

OLIMPIADA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Edycja XII
[Rok szkolny 2016/2017]

2 marca 2017 r.

Test eliminacji okręgowych z kluczem odpowiedzi i komentarzami

1. (1 pkt) W kryzysie palącym, ale możliwym do opanowania, menedżer powinien koncentrować się na zarządzaniu:
 - a. antycypacyjnym,
 - b. likwidacyjnym,
 - c. odpierającym,**
 - d. prewencyjnym.

Komentarz:

Etapy zarządzania kryzysem uzależnione są od fazy kryzysu.

W kryzysie potencjalnym menedżer powinien skupiać się na zarządzaniu antycypacyjnym, w kryzysie ukrytym – na zarządzaniu prewencyjnym, w kryzysie palącym, ale możliwym do opanowania – na zarządzaniu odpierającym, a w sytuacji, gdy kryzys stanie się niemożliwy do opanowania – na zarządzaniu likwidacyjnym.

2. (1 pkt) W klasyfikacji mocnych stron charakteru wg systemu wartości w działaniu (*Values in Action*) do cnót poznawczych nie zalicza się:
 - a. ciekawości,
 - b. kreatywności,
 - c. wytrwałości,**
 - d. zamiłowania do nauki.

Komentarz:

W systemie Wartości w działaniu (*Values in Action*) do cnót poznawczych zalicza się: kreatywność, ciekawość, osąd i otwartość umysłu, zamiłowanie do nauki oraz mądrość (rozumianą jako umiejętność służenia mądrą radą innym). Wyrwałość zaliczana jest do cnót emocjonalnych, dotyczących zaangażowania woli do osiągnięcia celów pomimo przeciwności zewnętrznych lub wewnętrznych.

3. (1 pkt) Wskaż źródło władzy, jakie wykorzystuje menedżer, od którego zgody uzależnione jest wykorzystanie środków finansowych przez innych menedżerów.
- a. **dostęp do zasobów,**
 - b. informacja,
 - c. pozycja,
 - d. sieć kontaktów.

Komentarz:

Menedżer, który wykorzystuje dostęp do zasobów jako źródło władzy, sprawuje kontrolę nad kluczowymi zasobami, jakich inni potrzebują do wykonywania swojej pracy.

Menedżer taki ma wpływ na budżet (inni menedżerowie potrzebują jego zgody na jakiegokolwiek wydatki) oraz na harmonogram pracy lub przydział zadań.

4. (1 pkt) Ostatnim etapem w procesie innowacyjnym jest:
- a. **dyskontowanie,**
 - b. poszukiwanie okazji do innowacji,
 - c. wdrażanie,
 - d. wybór obszaru innowacji.

Komentarz:

Proces innowacyjny składa się z następujących faz:

1. Poszukiwanie okazji do innowacji (w jaki sposób przedsiębiorstwo znajduje szanse innowacyjne).
2. Wybór obszaru innowacji (które z szans innowacyjnych będą wdrażane przez przedsiębiorstwo).
3. Wdrażanie (w jaki sposób szansa innowacyjna zostanie urzeczywistniona).
4. Dyskontowanie (jake korzyści odniesie przedsiębiorstwo z wdrożenia innowacji).

W bardziej szczegółowym rozkładzie powyższe fazy można przełożyć na następujące etapy:

- Etap 1. Identyfikacja problemu lub okazji.
- Etap 2. Poszukiwanie pomysłów rozwiązania danego problemu lub wykorzystania okazji.
- Etap 3. Identyfikacja realnych pomysłów.
- Etap 4. Ocena pomysłów.
- Etap 5. Wybór najlepszego pomysłu.

- Etap 6. Opracowanie i wdrożenie najlepszego pomysłu.
- Etap 7. Ocena skuteczności najlepszego pomysłu.
- Etap 8. W razie potrzeby – udoskonalenie pomysłów.
- Etap 9. Komerccjalizacja.

5. (1 pkt) Przestrzeganie której z zasad w najmniejszym stopniu przyczynia się do podniesienia efektywności pracy zespołowej?
- a. jasny, wspólny, progresywny cel dla wszystkich członków zespołu,
 - b. umiejętność dostrzegania i wykorzystywania talentów członków zespołu,
 - c. **utarty i konsekwentnie realizowany jeden sposób osiągnięcia głównego celu, bez rozpraszania się na analizę innych wariantów,**
 - d. włączenie członków zespołu w proces identyfikacji wyzwań i okazji do zmian.

Komentarz:

Prawidłowa odpowiedź to odpowiedź c) – schematyczność działania przyspiesza wypalenie zawodowe; brak analizy innych wariantów utrudnia wprowadzanie usprawnień.

Pozostałe zasady przyczyniają się natomiast do podniesienia efektywności pracy zespołowej:

- poczucie wspólnego celu z coraz wyżej stawianą poprzeczką (progresywność) jest czynnikiem sprzyjającym motywacji i integracji zespołu (odpowiedź a),
- umiejętne zarządzanie talentami sprzyja zwiększeniu efektywności zespołu (odpowiedź b),
- włączenie członków zespołu w proces identyfikacji wyzwań i okazji do zmian jest czynnikiem zwiększającym zaangażowanie (odpowiedź d).

6. (1 pkt) Technologie innowacyjne, które są jeszcze w trakcie opracowywania, to technologie:
- a. bazowe,
 - b. kluczowe,
 - c. kroczące,
 - d. **wyłaniające się.**

Komentarz:

Technologie bazowe – powszechnie znane i stosowane przez konkurencję, nie są źródłem przewagi konkurencyjnej.

Technologie kluczowe – stanowią rdzeń obecnie oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów lub usług; są strategicznie ważne dla przedsiębiorstw – mogą być chronione patentami.

Technologie kroczące – to technologie o dużym potencjale konkurencyjności, związane z najnowszymi trendami technologicznymi stosowanymi w danym sektorze.

Technologie wyłaniające się – to technologie w trakcie opracowywania; ich oddziaływanie może być przełomowe, ale może również zakończyć się niepowodzeniem.

7. (1 pkt) Ostatnim etapem transformacji przywództwa sytuacyjnego jest:

- a. przywództwo indywidualne,
- b. przywództwo zespołowe,
- c. przywództwo organizacyjne,**
- d. samoprzywództwo.

Komentarz:

Samoprzywództwo (uświadomienie samemu sobie, co jest potrzebne do osiągnięcia sukcesu) to pierwszy etap rozwijania przywództwa.

