

TEST ELIMINACJI SZKOLNYCH
XVIII EDYCJI
OLIMPIADY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

1. (1 pkt) H. J. Leavitt w modelu organizacji nie uwzględnił:

- a) struktury,
- b) ludzi,
- c) **kapitału,**
- d) celów.

W najczęściej przywoływanym modelu organizacji H. J. Leavitt umieścił: ludzi, cele i zadania, strukturę i technikę.

2. (1 pkt) Minimalna liczba wspólników spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wynosi:

- a) **1,**
- b) 2,
- c) 3,
- d) 5.

Od 1989 r. możliwe jest utworzenie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością przez jednego wspólnika.

3. (1 pkt) W diagramie Ishikawy zdefiniowany problem jest zapisywany na:

- a) osi Y,
- b) **poziomym wektorze,**
- c) pierwszym rozgałęzieniu diagramu,
- d) centralnym kole diagramu.

Diagram Ishikawy stanowi graficzną prezentację analizy wzajemnych powiązań w formie wykresu przypominającego rybią oś lub jodełkę. Problem do rozwiązania zapisuje się na poziomym wektorze, a poszczególne kategorie przyczyn na rozgałęzieniach.

4. (1 pkt) Który element nie występuje w modelu 4P:

- a) Product (produkt),
- b) Place (dystrybucja),
- c) **People (ludzie),**
- d) Promotion (promocja).

Marketingowa koncepcja 4P obejmuje: produkt, cenę, promocję i dystrybucję.

5. (1 pkt) W typologii H. Mintzberga jedną z ról decyzyjnych kierownika jest rola:

- a) propagatora,
- b) **negocjatora,**
- c) łącznika,
- d) przywódcy.

H. Mintzberg wskazał 10 ról kierowniczych: reprezentanta, przywódcy, łącznika (w ramach ról interpersonalnych), obserwatora, propagatora, rzecznika (w grupie ról informacyjnych), przedsiębiorcy, przeciwdziałającego zakłóceniom, dysponenta zasobów i negocjatora. Cztery ostatnie są rolami decyzyjnymi.

6. (1 pkt) W turkusowej strukturze organizacyjnej „zespołem zadaniowym” określa się:

- a) **każdy zespół ludzi powołanych do wspólnego wykonywania określonych zadań,**
- b) sztab ludzi pracujących samodzielnie nad projektami,

c) pracowników powiązanych ze sobą i funkcjonujących w pewnej hierarchicznej strukturze organizacyjnej,

d) zespół pracowników realizujących zadania o podobnym charakterze.

W turkusowej strukturze organizacyjnej „zespołem zadaniowym” określa się każdy zespół ludzi powołanych do wspólnego wykonywania określonych zadań.

Blikle A. J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, wyd. 3, Onepress, Gliwice 2022.

7. (1 pkt) Zasada 4W, odnosząca się do pojęcia dobrej pracy, uwzględnia:

a) wolność, współpracę, wartości, wybór,

b) wynagrodzenie, wizję firmy, wartości, wytrwałość,

c) wytrwałość, współpracę, wizjonerstwo, wybór,

d) **wynagrodzenie, współpracę, wartości, wybór.**

Zasada 4W, odnosząca się do pojęcia dobrej pracy, uwzględnia: wynagrodzenie, współpracę, wartości, wybór.

Blikle A. J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, wyd. 3, Onepress, Gliwice 2022.

8. (1 pkt) Który z elementów nie należy do podstaw koncepcji Just in Time:

a) zero zapasów,

b) małe, częste uzupełnianie ilości produktów,

c) **duża ilość defektów,**

d) krótkie cykle realizacji zamówień.

U podstaw koncepcji Just in Time leżą 4 główne założenia: zero zapasów, krótkie cykle realizacji zamówień, małe, częste uzupełnianie ilości produktów, zero defektów (wysoka jakość).

Szymańska K. (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste – imprint GAB Media, Łódź 2019.

9. (1 pkt) Wskaż czynnik zagrożenia o charakterze organizacyjno-kadrowym, który towarzyszy procesowi outsourcingu:

a) trudności z zapewnieniem oryginalności własnych wyrobów w sytuacji zakupu półproduktów, komponentów lub usług powszechnie dostępnych na rynku,

b) niebezpieczeństwo przenikania poufnych informacji poza strukturę organizacji,

c) obsługa zewnętrzna nieodpowiadająca ustalonym parametrom, na przykład zrealizowana w niewłaściwym terminie, niewłaściwej jakości czy niewłaściwej ilości,

d) trudności w wypracowaniu prawidłowej współpracy między firmą macierzystą i usługową, często z uwagi na niską lojalność partnerów.

