

[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 XIV

[Rok szkolny 2018/2019]

11 kwietnia 2019 r.

Test eliminacji centralnych

z przykładowymi odpowiedziami

1. (1 pkt) Który z instrumentów nie jest instrumentem zapewniającym stały dochód:
 - a. **akcje,**
 - b. bony skarbowe,
 - c. krótkoterminowe papiery dłużne,
 - d. certyfikaty depozytowe.

2. (1 pkt) Papiery wartościowe umożliwiające dokonywanie transakcji między okresem, jaki upływa od momentu zapisania się na akcje w publicznej subskrypcji, do momentu wprowadzenia akcji do obrotu na rynku regulowanym to:
 - a. certyfikaty inwestycyjne,
 - b. prawa poboru,
 - c. **prawa do akcji,**
 - d. akcje uprzywilejowane.

3. (1 pkt) Spółki partnerskiej nie mogą założyć:
 - a. architekci,
 - b. **pisarze,**
 - c. lekarze,
 - d. fizjoterapeuci.

Spółka, którą mogą założyć przedstawiciele wolnych zawodów, to spółka partnerska (w oznaczeniu skrótowym występująca jako „sp.p.”). Jest to niejako rozwinięcie spółki jawnej jako formy działalności przeznaczonej dla wolnych zawodów (wymienionych w Kodeksie spółek handlowych) – spółka partnerska powoływana jest w celu wykonywania wolnego zawodu przez grupę osób (partnerów w spółce). Zgodnie z kodeksem partnerami spółki partnerskiej mogą być:

- adwokaci
- aptekarze
- architekci
- inżynierowie budownictwa
- biegli rewidenci
- brokerzy ubezpieczeniowi
- doradcy podatkowi
- księgowi
- lekarze
- stomatolodzy
- weterynarze
- notariusze
- pielęgniarki
- położne
- radcy prawni
- rzecznicy patentowi
- rzeczoznawcy majątkowi oraz
- tłumacze.

Od 1 kwietnia 2019 r. na podstawie ustawy z dnia 9 listopada 2018 r. o zmianie ustawy o działalności leczniczej oraz niektórych innych ustaw prawo do zakładania spółki partnerskiej uzyskali również fizjoterapeuci (zrównano ich prawa z prawem pielęgniarek, stomatologów i lekarzy).

Podobnie jak w przypadku spółki jawnej, spółka partnerska prowadzi działalność pod własną firmą (firma spółki partnerskiej powinna zawierać nazwisko przynajmniej jednego partnera, oznaczenie wskazujące, że jest to spółka partnerska, oraz określenie wolnego zawodu, który jest wykonywany w spółce).

4. (1 pkt) Logo przedsiębiorstwa to w kulturze organizacyjnej przykład:
 - a. artefaktów językowych,
 - b. norm i wartości,
 - c. tabu organizacyjnego,
 - d. **artefaktów fizycznych.**

Artefakty to najbardziej widoczne elementy kultury organizacyjnej. Artefakty:

- umożliwiają uzewnętrznienie kultury organizacyjnej
- oddziałują na uczucia, emocje, wyobraźnię ludzi
- ułatwiają identyfikację pełnionej roli społecznej/organizacyjnej
- ułatwiają komunikację.

Najczęściej artefakty dzieli się na 4 grupy:

- **Fizyczne**
 - (sposób ubierania się, fryzura, logo, odznaki, insygnia ról społecznych)
- **Językowe**
 - (hasła, zawołania, określenia, zbiory gestów, mity i językowe tabu, sposoby komunikacji)
- **Behawioralne**
 - (rytuały, ceremonie i behawioralne tabu)
- **Osobowe**
 - (bohaterowie organizacyjni – przykłady do naśladowania)

5. (1pkt) Przedsiębiorstwo Mrożonex to hurtownik mrożonek w branży spożywczej. Ma dobre wyniki finansowe i reguluje swoje zobowiązania. W ostatnim czasie straciło jednak kilku kluczowych klientów, a jego pozycja na rynku mierzona udziałami nieznacznie spadła. Sytuacja ta może być objawem:
- a. **kryzysu strategicznego,**
 - b. kryzysu płynności,
 - c. kryzysu niewypłacalności,
 - d. kryzysu wyników.

