kafeteryjny system wynagradzania?**

Kafeteryjny system wynagradzania oznacza możliwość indywidualnego wyboru przez pracownika tych elementów (beneficjów) w systemie wynagradzania, które w największym stopniu zaspokoją jego potrzeby. Beneficja na ogół przyjmują formę rzeczową.

Na liście kafeterii można znaleźć takie beneficja jak:

- dodatkowe ubezpieczenia,
- dodatkowy płatny urlop,
- opłaty za: naukę dziecka, dowolne szkolenia lub kursy pracownika, opiekę medyczną, korzystanie przez pracownika i jego rodzinę z obiektów sportowych czy opłaty za mieszkanie,
- możliwość garażowania prywatnego auta w firmowych pomieszczeniach,
- możliwość kupna po znacznie niższych cenach produktów danej firmy,
- możliwość skrócenia tygodnia pracy,
- pozwolenie na przychodzenie do pracy w godzinach późniejszych niż typowe,
- urządzenie wystawnego przyjęcia na koszt pracodawcy,
- wczasy lub weekendy wypoczynkowe opłacone przez firmę.

Powyższe beneficja to wybrane przykłady. Lista świadczeń uzależniona jest od potrzeb pracowników oraz możliwości finansowych firmy.

**46. (2 pkt) Na czym polega zintegrowana strategia konkurencji?**

Strategia zintegrowana to strategia budowania przewagi konkurencyjnej poprzez połączenie strategii jakościowej ze strategią przywództwa kosztowego.

**47. (2 pkt) Wymień cztery podstawowe symptomy myślenia grupowego.**

Myślenie grupowe to deformacja procesu podejmowania decyzji, polegająca na tym, że gremia decyzyjne złożone z kompetentnych decydentów podejmują nieracjonalne decyzje. Deformacja powstaje w sytuacji, gdy dążenie grupy do porozumienia i jedności przeważa nad dążeniem do wybrania najlepszego rozwiązania.

Pod wpływem takiego myślenia grupa może podjąć decyzję, która ma na celu uniknięcie sytuacji konfliktowej.

Symptomy myślenia grupowego:

- ograniczanie liczby zgłaszanych pomysłów,
- niewrażliwość na sygnały ostrzegawcze,
- upraszczanie obrazu sytuacji,
- utrata krytycyzmu,
- fałszywa jednomyślność,
- bezwarunkowa wiara w moralność grupy,
- racjonalizacja,
- autocenzura,
- cenzura grupy,
- stróże prawomyślności.

**48. (2 pkt) Zaproponuj dwa mierniki dla procesu doboru pracowników w organizacji.**

Mierniki ogólne dla całego procesu: np. czas utrzymywania się wakatów, odsetek pracowników, którzy przejdą pomyślnie okres adaptacyjny.

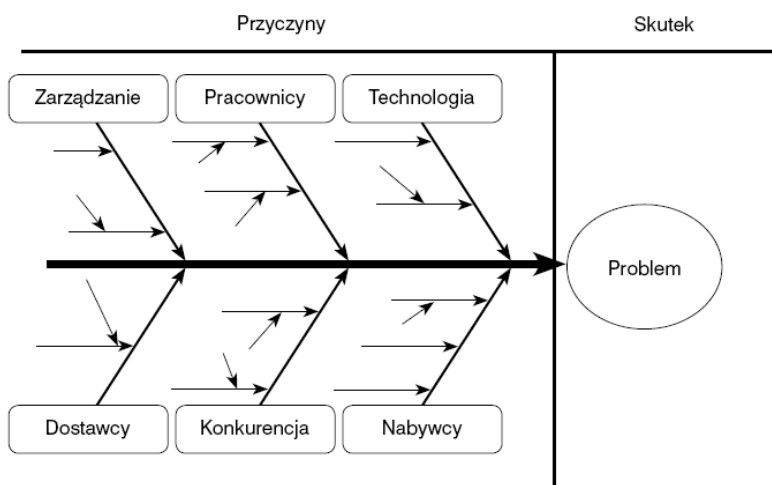
Mierniki szczegółowe: np. liczba niepełnych aplikacji.

49.(2 pkt) Wymień dwie formy finansowania zewnętrznego w ramach kapitałów własnych.

Przykładowe formy finansowania zewnętrznego w ramach kapitałów własnych to:

- Venture capital,
- Business Angels,
- Private equity

50. (2 pkt) Jak nazywa się technika zaprezentowana na poniższym rysunku?



Technika ta, to wykres Ishikawy (wykres rybińskich ości, technika rybińskich ości).