Czynnikami zagrożenia o charakterze organizacyjno-kadrowym, który towarzyszy procesowi outsourcingu są trudności w wypracowaniu prawidłowej współpracy między firmą macierzystą i usługową, często z uwagi na niską lojalność partnerów.
Szymańska K. (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste – imprint GAB Media, Łódź 2019.

10. (1 pkt) Co reprezentują: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie, kontrolowanie?

a) cechy strategii,

b) funkcje zarządzania,

c) etapy cyklu działania zorganizowanego,

d) elementy organizacji w modelu systemowym.

Zarządzanie rozpatrywane jest najczęściej przez pryzmat funkcji tego procesu. Zgodnie z ogólnie przyjętą definicją podstawowymi funkcjami zarządzania są: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie, kontrolowanie.

Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź 2020.

11. (1 pkt) Rafał Brzoska – polski przedsiębiorca, menedżer, inwestor i mecenas start-upów, założył firmę:

- a) Semilac,
- b) 4F,
- c) Wittchen,
- d) **InPost**.

Rafał Brzoska (ur. 13 listopada 1977 w Raciborzu) - absolwent I LO im. Kasprowicza w Raciborzu i krakowskiej Akademii Ekonomicznej. Twórca, założyciel, współwłaściciel i prezes zarządu Grupy Integer.pl. W 2006 roku założył firmę InPost i zorganizował w Polsce sieć samoobsługowych paczkomatów.

InPost jest operatorem logistycznym sieci paczkomatów umożliwiającym całodobowo samodzielne nadawanie i odbieranie przesyłek w wybranej przez klienta lokalizacji. Urządzenia zlokalizowane są w bliskim sąsiedztwie osiedli oraz sklepów i czynne są 24/7. Obecnie InPost zmierza w kierunku posiadania 20 tys. paczkomatów w Polsce na koniec 2022 roku, gdy po pierwszym półroczu miał ich blisko 18,5 tys.

Źródło: https://pl.wikipedia.org/wiki/Rafa%C5%82_Brzoska

<https://pl.wikipedia.org/wiki/InPost>

<https://www.money.pl/gospodarka/inpost-opublikowal-wyniki-finansowe-za-ii-kwartal-2022-r-kurs-spolki-gwaltownie-wgore-6807653980293632a.html>

12. (1 pkt) Która z poniższych form struktur organizacyjnych uznawana jest za podstawową?

- a) procesowa,
- b) wirtualna,

c) fraktalna,

d) **macierzowa**.

Struktury podstawowe wyodrębniono w okresie rozwoju nauk o zarządzaniu, a wśród nich ze względu na różny stopień zdolności dostosowawczych wyróżnia się m.in. strukturę macierzową. Przybiera ona postać macierzy, w której kolumny przedstawiają więzi funkcjonalno-służbowe, a wiersze – więzi techniczno-służbowe. Komórki znajdujące się na przecięciach kolumn i wierszy nazywa się dualizmem uprawnień decyzyjnych, gdyż są podwójnie podporządkowane. Oznacza to, że podwładni podlegają zarówno kierownikowi funkcjonalnemu (np. zaopatrzenie, produkcja, marketing) oraz kierownikowi przedsięwzięcia (zadania). Struktury macierzowe stosowano często w przemyśle lotniczym oraz kosmonautycznym, obecnie można je spotkać w instytucjach naukowo-badawczych, biurach projektów, firmach konsultingowych.