Kryzys strategiczny, to kryzys związany ze spadkiem potencjału strategicznego przedsiębiorstwa (w kryzysie strategicznym przedsiębiorstwo może osiągać zyski i nie mieć żadnych problemów z płynnością – dlatego też menedżerowie, którzy mają tendencję do koncentrowania się na wskaźnikach finansowych mogą osłabienia pozycji strategicznej w początkowym okresie trwania kryzysu w ogóle nie dostrzec). Nasilający się kryzys strategiczny doprowadza do kryzysu płynności bądź wyników – i zazwyczaj dopiero wtedy menedżerowie podejmują działania obronne, wymagające zastosowania narzędzi restrukturyzacji naprawczej.

6. (1 pkt) Minimalny poziom kapitału zakładowego dla spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wynosi:
- 100 000 zł,
 - 1 000 zł,
 - 5 000 zł,**
 - 50 000 zł.

Zgodnie z Kodeksem spółek handlowych, kapitał zakładowy spółki powinien wynosić co najmniej 5000 złotych, a wartość nominalna udziału nie może być niższa niż 50 złotych.

7. (1 pkt) Do klasycznych instrumentów polityki pieniężnej nie zaliczamy:
- operacji otwartego rynku,
 - ustalenia kursu walutowego,**
 - poziomu rezerw obowiązkowych,
 - wysokości centralnych stóp procentowych.

Bank centralny realizuje cele polityki monetarnej najczęściej z wykorzystaniem trzech instrumentów, którymi są:

- zmiana stóp procentowych – obniżenie stóp procentowych prowadzi do zwiększenia podaży pieniądza, dzięki łatwemu dostępowi osób prywatnych i przedsiębiorstw do kredytów przyczynia się do pobudzenia wzrostu gospodarczego;
- operacje otwartego rynku – działania na rynku papierów wartościowych (głównie obligacji), które również mają wpływ na poziom podaży pieniądza. Bank centralny, gdy podejmuje decyzję o zakupie dużej partii obligacji, wprowadza na rynek pieniądze i zwiększa ich podaż. Sprzedając obligacje, prowadzi do spadku podaży pieniądza
- zmiana poziomu rezerw obowiązkowych – banki są zobowiązane do utrzymywania rezerw pieniężnych od depozytów zgromadzonych od klientów. W praktyce oznacza to, że od każdej złotówki przyjętego depozytu bank musi odprowadzić część na rachunek w banku centralnym na poczet rezerw, z których nie może udzielać kredytów swoim klientom. Tym samym przez zwiększenie stopy rezerw obowiązkowych, bank centralny zmniejsza ilość pieniędzy, które banki mogłyby wprowadzić do obrotu w formie kredytów. To oznacza, że zmniejsza on podaż pieniądza na rynku. Zmniejszając poziom rezerw obowiązkowych, bank centralny uzyskuje efekt przeciwny – większą podaż pieniądza.

8. (1 pkt) Który z etapów nie jest składową analizy fundamentalnej:
- analiza makrootoczenia,
 - analiza sektorowa,
 - analiza finansowa spółki,
 - analiza notowań spółki.**

Analiza fundamentalna polega na kompleksowej ocenie potencjału wzrostu wartości spółki (analiza strategiczna spółki, perspektywy dla rynków na których działa, kondycja finansowa itp). Analiza makrootoczenia i analiza sektorowa to składowe analizy strategicznej. Analiza finansowa pozwala ocenić kondycję finansową spółki. Analiza notowań jest składową analizą techniczną.

Analiza techniczna opiera się na założeniu, że rynek w czasie rzeczywistym dyskontuje wszystkie dostępne informacje. Zwolennicy tej metody analizują przede wszystkim trendy tworzone przez kursy akcji. Zgodnie z ich przekonaniem trendy są przełożeniem zmiennych nastrojów inwestorów, a zachowania grupowe podlegają powtarzalnym fazom, które da się ująć w matematyczne schematy. W praktyce polega to na analizie wzorów (nazywanych formacjami), tworzonych przez wykresy kursów i odkrywaniu trendów w fazie początkowej.