Drugim etapem jest przywództwo indywidualne, związane z umiejętnością nawiązywania z innymi relacji opartych na zaufaniu.

Kolejnym etapem jest przywództwo zespołowe – umiejętność budowania relacji opartych na zaufaniu z całym zespołem.

Ostatnim etapem transformacji przywództwa jest przywództwo organizacyjne, czyli umiejętność nadzorowania więcej niż jednego zespołu.

8. (1 pkt) Ryzyko związane z podejmowaniem decyzji grupowych, w porównaniu z decyzjami jednoosobowymi, jest zazwyczaj:

- a. niższe,
- b. takie samo,
- c. wyższe,**
- d. nie można jednoznacznie stwierdzić.

Komentarz:

Decyzje podejmowane grupowo są bardziej ryzykowne od tych podejmowanych indywidualnie. Związane jest to ze zjawiskiem przesunięcia odpowiedzialności grupowej (gdy decyzja podejmowana jest przez większą liczbę osób, odpowiedzialność za jej skutki rozmywa się na wszystkie te osoby, a to może prowadzić do przekonania o braku odpowiedzialności za konsekwencje).

Przy decyzjach grupowych, podejmujący je nie chcą często wyjść na osoby zbyt asekuranckie i mało odważne, dlatego niejednokrotnie podejmują decyzje bardziej ryzykowne, niż wynika to z ich własnego osądu sytuacji.

9. (1 pkt) Wskaż stwierdzenie prawdziwe w stosunku do pracownika, który otrzymał 10-procentową podwyżkę wynagrodzenia zasadniczego, w okresie gdy inflacja wynosiła 3%.
- jego wynagrodzenie realne wzrośnie bardziej niż nominalne,
 - jego wynagrodzenie realne wzrośnie mniej niż nominalne,**
 - jego wynagrodzenie realne zmniejszy się o 3%,
 - jego wynagrodzenie nominalne nie zmieni się.

Komentarz:

Aby obliczyć realną zmianę wynagrodzenia (i siłę nabywczą wynagrodzenia) musimy uwzględnić również inflację. Przy 10-procentowej podwyżce nominalnej i 3-procentowej inflacji realne wynagrodzenie wzrośnie o około 7% [$(10\% - 3\%) / (100\% + 3\%) = 6,8\%$], wzrośnie zatem mniej niż nominalne.

10. (1 pkt) Na osłabieniu złotego wobec franka szwajcarskiego zyskają:
- Polacy, którzy zaciągnęli kredyt hipoteczny we frankach szwajcarskich,
 - polscy turyści wyjeżdżający na narty do Szwajcarii,
 - producenci szwajcarskich zegarków,
 - szwajcarscy turyści odwiedzający Polskę.**

Komentarz:

Osłabienie złotego wobec franka szwajcarskiego (np. zmiana kursu franka z 3,87 zł za jednego franka do 4,11 zł za jednego franka) oznacza wyższe koszty kredytu hipotecznego, wyższe koszty pobytu w Szwajcarii i mniejszą konkurencyjność szwajcarskiego importu.

Na osłabieniu złotego wobec franka zyskają natomiast turyści ze Szwajcarii odwiedzający Polskę – ich koszt pobytu w Polsce zmaleje.

11. (1 pkt) Strategia błękitnego oceanu (*Blue Ocean Strategy*) polega na:
- budowie sieci między nabywcami i dostawcami,
 - kreowaniu przez przedsiębiorstwa niszy rynkowej,**
 - rywalizacji czołowej z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi działającymi w tym samym segmencie rynkowym,
 - współpracy z dotychczasowym konkurentem.

Komentarz:

Strategia błękitnego oceanu to koncepcja opracowana przez W. Chan Kima i R. Mauborgne'a, która za jedyną skuteczną metodę zwiększania pozycji konkurencyjnej uważa poszerzanie granic niezagospodarowanej jeszcze przestrzeni rynkowej.

Zdaniem autorów, tradycyjne strategie rozwoju przedsiębiorstw tworzone w odniesieniu do posunięć strategicznych konkurencji, nie przynoszą sukcesu. Zamiast skupiać się na pokonaniu konkurencji (czyli na „krwiożerczej” walce), firmy powinny koncentrować się odkrywaniu i tworzeniu „błękitnych oceanów” – przestrzeni rynkowej będącej doskonałym środowiskiem wzrostu wartości.

12. (1 pkt) Narzucenie przez odbiorców wydłużania terminu płatności za dostawy czy podpisania umów o wyłączność dostaw to przykłady zachowań w ramach strategii:

- a. **dyktowania warunków,**
- b. obrony pozycji przed dostawcami,
- c. partnerskiej współpracy,
- d. uniezależniania się od dostawców.

Komentarz:

Dyktowanie warunków to strategia, która polega na przrzucaniu na dostawców niektórych kosztów dostaw. Warunkiem jej zastosowania jest znacznie silniejsza pozycja negocjacyjna (i tym samym siła przetargowa) odbiorcy.

Oprócz wymienionych w treści pytania sposobów zachowań, nabywca stosujący strategię dyktowania warunków może np. wymuszać na dostawcy dostawy modułowe (koszty kompletowania dostaw po wtedy stronie dostawcy), przrzucać na dostawcę koszty transportu i ubezpieczenia, przrzucać na dostawcę koszty badań i rozwoju swoich produktów (w obszarach, które zależą w największym stopniu od dostawcy).

13. (1pkt) Akwizytorzy, którzy na początku wizyty u potencjalnego klienta wręczają mu drobny upominek, osiągają wyższe wyniki sprzedażowe niż akwizytorzy, którzy tego nie robią. Wręczenie upominku na początku wizyty jest przykładem zastosowania techniki:

- a. lubienia i sympatii,
- b. niedostępności,
- c. społecznego dowodu słuszności,
- d. **wzajemności.**

Komentarz:

Technika wzajemności jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych reguł wpływających na ludzkie zachowania. Wręczenie drobnego prezentu rodzi u obdarowanej osoby poczucie zobowiązania. Nawet jeśli prezent był niechciany, osoba ta ma poczucie, że powinna się odpowiednio wręczającemu odwdziaczyć.

14. (1 pkt) Ceny surowców (*commodities*) są kwotowane na światowych giełdach przeważnie w:

- a. euro,
- b. dolarach amerykańskich,**
- c. frankach szwajcarskich,
- d. jenach japońskich.

Komentarz:

Najpopularniejszą walutą na światowym rynku surowców jest dolar amerykański.