Natomiast rozwój nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, podejmowanie działań kooperacyjnych przez przedsiębiorstwa oraz rozwój technik informacyjnych i narzędzi informatycznych doprowadziły do powstania nowoczesnych struktur organizacyjnych takich jak np.:

- Struktura procesowa – jest płaska i właściwie pozbawiona hierarchii, występują tam zespoły odpowiedzialne za procesy, gdzie właściciel procesu (lider) dobiera skład zespołu. Główne jednostki organizacyjne organizuje się wokół tych procesów. Na skutek delegowania uprawnień i odpowiedzialności liderom struktura ta cechuje się znaczną decentralizacją.
- Struktura wirtualna – tworzona jest na zasadzie dobrowolności, jej uczestnicy wchodzą ze sobą w różnego rodzaju związki, by osiągnąć wspólne cele, przy czym ważną rolę w koordynacji ich działań odgrywa technologia informacyjna. Powiązania między uczestnikami opierają się na etyce i zaufaniu, co powoduje, że struktura ta charakteryzuje się silną decentralizacją, brakiem hierarchii oraz niskim stopniem formalizacji.
- Struktura fraktalna – składa się z fraktali, czyli samodzielnie działających jednostek. Struktura tego typu jest płaska, zdecentralizowana oraz bardzo elastyczna. Zarządzający fraktalami pełnią funkcję koordynatorów i ekspertów, a nie nadzorców.

Podstawową formą pracy jest praca zespołowa, dzięki czemu cechuje się niewielką formalizacją.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź 2020.

13. (1 pkt) Styl kierowania polegający na dużym zainteresowaniu celem oraz małym zainteresowaniu ludźmi, gdzie menedżer skupia się na zadaniach, przydzielaniu czynności oraz egzekwowaniu rezultatów to styl:

- a) niezaangażowany,
- b) **dyrektywny**,
- c) konsultatywny,
- d) towarzyski.

Poprawna jest odpowiedź styl dyrektywny, gdyż:

- styl niezaangażowany oznacza niewielkie zainteresowanie zarówno zadaniami, jak i ludźmi,
- styl konsultatywny oznacza duże zainteresowanie zarówno celem, jak i ludźmi,
- styl towarzyski oznacza duże zainteresowanie ludźmi, lecz niewielkie samym celem.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź 2020.

14. (1 pkt) Z ilu etapów składa się klasyczny cykl życia produktu?

- a) trzech,
- b) **czterech**,
- c) sześciu,
- d) siedmiu.

Klasyczny cykl życia produktu składa się z czterech podstawowych etapów:

- wprowadzenie na rynek,
- wzrost,
- dojrzałość,
- spadek, schyłek lub wycofanie.

Źródło: Szymańska K. (red.), *Kompendium technik i metod zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

15. (1 pkt) Obrót roczny dużego przedsiębiorstwa przekracza:

- a) 20 mln euro,
- b) 30 mln euro,
- c) 40 mln euro,
- d) **50 mln euro.**

Duże przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające 250 i więcej pracowników, lub którego roczny obrót przekracza 50 milionów euro, lub całkowity bilans roczny przekracza 43 miliony euro.

Średnie przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 250 pracowników, którego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro.

Małe przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 50 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro.

Mikroprzedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 10 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro.

Źródło: <https://pfr.pl/slownik/slownik-duze-przedsiębiorstwo.html>

Katner W. J. (red.), *Prawo gospodarcze i handlowe*, wyd. 3, Wolters-Kluwer, Warszawa 2020.

16. (1 pkt) W 2022 r. płaca minimalna brutto dla umowy o pracę wynosi i) i jest o ii) wyższa od płacy minimalnej w 2021 r.:

a) i) 3100,00 zł, ii) 300,00 zł,

b) i) 2800,00 zł, ii) 285,00 zł,

c) **i) 3010,00 zł, ii) 210,00 zł,**

d) i) 3010,00 zł, ii) 300,00 zł.

W zakresie płacy minimalnej dla roku 2022, zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 14 września 2021 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2022 r.

W zakresie płacy minimalnej dla roku 2021, zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 15 września 2020 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2021 r.

17. (1 pkt) Partnerem w spółce partnerskiej nie może być osoba wykonująca zawód:

a) księgowego,

b) tłumacza przysięgłego,

c) **taksówkarza,**

d) pielęgniarki.

Zgodnie z art. 88 Kodeksu spółek handlowych partnerami w spółce mogą być osoby uprawnione do wykonywania zawodów: adwokata, aptekarza, architekta, inżyniera budownictwa, biegłego rewidenta, brokera ubezpieczeniowego, doradcy podatkowego, maklera papierów wartościowych, doradcy inwestycyjnego, księgowego, lekarza, lekarza dentystry, lekarza weterynarii, notariusza, pielęgniarki, położnej, fizjoterapeuty, radcy prawnego, rzeczownika patentowego, rzeczoznawcy majątkowego i tłumacza przysięgłego.