9. (1 pkt) W klasyfikacji interesariuszy pracownicy przedsiębiorstwa zaliczani są do interesariuszy:
- substanowiących,**
 - kontekstowych,
 - kontraktowych,
 - mieszanych.

Interesariuszy przedsiębiorstwa dzieli się na 3 grupy:

- **substanowiących**, czyli tych, bez których przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć (akcjonariusze, pracownicy),
- **kontraktowych**, których relacje oparte są na kontraktach (dostawcy, nabywcy, konkurenci, instytucje finansowe),
- **kontekstowych**, tzn. tworzących otoczenie społeczne i instytucjonalne (społeczność lokalna, instytucje administracji).

10. (1 pkt) Split akcji polega na:

- przyznaniu pracownikom co najmniej 15% akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw,
- rozdziale akcji nowej emisji wśród dotychczasowych akcjonariuszy (proporcjonalnie do posiadanych udziałów),
- obniżeniu jednostkowej wartości nominalnej akcji i jednocześnie zwiększeniu ich liczby (z zachowaniem wielkości kapitału akcyjnego),**
- przeznaczeniu 100% zysku netto na wypłatę dywidendy.

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 rozbita np. na 10 (tak jak w przypadku akcji PZU i splitu

30 listopada 2015 r.), każda 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.

11. (2 pkt.) Dewizami nie są:
- waluty obce,**
 - czeki podróżne opiewające na waluty obce,
 - weksle płatne w walutach obcych,
 - papiery wartościowe pełniące funkcję środka płatniczego wystawione w walutach obcych.

Dewizy to papiery wartościowe i inne dokumenty pełniące funkcję środka płatniczego, wystawione w walutach obcych. Dewizami mogą być:

- krótkoterminowe należności
- dokumenty stwierdzające istnienie zagranicznych należności u zagranicznych kontrahentów (np. papiery wartościowe pełniące funkcją płatniczą – weksle, czeki, czeki podróżne)[2].

Waluty obce nie są dewizami.

12. (2 pkt.) Zgodnie z prawem, 11 kwietnia 2019 r. o godz. 11.00 maksymalne oprocentowanie kredytów bankowych udzielanych przez banki w Polsce nie może przekroczyć:
- 10 % rocznie,**
 - 15 % rocznie,
 - 1/365 WIBOR dziennie,
 - nie ma ograniczeń.

Wartość maksymalnych odsetek w Polsce precyzuje Kodeks cywilny i wprowadzona od 20 lutego 2006 roku tzw. ustawa antylichwiarska (na mocy której maksymalne odsetki nie mogą być wyższe niż czterokrotność stopy lombardowej NBP. 11 kwietnia 2019 r. stopa lombardowa wynosiła 2,5%, co oznacza, że maksymalne oprocentowanie kredytów nie mogło przekraczać 10% rocznie.

13. (2 pkt.) W modelu opracowanym przez W.Ch. Hilla oraz G.R. Jonesa strategia wielonarodowa charakteryzuje się:
- wysoką koncentracją na kosztach oraz wysoką koncentracją na lokalnych dostosowaniach,
 - wysoką koncentracją na kosztach oraz niską koncentracją na lokalnych dostosowaniach,
 - niską koncentracją na kosztach oraz wysoką koncentracją na lokalnych dostosowaniach,**
 - niską koncentracją na kosztach oraz niską koncentracją na lokalnych dostosowaniach.

14. (2 pkt.) Lean Canvas to rodzaj modelu biznesowego stworzonego przez Asha Maurya. Dzięki swej prostocie popularny w startupowym świecie. Elementem Lean Canvas nie jest:
- problem,
 - kanały dostępu,
 - harmonogram realizacji projektu,**
 - struktura przychodów.

Model Biznesowy Canvas składa się z dziewięciu części, które stanowią strukturę działalności firmy. Dotyczą one czterech głównych dziedzin każdego biznesu: oferty, klienta, infrastruktury oraz finansów.