15. (1 pkt) W sektorze usług tradycyjny marketing mix (4P) został rozszerzony do 7 elementów (7P). Elementem marketing mix w sektorze usług nie są:

- a. ludzie,
- b. potrzeby,**
- c. procesy,
- d. świadectwa materialne.

Komentarz:

Marketing mix to kompozycja marketingowa różnych instrumentów, dzięki którym przedsiębiorstwo może oddziaływać na rynek. Najbardziej popularna koncepcja marketingu mix to tzw. „4P”:

- *product* (produkt) – między innymi jego asortyment, jakość, marka, opakowanie, usługi dodatkowe,
- *price* (cena) – definiowana między innymi jako polityka cenowa, rabaty, warunki płatności,
- *place* (strategia dystrybucji) – stosowane kanały dystrybucji oraz rozwiązania logistyczne,
- *promotion* (promocja) – promocja osobista, reklama, merchandising, PR, sponsoring.

Specyfika usług spowodowała rozszerzenie tradycyjnego marketingu mix (promocja, produkt, dystrybucja, cena) do siedmiu elementów. Do czterech już istniejących zostały dołączone:

- *people* (ludzie) – personel obsługujący, klient, inni nabywcy,
- *process* (procesy) – przebieg świadczenia usługi, od zainteresowania klienta, przez informację i sprzedaż, aż po obsługę posprzedażową,
- *physical evidence* (świadectwa materialne) – wszystkie wizualne i materialne elementy (budynki, logotyp, meble, wyposażenie techniczne, ulotki itp.), które dla klientów są dowodem jakości danej usługi.

16. (1 pkt) Technika oceny, w której ocena dokonywana jest w oparciu o sukcesy i porażki pracownika, a nie są brane pod uwagę zachowania standardowe, to:
- technika 360 stopni,
 - technika rozkładu normalnego,
 - technika wydarzeń krytycznych,**
 - technika zarządzania przez cele.

Komentarz:

Technika wydarzeń krytycznych – to metoda oceny, która polega na systematycznym prowadzeniu zapisów o sukcesach i porażkach pracownika. Zapisy są okresowo analizowane, a na ich podstawie powstaje ocena.

Technika rozkładu normalnego – to próba wpasowania poszczególnych pracowników w rozkład normalny jakiegoś kryterium. Wymaga przyjęcia założenia o reprezentatywności próby.

Technika 360 stopni – to ocena pracownika z wykorzystaniem wielu źródeł informacji. Najczęściej pochodzą one od bezpośredniego przełożonego, współpracowników, działu HR, klientów i dostawców, a także od podwładnych.

17. (1 pkt) Narzędziem zarządzania, które pozwala ocenić sytuację przedsiębiorstwa z czterech kluczowych perspektyw (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i perspektywy rozwoju), jest:
- analiza SWOT,
 - bilans przedsiębiorstwa,
 - due diligence,
 - zrównoważona karta wyników.**

Komentarz:

Zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard*) to jedno z najbardziej rozpowszechnionych narzędzi zarządzania. Pojawiło się na początku lat 90. i bardzo szybko stało się najchętniej wykorzystywanym narzędziem wdrażania i realizacji strategii przedsiębiorstwa. Twórcami koncepcji strategicznej karty wyników byli Robert Kaplan i David Horton.

Narzędzie wykorzystuje spójny zestaw wskaźników finansowych i pozafinansowych do diagnozy bieżącej pozycji organizacji, który pozwala ocenić spójność pomiędzy celami organizacji i podejmowanymi działaniami biznesowymi. W ramach strategicznej karty wyników wyróżnia się cztery główne perspektywy organizacji:

- finansową (ocena efektów finansowych wdrożonej strategii),
- klientów (monitoruje segmenty rynku, na obsłudze których koncentruje się przedsiębiorstwo),
- procesów wewnętrznych (tworzących wartość dla klienta),
- rozwoju (pokazuje podstawy długoterminowego rozwoju i zdolności do poprawy pozycji konkurencyjnej).

18. (1 pkt) Zysk operacyjny to:

- a. **nadwyżka z działalności podstawowej firmy przed opodatkowaniem,**
- b. zysk brutto minus podatek dochodowy,
- c. zysk netto + amortyzacja,
- d. zysk netto + odsetki.

Komentarz:

Zysk operacyjny (EBIT, *earnings before interest and tax*) to zysk przed odliczeniem odsetek i podatków, czyli nadwyżka z działalności podstawowej firmy przed opodatkowaniem.

19. (1 pkt) Jeżeli na wielu mapach grup strategicznych przedsiębiorstwo A znajduje się w bliskim sąsiedztwie przedsiębiorstwa B, oznacza to, że:

- a. przedsiębiorstwa A i B działają w zмовie,
- b. przedsiębiorstwa A i B tworzą alians strategiczny,
- c. **przedsiębiorstwa A i B są bezpośrednimi konkurentami,**
- d. przedsiębiorstwo A może łatwo przejąć przedsiębiorstwo B.

Komentarz:

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 zakres oferty. Mapę wykreśla się zaznaczając na osiach dwa wymiary strategii istotne dla sektora, a następnie określa się, w jakim stopniu każde z przedsiębiorstw sektora spełnia te kryteria.

20. (1 pkt) Ustępstwa w negocjacjach powinny być dokonywane:

- a. bezwarunkowo,
- b. **powoli,**
- c. równomiernie,
- d. sprawiedliwie.

Komentarz:

Umiejętność ustępstw jest – obok siły, aspiracji, asertywności, umiejętności komunikowania się, umiejętności argumentowania i wyrażenia krytyki – kluczowym czynnikiem sukcesu w negocjacjach.

Poniżej przedstawiono dekalog skutecznego ustępowania:

1. Drugiej stronie należy przedstawiać żądania wyższe, niż chce się osiągnąć.
2. Ustępstwa powinny być niewielkie.
3. Ustępstwa powinny być stopniowo malejące.
4. Ustępstwa nie muszą być równomierne.
5. Ustupując, należy żądać czegoś w zamian.
6. Ustępować należy powoli i niełatwo.
7. Należy stosować taktykę „zdechłej ryby”.
8. Nie należy ustępować jako pierwszy w ważnych sprawach.
9. Należy ostrożnie traktować absurdalną propozycję drugiej strony.
10. Negocjatorzy dokonują maksymalnie pięciu ustępstw.

21. (1 pkt) Która z poniższych zasad nie jest zasadą przeprowadzania „burzy mózgów”?