18. (1 pkt) Mianem FinTech określamy:

- a) **innowacje technologiczne w sektorze finansów,**
- b) start-upy z Doliny Krzemowej,
- c) innowacyjne rozwiązania płatnicze w internecie,
- d) rozwiązania technologiczne stosowane w usługach bankowych.

FinTech to wszelkiego typu innowacje technologiczne w sektorze finansów oraz firmy oferujące takie rozwiązania w obszarze usług i instrumentów finansowych. Innowacyjne technologie w usługach płatniczych, jako węższa grupa rozwiązań, określana jest mianem PayTech.

19. (1 pkt) Największa firma w Polsce w 2021 roku, według zestawienia „Rzeczpospolita Lista 500” przygotowanego przez redakcję dziennika, to:

- a) Jeronimo Martins Polska SA,
- b) PZU SA GK,
- c) **Polski Koncern Naftowy Orlen SA GK,**
- d) KGHM Polska Miedź SA GK.

„Rzeczpospolita Lista 500” to wzorowany na liście „Fortune 500” ranking największych polskich przedsiębiorstw klasyfikowanych według przychodów. Dziennik co roku publikuje nowe zestawienie, pierwszy ranking został przygotowany w 1999 roku.

20. (1 pkt) W przypadku przedsiębiorstwa, które ma przewagę słabych stron wewnątrz firmy, ale sprzyja mu układ warunków zewnętrznych, według modeli sytuacji strategicznych H. Weihricha mamy do czynienia ze strategią:

- a) maxi-maxi,
- b) **mini-maxi,**
- c) maxi-mini,

d) mini-mini.

Strategia przedsiębiorstwa, które ma przewagę słabych stron nad mocnymi wewnątrz firmy, ale sprzyja mu układ warunków zewnętrznych, powinna polegać według H. Weihricha na wykorzystaniu tych szans i jednoczesnym doskonaleniu wewnętrznym. Zdaniem prof. Grażyny Gierszewskiej i prof. Marii Romanowskiej (publikacja *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*) strategia mini-maxi w takim przypadku może koncentrować się na przykład na poprawie sytuacji finansowej firmy poprzez zawarcie aliansu strategicznego z innym przedsiębiorstwem w celu wykorzystania szans rynkowych.

21. (1 pkt) 10 000 zł otrzymane od babci Adam umieszcza na lokacie w banku oprocentowanej na 5% p.a. Jednocześnie zaciąga kredyt na wycieczkę w wysokości 10 000 zł oprocentowany na 20% p.a. Jego zachowanie jest dobrym przykładem odstępstwa związanego ze skłonnością motywacyjną inwestorów nazywanego:

a) utopionymi kosztami,

b) efektem dyspozycji,

c) efektem status quo,

d) **księgowaniem mentalnym.**

Zachowania inwestorów nie zawsze są racjonalne. Jedną z grup odstępstw są te związane ze skłonnościami motywacyjnymi inwestorów. Możemy wśród nich wyróżnić zachowania takie jak np.:

- księgowanie mentalne – osobne ocenianie poszczególnych działań w oderwaniu od ich zysków i strat,
- efekt utopionych kosztów – trudność w zmianie decyzji, na podjęcie której poświęciliśmy wiele pieniędzy/czasu/wysiłku,
- efekt dyspozycji – tendencja do przedwczesnej sprzedaży aktywów zyskujących przy jednoczesnym przedłużaniu posiadania aktywów, na których zanotowano stratę,
- efekt „na koszt firmy” – skłonność do podejmowania zbyt ryzykownych decyzji, jeśli poprzedziła je zyskowna inwestycja.

Szerzej: <https://www.olimpiada.edu.pl/> Moduł: „Strategie inwestowania na rynku kapitałowym”.

22. (1 pkt) Jedną z form prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce są spółki osobowe. Zaliczamy do nich między innymi:

- a) **spółkę partnerską oraz spółkę komandytową,**
- b) prostą spółkę akcyjną oraz spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością,
- c) jednoosobową działalność gospodarczą,
- d) spółkę cywilną.

W Polsce działalność gospodarczą można prowadzić poprzez:

- działalność nieewidencjonowaną,
- jednoosobową działalność gospodarczą,
- spółkę cywilną,
- spółki kapitałowe, do których zaliczamy: spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, spółkę akcyjną oraz prostą spółkę akcyjną,
- spółki osobowe, do których zaliczamy: spółkę jawną, spółkę partnerską, spółkę komandytową, spółkę komandytowo-akcyjną.