Przedstawia go poniższa grafika:

Kluczowi partnerzy	Kluczowe czynności	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmentacja klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały	
Struktura kosztów			Struktura przychodów	

15. (2 pkt.) Trend główny w klasycznej analizie technicznej składa się z:
- 11 faz,
 - 3 faz,**
 - 2 stanów,
 - 5 faz.
16. (2 pkt.) Który ze sposobów nie jest wykorzystywany przy ustalaniu ostatecznej ceny emisyjnej akcji emitowanych po raz pierwszy?
- subskrypcja z ceną sztywną,
 - subskrypcja z ceną minimalną,**
 - budowanie księgi popytu,
 - subskrypcja z oddzielnie ustaloną ceną emisyjną dla inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych.

Subskrypcja z ceną sztywną – oznacza ogłoszenie ceny emisyjnej i rozpoczęcie przyjmowania zapisów (rzadko stosowane, bo wymaga ustalenia ceny zgodnie z oczekiwaniami inwestorów, żeby nie przeszacować (emisja nie dojdzie do skutku) lub nie podać za niskiej).

Subskrypcja z ceną minimalną – zamówienie na akcje z proponowaną ceną podaną przez kupującego (forma przetargu) – korzystna cena dla emitenta, ale ogranicza możliwość wzrostów na rynku wtórnym, system może być stosowany jedynie w przypadku sprzedaży akcji już wyemitowanych.

Księga popytu (book-building) – ustalenie ceny poprzez zbieranie deklaracji inwestorów instytucjonalnych ; inwestorzy indywidualni mogą składać zapisy w tym samym czasie co inwestorzy instytucjonalni (z ceną maksymalną) lub później z ceną już ustaloną (bądź z dodatkową formą dyskonta promującego inwestorów indywidualnych).

17. (2 pkt.) Jeżeli w 2019 r. w porównaniu do 2018 r. koszt kredytu bankowego wzrośnie o 1 punkt procentowy, to średni ważony koszt kapitału przedsiębiorstwa (WACC) będzie:
- w 2018 r. większy niż w 2019 r.,
 - w 2018 r. taki sam jak w 2019 r.,
 - nie można tego stwierdzić,
 - w 2018 r. mniejszy niż w 2019 r.**

Średni ważony koszt kapitału (WACC) wyraża przeciętny koszt użycia różnych rodzajów kapitału dla finansowania działalności przedsiębiorstwa proporcjonalnie do wartości tego kapitału. Przy obliczeniu WACC ujmuje się źródła kapitału jak: akcje zwykłe, akcje preferowane, kredyty i pożyczki, obligacje i inne rodzaje emitowanych papierów wartościowych oraz ich koszty pozyskania. WACC uzyskuje się z przemnożenia poszczególnych składników kapitału przez ich koszty, co formalnie można zapisać następującą formułą:

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

gdzie: WACC - średni ważony koszt kapitału w %

k_E - koszt kapitału własnego w %

k_D - 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

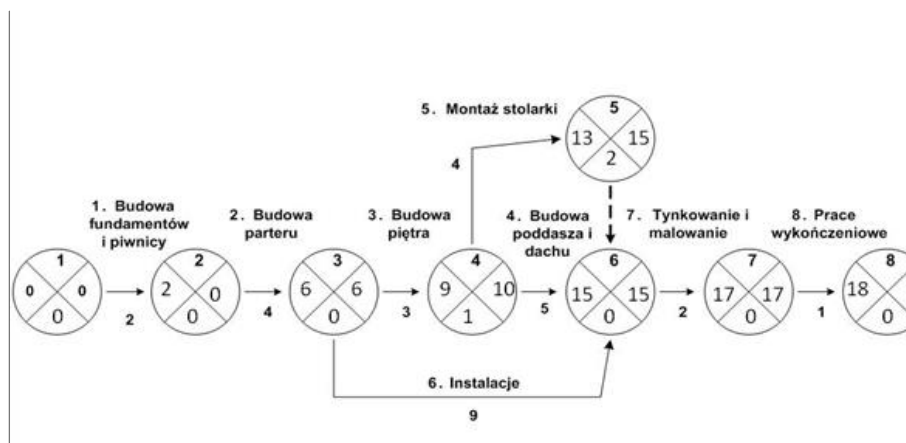
T – stopa podatku dochodowego

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 opłacności przedsięwzięć inwestycyjnych),
- wyższy poziom WACC danego przedsiębiorstwa, w porównaniu do innych firm tej samej branży, świadczy o tym, że w opinii inwestorów i kredytodawców działalność tej firmy obarczona 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.