- a. Nie wolno krytykować żadnego pomysłu na etapie zgłaszania.
- b. Podczas każdego wystąpienia uczestnik zgłasza tylko jeden pomysł.
- c. Wszystkie, nawet najbardziej absurdalne pomysły są zapisywane.
- d. **Zgłaszając pomysł, uczestnik podaje kilka argumentów uzasadniających proponowane rozwiązanie.**

Komentarz:

Najważniejsze zasady przeprowadzania „burzy mózgów” to:

1. Zgłaszane pomysły nie mogą podlegać ocenie.
2. Zgłaszane pomysły mogą być modyfikowane i doskonalone.
3. Pomysły są wspólną własnością uczestników sesji.
4. Uczestnicy zgłaszają pomysły w sposób zwięzły.
5. Podczas każdego wystąpienia uczestnik zgłasza tylko jeden pomysł.

Szczególne znaczenie ma utrzymywanie dyscypliny w trakcie zgłaszania pomysłów, tak aby można było wygenerować jak najwięcej pomysłów i zaangażować wszystkich dyskutantów. Podawanie argumentów w trakcie zgłaszania pomysłu mogłoby zniechęcić nieśmiałe osoby do zabierania głosu. Mogłoby także zniechęcić pozostałych dyskutantów do zgłaszania nowych pomysłów w sytuacji, gdy zgodziliby się z argumentacją dotyczącą wcześniejszego pomysłu.

22. (1 pkt) Bardzo trudno dostępny sektor, w którym jest mała liczba konkurentów i zerowa możliwość wzrostu, to sektor znajdujący się w fazie:

- a. narodzin,
- b. rozwoju,
- c. **dojrzałości,**
- d. starzenia się.

Komentarz:

Sektory podlegają cyklom życia.

Poszczególne fazy z opisem podstawowych parametrów przedstawia poniższy rysunek:

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

23. (1 pkt) Sposobem wykorzystywanym przez menedżerów do ograniczenia negatywnych skutków zmienności makrootoczenia i niepewności przyjmowanych planów strategicznych jest:

- a. skracanie horyzontu czasowego planów,
- b. tworzenie odpowiednich rezerw finansowych,
- c. **tworzenie różnych scenariuszy zdarzeń,**
- d. wykorzystywanie konsultantów zewnętrznych.

Komentarz:

Tworzenie różnych scenariuszy to wykorzystywany przez menedżerów sposób ograniczenia negatywnych skutków zmienności makrootoczenia i niepewności przyjmowanych planów strategicznych.

W metodach scenariuszowych wyodrębnia się kluczowe czynniki makrootoczenia, których zmiana może w największym stopniu wpłynąć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a następnie dokonuje się przyporządkowania prawdopodobieństw dla każdego potencjalnego kierunku zmiany. Przykładowo – jednym z kluczowych czynników makrootoczenia dla firmy transportowej będzie wysokość akcyzy na paliwo. Stosując metodę scenariuszową można zastanowić się, z jakim prawdopodobieństwem w przyszłości dojdzie do podwyższenia, obniżenia, bądź utrzymania na dotychczasowym poziomie akcyzy i wybrać strategię działania przedsiębiorstwa dla różnych scenariuszy:

- najbardziej prawdopodobnego,

- najbardziej optymistycznego,
- najbardziej pesymistycznego.

W przypadku zmian w kluczowych obszarach makrootoczenia, przedsiębiorstwo będzie dysponowało gotowymi planami dostosowania organizacji do nowego oddziaływania czynników zewnętrznych.

Wykorzystanie scenariuszy znajduje szerokie zastosowanie w prognozowaniu zmian czynników, do analizy których nie można wykorzystać metod ekstrapolacji trendów.

24. (1 pkt) Wykresy sieciowe wykorzystuje się między innymi do:

- a. harmonizacji działań,
- b. oceny potencjału strategicznego przedsiębiorstwa,
- c. wyznaczania kosztów inwestycji,
- d. wyznaczania czasu trwania projektu.**

Komentarz:

Wykresy sieciowe to grupa metod wyznaczania czasu trwania projektów. Do najbardziej znanych metod zalicza się:

- CPM (*Critical Path Method*) – metoda ścieżki krytycznej,
- PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) – technika oceny i przeglądu projektów.

25. (1 pkt) Kierownik zespołu przy wykorzystaniu modelu 360° oceniany będzie:

- a. wyłącznie przez swojego przełożonego,
- b. wyłącznie przez pracownika HR i przez siebie (samoocena),
- c. przez przełożonego, innych kierowników zespołów, z którymi współpracuje, pracowników jego zespołu oraz klientów przedsiębiorstwa, z którymi współpracuje, a także pracownika HR,**
- d. przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, którzy mają staż pracy nie krótszy niż kierownik zespołu.

Komentarz:

W technice 360° każdy pracownik jest oceniany przez jak najszersze grono osób, z którymi współpracuje. Kierownik zespołu będzie oceniany między innymi przez swojego przełożonego, innych kierowników zespołów, z którymi współpracuje, pracowników jego komórki organizacyjnej oraz klientów przedsiębiorstwa.

26. (2 pkt) Która z poniższych grup wydatków przeciętnego gospodarstwa domowego w największym stopniu jest podatna na ograniczenie w czasie recesji?
- a. edukacja,
 - b. jedzenie w domu,
 - c. odzież,**
 - d. ubezpieczenia na życie i ubezpieczenia emerytalne.

Komentarz:

Badania struktury wydatków w czasach kryzysu wykazują, że gospodarstwa domowe w największym stopniu ograniczają wtedy wydatki na: jedzenie poza domem, kosmetyki i usługi dotyczące pielęgnacji ciała, transport, odzież, produkty oszczędnościowe (np. lokaty terminowe, konta oszczędnościowe).

Znacząco zwiększają się natomiast wydatki na edukację (czesne i podręczniki), ubezpieczenia na życie i emerytalne, zdrowie oraz na jedzenie w domu.

27. (2 pkt) Proces angażowania pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących organizacji i umożliwienie im brania odpowiedzialności za swoje działania, co przekłada się na świadomość kosztów, poczucie przynależności, wzrost wydajności oraz poprawę relacji w zespole, to:
- a. coaching,
 - b. empowerment,**
 - c. proces selekcji,
 - d. proces adaptacji pracownika.

Komentarz:

Proces angażowania pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących organizacji i umożliwienie im brania odpowiedzialności za swoje działania, co przekłada się na świadomość kosztów, poczucie przynależności, wzrost wydajności oraz poprawę relacji w zespole, to empowerment. Skuteczny empowerment wymaga stworzenia klimatu organizacyjnego, który uwolni drzemiącą w pracownikach wiedzę, doświadczenie i motywację.