Każde z tych rozwiązań ma zarówno zalety, jak i ograniczenia, i musi być dopasowane do rodzaju podejmowanej aktywności.

Szerzej: Katner W. J. (red.), *Prawo gospodarcze i handlowe*, wyd. 3, Wolters-Kluwer, Warszawa 2020.

23. (1 pkt) Bankowy Fundusz Gwarancyjny to:

- a) podmiot, który w zamian za miesięczną składkę zapewnia spłatę raty kredytu w przypadku choroby, bezrobocia lub zgonu kredytobiorcy,

b) rządowa instytucja, która gwarantuje wypłatę depozytów do wysokości 100 000 euro w przypadku upadłości banku,

c) konsorcjum banków udzielające gwarancji, poręczeń i akredytyw na rzecz importerów i eksporterów,

d) inaczej fundusze własne banku, czyli suma środków do wysokości których zabezpieczone są łącznie wszystkie umowy zawarte przez bank.

Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG) to polska instytucja gwarantująca depozyty w bankach i spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych. Środki zgromadzone w banku przez jednego deponenta są gwarantowane do kwoty 100 000 euro, a ich wypłata nastąpi w ciągu 20 dni roboczych od zgłoszenia.

Szerzej: Banaszczak-Soroka U. (red.), *Rynki finansowe. Organizacja, instytucje, uczestnicy*, wyd. 3, C.H. Beck, Warszawa 2019.

24. (1 pkt) Podczas inwestowania na rynkach kapitałowych poziom oporu:

a) uruchamia zlecenia stop-loss, czyli wyjścia z inwestycji przy zachowaniu minimum zakładanego kapitału inwestycyjnego,

b) wyznacza cenę aktywa, która znajduje się powyżej bieżącej ceny i może być równa na przykład poprzedniej maksymalnej cenie,

c) określa maksymalne dopuszczalne dzienne wahania instrumentu na GPW po przekroczeniu których handel danym instrumentem zostaje zawieszony,

d) wyznacza najniższy punkt bieżącego cyklu koniunkturalnego.

Poziomy wsparcia i oporu to elementy analizy technicznej. Poziom wsparcia to pewnie minimum – strefa, w której popyt jest na tyle silny, że powstrzymuje spadek ceny aktywa przez dłuższy czas. Poziom oporu wyznacza z kolei pewne maksimum – miejsce, w którym strona podaźowa zaczyna przeważać nad stroną popytową – w efekcie czego cena aktywa przestaje rosnać tak dynamicznie.

Szerzej: Borowski K., *Metody inwestowania na rynkach finansowych*, Difin, Warszawa 2018.

25. (1 pkt) Koncepcja zarządzania jakością, w której przyjmuje się, że defekty w procesach występują z pewnym prawdopodobieństwem (które można opisać rozkładami statystycznymi) i która dąży do zwiększania powtarzalności procesów, a tym samym zminimalizowania liczby błędów nosi nazwę:

- a) **Six Sigma**,
- b) Strategiczna Karta Wyników,
- c) macierz BCG,
- d) lean management.

Six Sigma to jedna z koncepcji zarządzania jakością. Uznaje się w niej, że firma traci pieniądze na skutek wadliwych elementów procesu przyczyniających się do powstawania błędów w oferowanych produktach i usługach. Odpowiednie mierzenie procesów, prawdopodobieństw pewnych odchyłeń (w odniesieniu do tablic rozkładu) oraz ich poprawa pozwalają na uniknięcie niepotrzebnych kosztów naprawy błędów.

Szerzej: Szymańska K. (red.), *Kompendium technik i metod zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

26. (2 pkt) Wskaż prawidłowo sformułowaną firmę o charakterze spółki osobowej:

- a) **PHU Jacek Michalec sp. j.**,
- b) Twój Hydraulik spółka jawna,
- c) Kwaciarnia „Zwiędły Storczyk” Jerzy Tulipan i syn sp. z o.o.,
- d) Gertruda Burgund usługi stomatologiczne.

Z Kodeksu spółek handlowych wynika nakaz umieszczania w nazwie spółki osobowej nazwiska przynajmniej jednego wspólnika oraz wskazywania formy organizacyjno-prawnej. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością nie jest spółką osobową.