18. (2 pkt.) Ile jednostek czasowych, zgodnie z techniką ścieżki krytycznej, będzie trwał poniższy projekt?



- 16 jednostek,
- 17 jednostek,
- 21 jednostek,
- 18 jednostek.**

W metodzie ścieżki krytycznej czasy trwania czynności zaznaczone są na strzałkach. W powyższym układzie projekt zakończy się najwcześniej po 18 jednostkach czasowych.

19. (2 pkt.) Na poniższym wykresie są przedstawione notowania jednej ze spółek z warszawskiej GPW.



Notowanym podmiotem jest:

- a. LPP,
- b. Orlen,
- c. PZU,
- d. PKO BP.

Na wykresie przedstawione są notowania akcji LPP SA. LPP jest rekordzistą na warszawskiej GPW jeżeli chodzi o cenę jednej akcji. Spółka kilkakrotnie osiągała notowania na poziomie 10 000 zł za jedną akcję. Inwestorzy, którzy w kupili akcje spółki w maju 2001 roku w ofercie publicznej w cenie 48 zł za akcję, przez kilka lat mogli uzyskać 20 833 % stopę zwrotu.

20. (2 pkt.) Do fundamentalnych elementów modelu biznesowego w koncepcji A. Osterwaldera i Y.Pigneur nie zalicza się:

- a. **kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa,**
- b. kluczowych partnerów,
- c. kluczowych zasobów
- d. propozycji wartości.

Pytania otwarte i problemowe

Przykładowe odpowiedzi.

21. (5 pkt.) Wymień 5 różnych KCS dla sieci supermarketów spożywczych w dużym mieście w Polsce.

Np. lokalizacja, szerokość asortymentu, marka, jakość pracowników, udział rynkowy

22. (5 pkt.) Wymień 5 szans z makrootoczenia dla producenta rowerów w Polsce.

Np. zmiana zamożności społeczeństwa, większa świadomość zdrowotna, większa świadomość ekologiczna, utrudniony dostęp samochodów do miast, rozwój infrastruktury rowerowej w miastach

23. (5 pkt.) Przedsiębiorstwo ABC rozważa rozpoczęcie produkcji i sprzedaży długopisów. Z przeprowadzonych analiz wynika, że miesięczne koszty stałe wyniosą 100,00 zł, koszt zmienny wyprodukowania jednego długopisu wyniesie 1,00 zł, a cena za jaką długopis można sprzedawać 3,00 zł.

Jaka musi być miesięczna wielkość sprzedaży przedsiębiorstwa w ujęciu ilościowym, aby osiągnąć BEP (break even point)?

Rozwiązanie:

BEP to sytuacja, w której Koszty całkowite = Przychody całkowite

X – wielkość produkcji

$$100 + 1 \cdot x = 3 \cdot x$$

$$X = 50$$

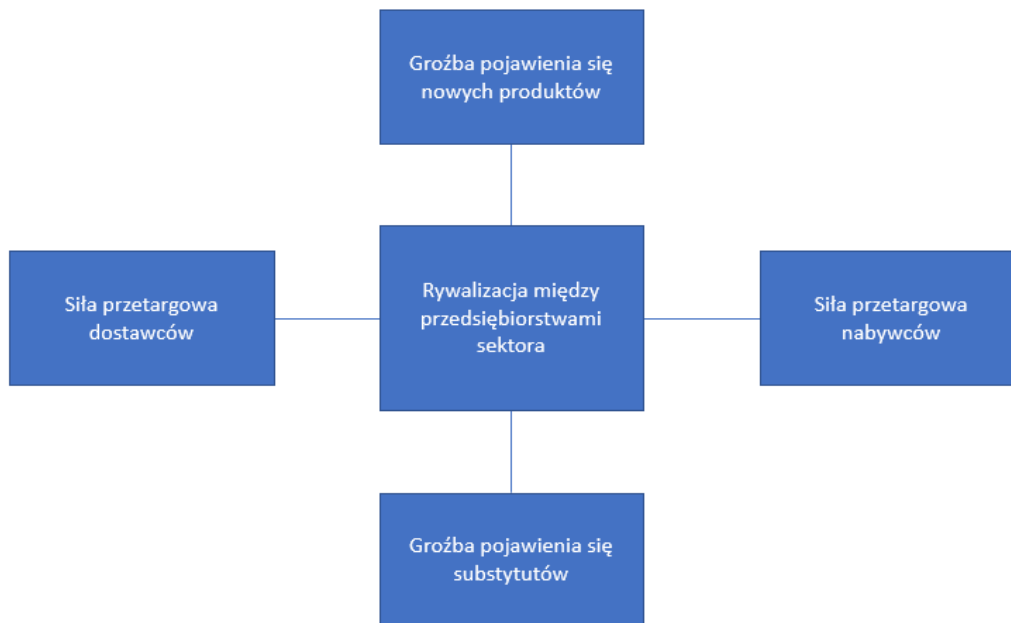
Odp. 50 sztuk

24. (5 pkt.) Ile wynosi próg rentowności w ujęciu wartościowym dla pytania 23.?

Próg rentowności w ujęciu wartościowym to wielkość przychodów, które pozwolą uzyskać 0 wynik.

$$50 \text{ szt.} \times 3 \text{ zł} = 150 \text{ zł}$$

25. (5 pkt.) Wpisz brakujące pola w modelu 5 sił Portera.



Główną siłą analizowanego modelu to naturalna rywalizacja pomiędzy konkurentami będącymi już w danym sektorze. Wpływ na centrum modelu mają cztery pozostałe siły:

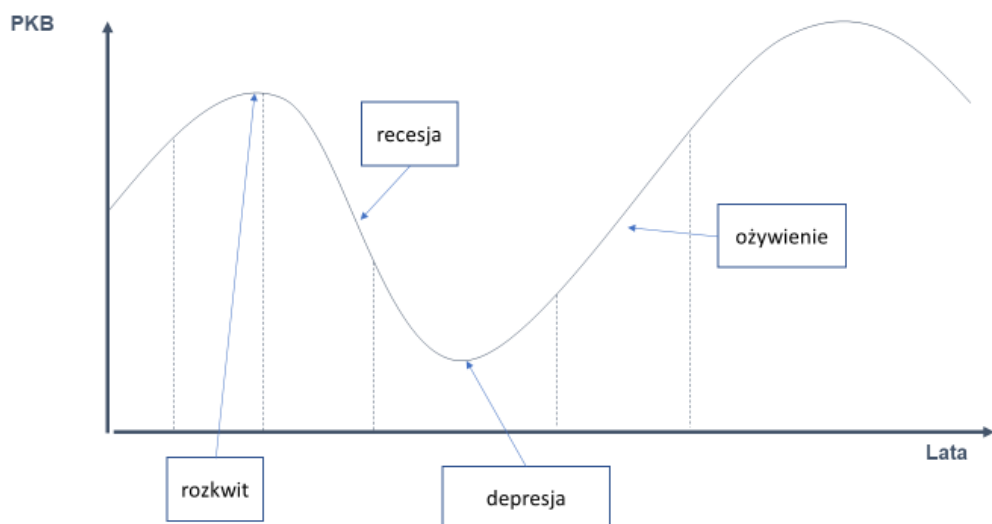
- Dostawcy – czyli siła przetargowa dostawców
- Nabywcy – czyli siła przetargowa nabywców
- Substytuty – czyli groźba substytucyjnych produktów lub usług
- Potencjalni wchodzący- czyli groźba nowych wejść

26. (5 pkt.) Wpisz brakujące potrzeby w modelu potrzeb A. Masłowa.