28. (2 pkt) Umiejętności menedżera związane ze wzmacnianiem jego pozycji w organizacji to umiejętności:
- a. analityczne,
 - b. koncepcyjne,
 - c. polityczne,**
 - d. strategiczne.

Komentarz:

Umiejętności koncepcyjne to umiejętności związane z formułowaniem planów działania, strategii.

Umiejętności polityczne to umiejętności związane ze wzmacnianiem pozycji menedżera w organizacji, tworzeniem koalicji dla pomysłów menedżera i budowaniem sojuszy.

Umiejętności analityczne związane są z rozpoznawaniem problemów i ich przyczyn.

Umiejętności strategiczne dotyczą tworzenia długofalowych planów działania.

29. (2 pkt) Subsydiarna odpowiedzialność wspólnika oznacza, że:

- a. **wierzytelność jest ściągana z majątku dowolnego wspólnika dopiero, gdy egzekucja z majątku spółki jest bezskuteczna,**
- b. wierzytelność może być ściągana z majątku dowolnego wspólnika, niezależnie od tego czy przyczynił się on do powstania zobowiązania spółki,
- c. wspólnik za zobowiązania spółki odpowiada wyłącznie do wysokości wniesionych udziałów,
- d. wspólnik za zobowiązania spółki odpowiada całym swoim majątkiem (teraźniejszym i przyszłym bez ograniczeń).

Komentarz:

Odpowiedzialność osobista – wspólnik odpowiada swoim majątkiem.

Odpowiedzialność nieograniczona – wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem (teraźniejszym i przyszłym bez ograniczeń).

Odpowiedzialność subsydiarna – wierzyciel może wnieść powództwo przeciwko dowolnemu wspólnikowi lub spółce w dowolnej kolejności. Egzekucję z majątku wspólnika może jednak prowadzić dopiero wtedy, gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna (odpowiedzialność wspólników jest subsydiarna w zakresie egzekucji).

Odpowiedzialność solidarna – wierzyciel może dochodzić roszczeń przeciwko jednemu, dowolnie przez siebie wybranemu dłużnikowi, kilku lub wszystkim dłużnikom, bez potrzeby zachowania kolejności, do jakiej się zobowiązali, a także w dowolnych częściach.

30. (2 pkt) Przedsiębiorca powinien pomyśleć o dywersyfikacji swojej działalności w sytuacji, gdy:

- a. na podstawie przyznanej koncesji zostanie jedynym graczem w sektorze,
- b. **wskaźnik koncentracji dostawców w sektorze, w którym prowadzi działalność, przekroczy 70%,**
- c. wskaźnik nasycenia rynku, na którym prowadzi działalność, nie przekroczy 20%,
- d. wskaźnik wykorzystania zdolności produkcyjnych przekroczy 98%.

Komentarz:

Firmie zaleca się dywersyfikację w sytuacjach, gdy:

- działa w niepewnym otoczeniu,
- spada atrakcyjność sektora,
- zwiększają się przewagi strategiczne konkurentów,
- osiąga górny udział w rynku dopuszczony przez urząd antymonopolowy,
- posiada znacząca nadwyżkę mocy produkcyjnych niemożliwych do wykorzystania w jednym sektorze,
- pojawiają się nadzwyczajne okazje (możliwość przejęcia firm działających w innych sektorach).

31. (2 pkt) Wysokość wskaźnika płynności bieżącej ($current\ ratio = \frac{\text{wartość majątku obrotowego}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$) powinna wynosić:

- a. <0; 1>,
- b. <1,2; 2>,**
- c. 2,5,
- d. 3,5.

Komentarz:

W działalności gospodarczej nie da się przewidzieć wszystkich zdarzeń, które będą skutkowały koniecznością ponoszenia wydatków. Płynność finansową (zdolność do regulowania swoich zobowiązań w wymaganym terminie) zachowują tylko te przedsiębiorstwa, które będą dysponowały określoną rezerwą majątku obrotowego (najlepiej gotówki).

Rekomendowana wysokość wskaźnika płynności bieżącej wynosi <1,2; 2>.

W praktyce, w kształtowaniu rozmiarów rezerw majątku obrotowego przedsiębiorstwa kierują się głównie doświadczeniem. Liczba dokonywanych transakcji gotówkowych jest związana z wielkością obrotów firmy, zależy także od charakteru rozliczeń z dostawcami. Niektóre firmy dużą część transakcji muszą regulować gotówką, gdyż mają ograniczone możliwości korzystania z kredytu handlowego.

Taki i inne przypadki pokazują, iż nieuwzględnianie w analizie wskaźnikowej różnic branżowych i specyfiki poszczególnych firm, może dać błędne wyniki.

32. (2 pkt) Najbardziej innowacyjną firmą wg rankingu innowacyjności „Forbesa” (*The World’s Most Innovative Companies 2016*) jest:

- a. Amazon.com,
- b. LG,
- c. Tesla Motors,**
- d. Under Armour.

Komentarz:

Listę najbardziej innowacyjnych firm w rankingu innowacyjności „Forbesa” (*The World’s Most Innovative Companies 2016*) otwiera Tesla Motors.

Na kolejnych miejscach w pierwszej dziesiątce uplasowały się następujące podmioty: 2. Salesforce.com, 3. Regeneron Pharmaceuticals, 4. Incyte, 5. Alexion Pharmaceuticals, 6. Under Armour, 7. Monster Beverage, 8. Unilever Indonesia, 9. Vertex Pharmaceuticals, 10. BioMarin Pharmaceutical.

33. (2 pkt) Inwestor, który posiada mniejszościowy, ale wystarczający do zablokowania decyzji zarządu pakiet udziałów w przedsiębiorstwie i oczekuje realizacji zysków w perspektywie od dwóch do czterech lat, to inwestor:

- a. finansowy,
- b. funduszowy,
- c. spekulacyjny,
- d. strategiczny.

Komentarz:

Każdy inwestor jest zainteresowany maksymalizacją wartości przedsiębiorstwa – jeżeli wartość firmy wzrasta, zwiększa się również wartość jej udziałów, a tym samym majątek inwestora.

Jednakże inwestor może dążyć do wzrostu wartości przedsiębiorstwa w różnej perspektywie czasowej.