27. (2 pkt) Założeniem metody 635 (*brainwritingu*) jest udział ... uczestników.

- a) 6,
- b) 3,
- c) 5,
- d) 635.

W tej metodzie burzy mózgów uczestniczy 6 osób, a ich zadanie polega na przedstawieniu 3 pomysłów w ciągu 5 minut.

28. (2 pkt) Głównym celem systemu kanban jest:

- a) stały monitoring najlepszych praktyk stosowanych w danym sektorze,
- b) wydzielenie w przedsiębiorstwie strategicznych jednostek biznesu (kanban SJB),
- c) **produkcja zgodnie z zasadą „7 razy zero”**,
- d) przeprojektowanie i modernizacja procesów w przedsiębiorstwie.

System kanban, wśród założeń którego leży m.in. maksymalne skracanie czasu przygotowania oraz minimalizacja liczebności partii produkcyjnych, ma na celu produkcję bez braków, opóźnień, zapasów, kolejek, bezczynności, zbędnych pomieszczeń i operacji technologicznych.

29. (2 pkt) W koncepcji turkusowego zarządzania postuluje się, by zastąpić archetyp marchewki i kija archetypem:

- a) wędrowca i maga,
- b) ojca i matki,
- c) **słońca i deszczu**,
- d) męczennika i wojownika.

Marchewka i kij stanowią odzwierciedlenie systemu nagród i kar w tradycyjnym zarządzaniu, przy czym dążenie do modyfikacji zachowania podwładnego narusza jego godność. W

turkusowym zarządzaniu słońce i deszcz ilustrują miłe i niemiłe konsekwencje postępowania jednostki, ale mają one charakter naturalny.

30. (2 pkt) Traktowanie strategii organizacji jako spójnego wzorca decyzji i działań, kształtującego się w trakcie funkcjonowania firmy jest charakterystyczne dla:

- a) planistycznej teorii strategii,
- b) pozycyjnej teorii strategii,
- c) **ewolucyjnej teorii strategii,**
- d) zasobowej teorii strategii.

W teorii planistycznej strategię rozumie się jako długookresowy plan działania. Strategia jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się w trakcie funkcjonowania firmy odzwierciedla podejście ewolucyjne. W teorii pozycyjnej strategia definiowana jest jako pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku. Według teorii zasobowej przedsiębiorstwo jest zbiorem zasobów i umiejętności, a szczególne znaczenie posiadają te, które umożliwiają tworzenie lub odbudowę przewagi konkurencyjnej.

31. (2 pkt) Wskaźnik, który dotyczy efektywności rynkowej to:

- a) łączne wydatki na szkolenia z zakresu BHP,
- b) przeciętny roczny wzrost sprzedaży,
- c) **dynamika wzrostu udziału w rynku,**
- d) liczba nałożonych sankcji.

Chudziński P., *Architektura biznesu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2019.

32. (2 pkt) Głównymi komponentami architektury biznesu są:

- a) model biznesu, strategia, zasoby ludzkie, system zarządzania, kierownictwo,
- b) **model biznesu, strategia, system zarządzania,**

- c) strategia, model biznesu, system zarządzania, wiedza o legislacji, formy sprzedaży,
- d) technologia, wiedza pracowników, strategia, model biznesu, system zarządzania.

Chudziński P., *Architektura biznesu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2019.

33. (2 pkt) Wskaż cechę charakteryzującą spółkę cywilną:

- a) spółka jest reprezentowana tylko przez jednego ze wspólników,
- b) stały skład osobowy, którego zmiana wymaga zmiany umowy spółki,**
- c) wspólnicy nie odpowiadają solidarnie za zobowiązania spółki,
- d) wspólnicy mają równy udział jedynie w stratach przedsiębiorstwa.

Cechami spółki cywilnej są: stały skład osobowy, którego zmiana, z wyjątkiem sytuacji o której mowa w art. 869 K.C., wymaga zmiany umowy spółki (nie ma zastosowania art. 10 k.s.h.).

Katner J. (red.), *Prawo gospodarcze i handlowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.

34. Wskaż elementy twardego, miękkiego i mieszanego podejścia do zarządzania z modelu 7S McKinseya.

- a) strategia, struktura, jakość, umiejętności, style działania, personel, wartości,
- b) strategia, struktura, systemy, umiejętności, wiedza, personel, wartości,
- c) strategia, struktura, systemy, umiejętności, style działania, personel, wartości,**
- d) strategia, kultura organizacyjna, systemy, umiejętności, style działania, personel, wartości.