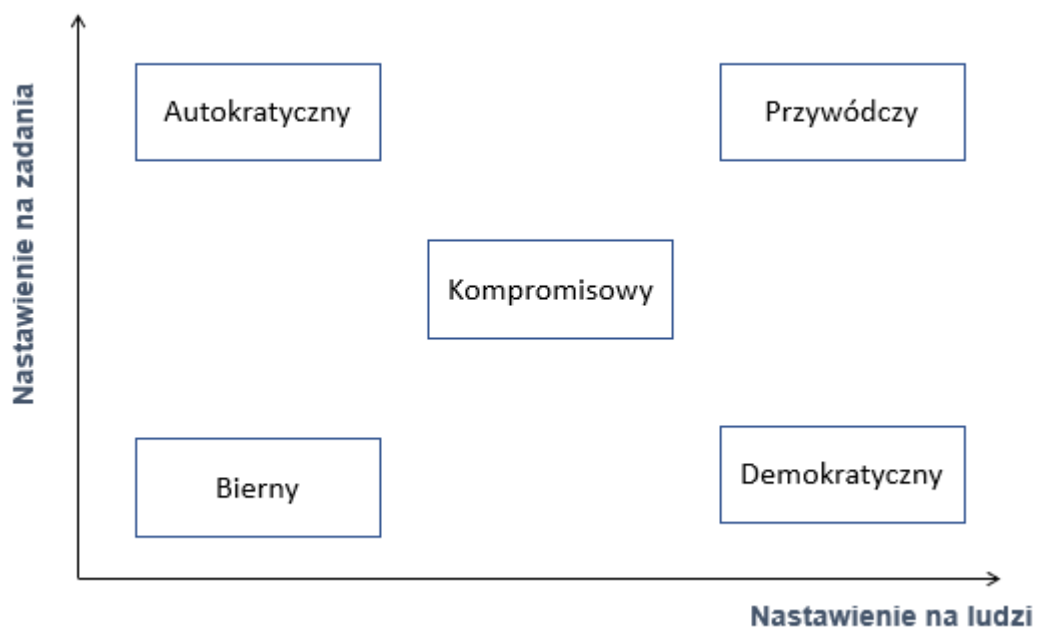


- **Potrzeby fizjologiczne** - najniższe w hierarchii, są to przede wszystkim potrzeby niezbędne do utrzymania człowieka przy życiu, takie jak głód, pragnienie, sen, potrzeby seksualne, unikanie zimna bądź gorąca. Powinny być zaspokajane jako pierwsze. Umożliwi to osiągnięcie wyższych celów.
- **Potrzeby bezpieczeństwa** - dominują u niemowląt (np. potrzeba ochrony przed nagłym hałasem lub ukojeniem strachu przed osobami obcymi), ale są też obecne u dorosłych, zwłaszcza w czasie wojny, długotrwałej choroby, katastrofy czy bezrobocia. Są to również potrzeby oparcia oraz opieki.
- **Potrzeby przynależności do grupy** opisać można jako pragnienie uczuciowych związków oraz przebywania z innymi ludźmi, należenia do społeczności, należenia do danej grupy, akceptacji ze strony innych, przyjaźni i zrozumienia,
- **Potrzeby uznania** są potrzebami samoakceptacji i doznawania szacunku ze strony innych osób. Do tej grupy zaliczamy potrzeby: dominacji, uznania, prestiżu, zyskiwania znaczącej pozycji społecznej itp. Zaspokojenie ich pozwala rozwinąć poczucie własnej wartości oraz zaufania do samego siebie,
- **Potrzeby samorealizacji** - znajdują się najwyżej w hierarchii. Potrzeby samorealizacji pojawiają się po zaspokojeniu wcześniejszych potrzeb. Jako jedyne należą do potrzeb wzrostu.