Inwestor strategiczny, zainteresowany długoterminowym udziałem w przedsiębiorstwie, może oczekiwać stabilnego, zrównoważonego wzrostu w perspektywie kilkunastu lat, podczas gdy inwestor spekulacyjny może chcieć wycofać się z inwestycji już po kilku tygodniach (w przypadku inwestycji w spółki giełdowe możliwe jest wycofanie się już po kilku minutach). Inwestor finansowy zazwyczaj oczekuje odpowiedniej stopy zwrotu w okresie 2-4 lat.

W przypadku, gdy w przedsiębiorstwie zaangażowani są różni inwestorzy, dochodzić może do konfliktów między nimi (np. inwestor krótkoterminowy nie będzie zainteresowany dużymi wydatkami na badania i rozwój, jeżeli przyniosą one korzyści firmie dopiero po kilku latach).

34. (2 pkt) Inflacja bazowa (po wyłączeniu cen administrowanych) w Polsce na koniec 2016 r. była inflacją:

- a. galopującą,
- b. hiperinflacją,
- c. kroczącą,
- d. pełzającą.

Komentarz:

Od marca 2009 r. Narodowy Bank Polski oblicza i publikuje cztery miary inflacji bazowej:

- inflacja po wyłączeniu cen administrowanych,
- inflacja po wyłączeniu cen najbardziej zmiennych,
- inflacja po wyłączeniu cen żywności i energii,
- 15% średnia obciążona.

W grudniu 2016 r. inflacja bazowa po wyłączeniu cen administrowanych wyniosła 1,0% (zmiana do analogicznego miesiąca poprzedniego roku) i 0,8% (zmiana do poprzedniego miesiąca). Mieściła się zatem w zakresie inflacji pełzającej (do 5%).

35. (2 pkt) W dniu dzisiejszym (2 marca 2017 r.) stopa lombardowa NBP mieści się w przedziale:

- a. <0; 1%>,
- b. (1%; 2%>,
- c. **(2%; 3%>**,
- d. powyżej 3%.

Komentarz:

Wysokość podstawowych stóp NBP przedstawia poniższa tabela:

Stopa procentowa	Oprocentowanie	Obowiązuje od dnia
Stopa referencyjna ¹⁾	1,50	2015-03-05
Stopa lombardowa	2,50	2015-03-05
Stopa depozytowa	0,50	2015-03-05
Stopa redyskonta weksli	1,75	2015-03-05

Źródło: NBP

36. (2 pkt) Model biznesowy *freemium* oznacza:

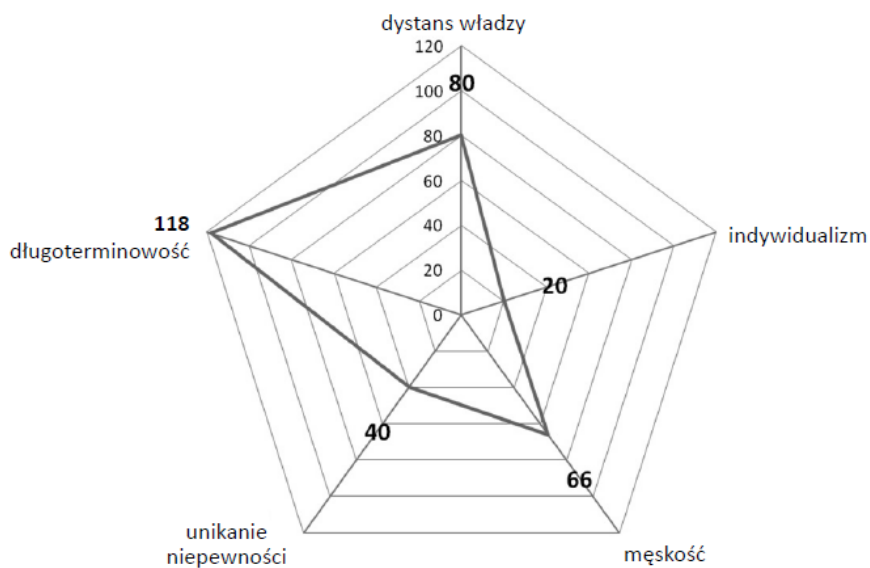
- a. **oferowanie podstawowej wersji produktu za darmo oraz płatnej wersji z zaawansowanymi funkcjami,**
- b. oferowanie produktu za dobrowolną opłatą użytkownika,
- c. oferowanie produktu za darmo w okresie próbnym,
- d. rozpowszechnianie produktu za darmo w zamian za wyświetlanie reklam użytkownikowi.

Komentarz:

Freemium – model biznesowy, w którym produkt lub usługa (najczęściej oprogramowanie, gra komputerowa, usługa internetowa) są dostępne za darmo, ale korzystanie z zaawansowanych funkcji lub uzyskanie niektórych wirtualnych dóbr wymaga wykupienia wersji płatnej.

Słowo „freemium” to połączenie dwóch wyrazów: „free” (za darmo) oraz „premium” (extra płatne).

37. (2 pkt) Poniższy rysunek przedstawia wartości pięciu wymiarów kultury narodowej z badań G. Hofstede’go:



Przedstawiony profil jest charakterystyczny dla:

- Chin,**
- Nigerii,
- Szwecji,
- USA.

Komentarz:

Powyższy profil przedstawia wartości charakterystyczne dla kultury chińskiej. Szczególnie wyraźnymi elementami są długoterminowość, niski indywidualizm oraz wysoki dystans władzy.

38. (2 pkt) „Jednorożec” w terminologii start-upów to:

- a. inwestor finansowy, który poszukuje jednego start-upu do wykupienia,
- b. przedsiębiorca, który rozwija wyłącznie jeden pomysł biznesowy,
- c. start-up, który oferuje swoje produkty lub usługi jednemu wąskiemu gronu odbiorców,
- d. **start-up lub firma o wartości powyżej 1 mld USD.**

Komentarz:

„Jednorożec” to określenie firmy lub startupu, których wartość oszacowano na minimum 1 mld dolarów amerykańskich. Przykładami startupów, które w krótkim czasie przekroczyły wycenę 1 mld dolarów, są: Uber, Xiaomi, Airbnb, Palantir, Snapchat czy Pinterest.

39. (2 pkt) Wskaż zdanie nieprawdziwe dotyczące rejestracji firmy w Polsce.

- a. Co do zasady, wszystkich czynności związanych z rejestracją firmy można dokonać przez pełnomocnika.
- b. Kapitał zakładowy spółki z o.o. rejestrowanej w sposób uproszczony powinien wynosić co najmniej 5000 złotych, a wartość nominalna udziału nie może być niższa niż 50 złotych.
- c. **Obywatel UE, który ma w innym niż Polska kraju członkowskim zarejestrowaną działalność gospodarczą, chcąc prowadzić działalność w Polsce, musi dokonać w Polsce rejestracji oddziału.**
- d. Od stycznia 2017 r. przedsiębiorca może zarejestrować firmę w CEIDG przez telefon.