W ogólnie przyjętym tłumaczeniu z języka angielskiego elementy modelu 7S McKinseya, czyli strategy, structure, systems, skills, style, staff, shared values odpowiadają elementom: strategia, struktura, systemy, umiejętności, style działania, personel, wartości.

Zakrzewska-Bielawska A., (red.), *Podstawy zarządzania – teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź 2020.

35. Teoria zasobowa (RBV – *Resource Based View*) strategii opiera się na:

- a) **zbiorach zasobów i umiejętnościach,**
- b) zbiorach zasobów i otoczeniu konkurencyjnym,
- c) zbiorach zasobów i oczekiwaniach interesariuszy,
- d) zbiorach zasobów i otoczeniu globalnym.

Głównym założeniem teorii zasobowej jest to, że firma jest zbiorem zasobów i umiejętności. Firma tworzy nowe zasoby, pozyskuje je i orkiestruje w najbardziej efektywny sposób.

Obłój K., *Praktyka strategii firmy*, Wydawnictwo Poltex Sp. z o.o., Warszawa 2017.

36. (2 pkt) Która nazwa nie jest zamiennie stosowana z terminem diagram Ishikawy?

- a) diagram rybiej ości,
- b) **schemat szyszkowy,**
- c) diagram przyczynowo-skutkowy,
- d) schemat jodełkowy.

Diagram Ishikawy to narzędzie zarządzania jakością. Istotą diagramu Ishikawy jest graficzna prezentacja powiązań przyczyn, które powodują problem. Ze względu na swoją budowę i kształt znany jest również jako: diagram rybiej ości, diagram przyczynowo-skutkowy lub schemat jodełkowy.

Źródło: Szymańska K. (red.), *Kompendium technik i metod zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

37. (2 pkt) Poziom jakości procesu σ (sigma) = 3 oznacza tolerancję dopuszczającą:

- a) 6210 błędów na milion operacji,
- b) **66 807 błędów na milion operacji,**

- c) 233 błędy na milion operacji,
- d) 308 537 błędów na milion operacji.

Six Sigma to koncepcja zarządzania jakością, która bazuje na zaawansowanych technikach statystycznych. Im większa sigma, tym mniejsza liczba występujących błędów, czyli proces jest bliższy perfekcji i ma mniejszą tolerancję błędów. I tak poziom jakości procesu dla:

σ (sigma) = 2 oznacza 308 537 błędów na milion operacji,

σ (sigma) = 3 oznacza 66 807 błędów na milion operacji,

σ (sigma) = 4 oznacza 6210 błędów na milion operacji,

σ (sigma) = 5 oznacza 233 błędy na milion operacji.

Źródło: Szymańska K. (red.), *Kompendium technik i metod zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

38. (2 pkt) Kiedy kurs dolara przebił po raz pierwszy w 2022 roku barierę 5 zł?

- a) 13 lipca,
- b) **27 września**,
- c) 24 października,
- d) 30 sierpnia.

We wtorek 27 września 2022 przed godz. 19 za amerykańskiego dolara trzeba było płacić na rynku międzybankowym już ponad 5 zł.

Źródło: <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/dolar-rekordowo-mocny-kurs-pierwszy-raz-przekroczyl-5-zl/mzj95gv>

<https://www.o2.pl/biznes/kurs-dolara-pierwszy-raz-w-historii-przekroczyl-5-zl-6816980241173312a>

39. (2 pkt) Przestrzeń osobista nieformalna, otaczająca uczestników interakcji mieści się w przedziale:

- a) 120 cm – 360 cm,
- b) **46 cm – 120 cm,**
- c) 360 cm – 450 cm,
- d) 15 cm – 46 cm.

Przestrzeń osobista nieformalna, otaczająca uczestników interakcji mieści się w przedziale 46 cm – 120 cm. Pozostałe przedziały oznaczają:

- 15 cm – 46 cm – to przestrzeń intymna,
- 120 cm – 360 cm – to przestrzeń społeczna,
- 360 cm – 450 cm – to przestrzeń publiczna.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź 2020.