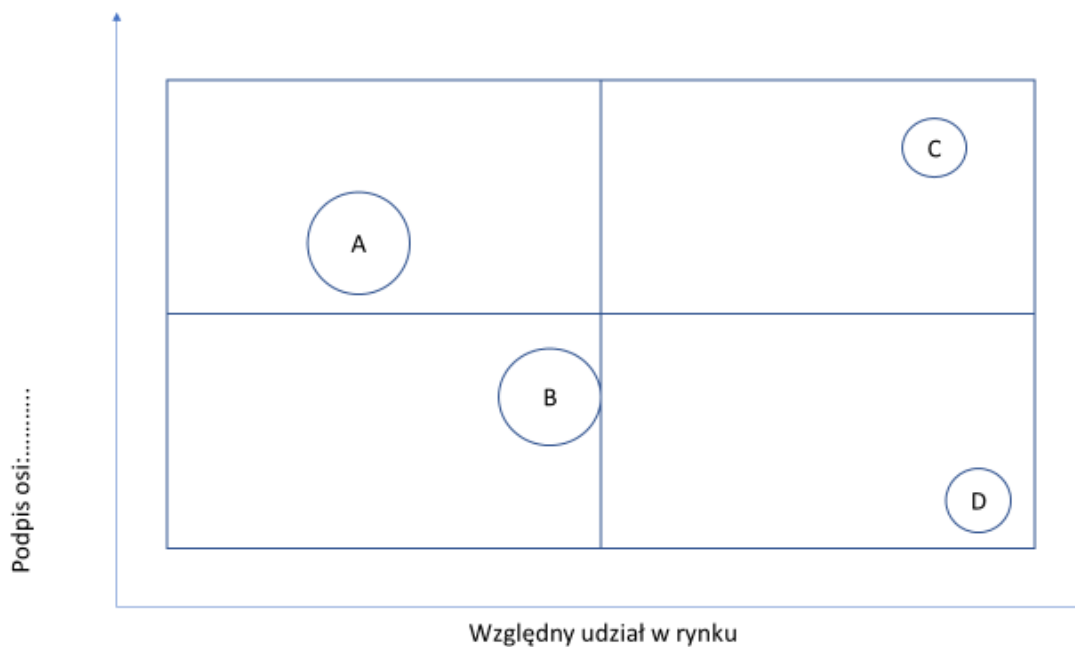
27. (5 pkt.) Wpisz poszczególne fazy w klasycznym cyklu koniunkturalnym oraz uzupełnij podpis na osi rzędnej.



28. (5 pkt.) Uzupełnij klasyfikację stylów kierowania zgodnie ze zmiennymi.



29. (5 pkt.) Przedstaw rekomendacje inwestycyjne wynikające z macierzy BCG dla produktów A, B, C, D oraz uzupełnij podpis na osi rzędnej.



Macierz BCG pozwala na prezentację portfela produkcji przedsiębiorstwa. Podział produktów na 4 kategorie odbywa się w oparciu o wzrost rynku i względny udział w rynku (rysunek poniżej).

Macierz BCG



Naturalne rekomendacje dla produktów w poszczególnych kategoriach:

- **Gwiazdy** - inaczej nazywane "przebojami". Są to produkty, które wymagają tak dużego finansowania, że nie generują nadwyżki. Nie oznacza to jednak, że nie uzyskuje się z nich przychodów. Inwestowanie w gwiazdę jest bardzo opłacalne, ponieważ tempo wzrostu rynku jest wysokie a sam produkt jest konkurencyjny i rozwojowy. Gwiazdy z biegiem czasu mogą przekształcić się w dojne krowy. Rekomendacja: Utrzymaj lub zwiększaj udział w rynku.
- **Dojne krowy** - produkty, będące żywicielami jednostki organizacyjnej. Wzrost rynku jest wolny, ale dzięki dużym udziałem w rynku mają mocną i stabilną pozycję. Są to wyroby, które generują przedsiębiorstwu nadwyżkę netto i mogą finansować pozostałe wyroby, inwestycje lub być wsparciem dla rozwijających się gwiazd. Rekomendacja: Utrzymaj udział w rynku.
- **Znaki zapytania** - inaczej dylematy, są to produkty deficytowe, których możliwości jest trudno określić. Charakteryzują się niskim udziałem w szybko rozwijającym się rynku. Przynoszą przedsiębiorstwu niskie dochody, jednak w dłuższej perspektywie, jeżeli zostaną doinwestowane, mogą stać się gwiazdami. Rekomendacja: Zwiększaj udział w rynku lub wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku.
- **Psy** - inaczej kule u nogi, są to produkty nie przynoszące znaczącej nadwyżki i nie mające perspektyw rozwoju. Wzrost rynku jest niski i taki też jest ich udział w nim. Są one rezultatem przegranej walki konkurencyjnej na rynku, który został już w pełni nasycony danym rodzajem usług. Należy więc rozważyć możliwość wycofania się z danego sektora rynku, gdyż produkty te pochłaniają zbyt dużo środków finansowych, przynosząc w zamian znikome dochody. Rekomendacja: Wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku.