Komentarz:

Odpowiedzi a), b) i d) to zdania prawdziwe:

- Wszystkie czynności związane z rejestracją firmy przedsiębiorca może zlecić pełnomocnikowi.
- Do powstania spółki z o.o. wymagany jest kapitał zakładowy. Minimalny kapitał to 5 tys. zł (wartość nominalna jednego udziału nie może być niższa niż 50 zł).
- Od 1 stycznia 2017 r. przedsiębiorca może zarejestrować firmę w CEIDG (dzwoniąc pod numer 801 055 088).

Odpowiedź c) jest nieprawdziwa – obywatel UE, który ma zarejestrowaną działalność gospodarczą w innym niż Polska kraju członkowskim, może świadczyć w naszym kraju usługi na zasadzie tymczasowego transgranicznego świadczenia usług bez konieczności rejestracji oddziału.

40. (2 pkt) Zapis w nazwie spółki „Iksiński, Igregowska sp.k.” oznacza, że:
- Igregowska i Iksiński odpowiadają wobec osób trzecich jako komandytariusze,
 - Igregowska i Iksiński odpowiadają wobec osób trzecich jako komplementariusze,**
 - Igregowska odpowiada wobec osób trzecich jako komandytariusz, a Igregowski jako komplementariusz,
 - Iksiński odpowiada wobec osób trzecich jako komandytariusz, a Igregowska jako komplementariusz.

Komentarz:

Spółka komandytowa to rodzaj spółki osobowej (skrót: sp. k.).

Jest to forma pośrednia między spółkami osobowymi a kapitałowymi, gdyż wprowadza dwa rodzaje wspólników (komplementariusza i komandytariusza), różniących się między sobą zakresem odpowiedzialności finansowej. Komplementariusz odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczeń, czyli tak jak wspólnik w spółce jawnej. Komandytariusz odpowiada natomiast wyłącznie do wysokości wniesionych do spółki udziałów (sumy komandytowej) – zgodnie z filozofią funkcjonowania spółki kapitałowej. Komandytariusz uczestniczy również w podziale zysku proporcjonalnie do wniesionego wkładu.

Spółka komandytowa prowadzi działalność pod własną firmą – firma powinna zawierać nazwisko przynajmniej jednego komplementariusza. Jeżeli w firmie spółki zostałyby umieszczone nazwisko komandytariusza, oznaczałoby to, że odpowiada on za zobowiązania spółki wobec osób trzecich tak jak komplementariusz.

41. (2 pkt) Który z poniższych produktów finansowych będzie miał najniższą wartość RRSO (przy standardowych rynkowych parametrach produktu)?
- kredyt bankowy „na święta”,
 - kredyt hipoteczny,**
 - roczny kredyt na karcie kredytowej,
 - roczna pożyczka z firmy oferującej „szybkie pożyczki” i „chwilówki”.

Komentarz:

RRSO to rzeczywista roczna stopa oprocentowania kredytów. Banki, oferując kredyt, zobowiązane są do informowania klientów o wszystkich kosztach swojego produktu (z uwzględnieniem, oprócz odsetek, wszelkich dodatkowych opłat).

Na koszt kredytu wpływa między innymi okres kredytowania i poziom jego zabezpieczeń. Kredyty krótkoterminowe konsumpcyjne są wyżej oprocentowane od długoterminowych kredytów inwestycyjnych.

42. (2 pkt) Poniższy wykres przedstawia pięcioletnie notowania jednego z surowców (cena w USD). Na wykresie przedstawiono notowania:



- a. baryłki ropy naftowej,
- b. kilograma miedzi,
- c. uncji srebra,
- d. uncji złota.

Komentarz:

Powyższy wykres przedstawia ceny ropy naftowej na światowych giełdach (z charakterystycznym spadkiem cen z ponad 100 dolarów w połowie 2014 roku do poniżej 30 dolarów za baryłkę na początku 2016 roku).

43. (2 pkt) Największą (pod względem wartości) transakcją fuzji i przejęć w Polsce w 2016 r. było:

- a. **przejęcie Allegro przez Cinven, Permira i MEP,**
- b. przejęcie Banku BPH przez Alior Bank,
- c. przejęcie Kompanii Piwowarskiej przez Asahi,
- d. przejęcie PEKAO SA przez PZU i PFR.

Komentarz:

Lista największych (pod względem wartości) transakcji M&A w Polsce w 2016 roku:

1. Wartość transakcji: 12,7 mld zł. Przejmowany: Allegro, przejmujący: Cinven, Permira, MEP.
2. Wartość transakcji: 11,2 mld zł. Przejmowany: Pekao SA, przejmujący: PZU i PFR.
3. Wartość transakcji: 11 mld zł. Przejmowany: Kompania Piwowarska, przejmujący Asahi.

4. Wartość transakcji: 1,62 mld zł. Przejmowany: AmRest, przejmujący: Carlos Fernandez-Gonzalez.
5. Wartość transakcji: 1,46 mld zł. Przejmowany: Bank BPH, przejmujący: Alior Bank.
6. Wartość transakcji: 850 mln zł. Przejmowany: Raiffeisen Leasing Polska, przejmujący: PKO Leasing.
7. Wartość transakcji: 825 mln zł. Przejmowany: GetBack, przejmujący: Ernest Investment.
8. Wartość transakcji: 726 mln zł. Przejmowany: Smyk, przejmujący: Bridgepoint/Cornerstone.
9. Wartość transakcji: 547 mln zł. Przejmowany: Novago, przejmujący China Everbright.
10. Wartość transakcji: 462 mln zł. Przejmowany: Duon, przejmujący: Fortum.

44. (2 pkt) Funkcję przewodniczącego Komisji Nadzoru Finansowego pełni:

- a. **Marek Chrzanowski,**
- b. Adam Glapiński,
- c. Mateusz Morawiecki,
- d. Anna Streżyńska.

Komentarz:

Od października 2016 roku przewodniczącym Komisji Nadzoru Finansowego jest Marek Chrzanowski.

45. (2 pkt) W holdingu finansowym:

- a. spółki córki konkurują ze sobą,
- b. spółki córki nie prowadzą żadnej działalności gospodarczej,
- c. spółki córki prowadzą działalność uzupełniającą w stosunku do spółki matki,
- d. **spółki córki prowadzą działalność w różnych sektorach.**

Komentarz:

Holding finansowy to grupa kapitałowa, w której spółka matka nie prowadzi działalności operacyjnej oraz nie koordynuje strategii wszystkich spółek. Jej aktywność ogranicza się do udzielania wsparcia finansowego. Spółki córki traktowane są jak inwestycje w portfelu, pomiędzy którymi występują bardzo słabe powiązania.

46. (2 pkt) Jeżeli w analizie opłacalności przedsięwzięcia inwestycyjnego wskaźnik NPV wynosi 100 tys. zł, to oznacza, że:

- a. inwestycja w badanym okresie przyniesie 100 tys. zł zysku bez uwzględnienia zmienności wartości pieniądza w czasie,
- b. **inwestycja w badanym okresie przyniesie nadwyżkę 100 tys. zł zysku z uwzględnieniem zmienności wartości pieniądza w czasie,**

- c. inwestycja osiąga próg rentowności (*break even point*) przy przychodach ze sprzedaży wynoszących 100 tys. zł,
- d. inwestycja wymaga 100 tys. zł nakładów.

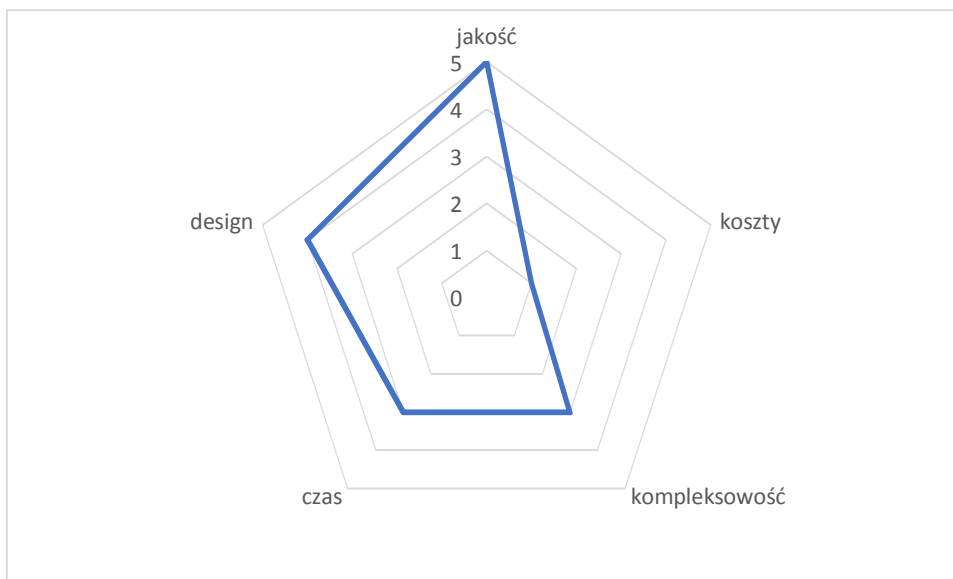
Komentarz:

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

Zaletą tej metody jest uwzględnianie zmiennej wartości pieniądza w czasie i ujmowanie w ocenie opłacalności korzyści netto z całego cyklu życia. Wadą metody jest utrudniony wybór odpowiedniego poziomu stopy dyskontowej oraz założenie stałej stopy dyskonta w całym cyklu życia projektu.

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

47. (2 pkt) Jaką strategię konkurencji stosuje firma, której profil przewag konkurencyjnych przedstawiono na poniższym rysunku?



- a. dyferencjacji,
- b. dywersyfikacji,
- c. przywództwa kosztowego,
- d. zintegrowaną.

Komentarz:

Strategia dyferencjacji, inaczej strategia zróżnicowania, to strategia konkurencji zorientowana na jakość.

48. (2 pkt) Przedsiębiorstwo Alfa rozważa produkcję trzech produktów (A, B i C). Parametry związane z ich produkcją zostały przedstawione w poniższej tabeli.

	Produkty		
	A	B	C
Spodziewany roczny popyt	200	50	150
Koszt jednostkowy	50000	150000	200000
Cena jednostkowa sprzedaży	100000	250000	250000
Koszty uruchomienia produkcji	15000000	25000000	10000000
Spodziewany okres życia produktu	3 lata	5 lat	2 lata

Ile wynosi wartościowy próg rentowności dla produktu A?

- a. 300,
- b. 15 000 000,
- c. **30 000 000,**
- d. 300 000 000.

Komentarz:

Próg rentowności (*break even point*) to wielkość sprzedaży (określana ilościowo lub wartościowo), po przekroczeniu której przedsiębiorstwo zaczyna osiągać zyski. Osiągnięcie progu rentowności przez przedsiębiorstwo oznacza, że przychody całkowite pokryły koszty całkowite.

Ilościowy próg rentowności dla produktu A obliczamy następująco (gdzie x – liczba sprzedanych produktów A):

$100\,000x = 50\,000x + 15\,000\,000$, zatem:

$x = 300$.

Wartościowy próg rentowności dla produktu A obliczamy następująco:

$300 \times 100\,000 = 30\,000\,000$.

49. (2 pkt) Ile wynosi czas osiągnięcia progu rentowności dla produktu B przedstawionego w pytaniu 48?

- a. **5 lat,**
- b. 4 lata,

- c. 3,5 roku,
- d. 2 lata.

Komentarz:

Próg rentowności dla produktu B obliczamy następująco (gdzie x – liczba sprzedanych produktów B):

$250\,000 x = 150\,000 x + 25\,000\,000$, zatem:

$x = 250$.

Przy spodziewanym rocznym popycie wynoszącym 50 sztuk, próg rentowności zostanie osiągnięty po 5 latach.

50. (2 pkt) Ile wynosi całkowity zysk z produktu C przedstawionego w pytaniu 48?

- a. 3 000 000,
- b. 5 000 000,**
- c. 10 000 000,
- d. 50 000 000.

Komentarz:

Całkowity zysk z produktu C = całkowite przychody – całkowite koszty.

Całkowite przychody ze sprzedaży = roczny popyt \times spodziewany okres życia produktu \times cena jednostkowa sprzedaży, a zatem:

Całkowite przychody ze sprzedaży = $150 \times 2 \times 250\,000 = 75\,000\,000$.

Całkowite koszty = $300 \times 200\,000 + 10\,000\,000 = 70\,000\,000$

Całkowity zysk jest więc równy 5 000 000.