40. (2 pkt) Której płaszczyzny nie wyróżnia się w ramach Strategicznej Karty Wyników:

- a) **pracownika,**
- b) klienta,
- c) procesów wewnętrznych,
- d) nauki i rozwoju.

Strategiczna Karta Wyników to koncepcja kompleksowego monitoringu efektów działalności przedsiębiorstwa uwzględniająca zarówno aktywa mierzalne, jak i niemierzalne. W ramach SKW wyróżnia się cztery płaszczyzny:

- finansową – obejmuje klasyczne wskaźniki finansowe,
- klienta – odzwierciedla strategiczne cele przedsiębiorstwa w odniesieniu do segmentów rynku,
- procesów wewnętrznych – dotyczy strategii firmy i planów na przyszłość,

- nauki i rozwoju – polega na utrzymaniu zdolności do zmian i ciągłego doskonalenia się.

Źródło: Szymańska K. (red.), *Kompendium technik i metod zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

41. (2 pkt) Wskaż prawidłowe uszeregowanie: od kraju o najniższym do kraju o najwyższym współczynniku aktywności zawodowej w 2021 r. (wśród krajów wymienionych).

- a) Grecja, Polska, Wielka Brytania, Niemcy,
- b) **Polska, Węgry, Finlandia, Estonia,**
- c) Polska, Bułgaria, Belgia, Austria,
- d) Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia.

Zgodnie z danymi GUS.

42. (2 pkt) Według danych Eurostatu w 2021 roku najwyższy udział inwestycji jako procent PKB (nakłady brutto na środki trwałe) w Unii Europejskiej posiadała:

- a) Polska,
- b) Szwecja,
- c) **Estonia,**
- d) Francja.

Najwyższy udział inwestycji jako procent PKB (nakłady brutto na środki trwałe) w Unii Europejskiej w 2021 roku posiadała Estonia i wyniósł on 28,6 proc., przy średniej w UE na poziomie 22 proc. PKB. Inwestycje w Polsce wyniosły 16,6 proc. co było drugim najniższym poziomem w całej Unii Europejskiej.

43. (2 pkt) Nieregulowanie na czas zobowiązań przez przedsiębiorstwo wpływa na kondycję finansową kooperantów. Badanie „Długi spółek giełdowych” przeprowadzone w 375 krajowych spółkach, które od 3 do 6 października 2022 roku były notowane na głównym rynku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie wskazuje, że notowanych jako dłużnicy w Krajowym Rejestrze Długów Biura Informacji Gospodarczej S.A. jest:

- a) 6 proc. spółek,
- b) **13 proc. spółek,**
- c) 24 proc. spółek,
- d) 37 proc. spółek.

Spółki giełdowe to zwykle większe podmioty gospodarcze, a więc ich zachowania mają istotny wpływ na kondycję finansową wielu mniejszych firm, oczekujących na pieniądze z tytułu swoich usług i dostarczonych towarów. Wedle analiz KRD BIG S.A. problem nie zawsze tkwi w braku środków – ponad 10 proc. zadłużonych spółek giełdowych to przedsiębiorstwa, których wartość przekracza miliard złotych. Eksperti KDR podkreślają, że co siódma krajowa spółka notowana na głównym rynku GPW nie reguluje na czas swoich zobowiązań. Największy udział mają w tym firmy z sektora przemysłowego i handlowego.

44. (2 pkt) Przepisy ZUS zwalniają niektórych przedsiębiorców z opłacania przez 6 miesięcy składek na ubezpieczenia społeczne. Z ulgi na start może skorzystać osoba podejmująca działalność gospodarczą po raz pierwszy albo podejmująca działalność gospodarczą:

- a) w nowej sekcji klasyfikacji kodów PKD,
- b) **ponownie po co najmniej 60 miesiącach kalendarzowych od ostatniego zawieszenia lub zakończenia działalności gospodarczej,**
- c) polegającą na wykonywaniu dla byłego pracodawcy tego, co robiła dla niego jako pracownik,
- d) w specjalnej strefie ekonomicznej.

Ulga na start została uregulowana w art. 18 ustawy Prawo przedsiębiorców (Dz. U. 2018 poz. 646). Przepis ten umożliwia przedsiębiorcy będącemu osobą fizyczną, który podejmuje

działalność gospodarczą po raz pierwszy albo podejmuje ją ponownie po upływie co najmniej 60 miesięcy od dnia jej ostatniego zawieszenia lub zakończenia i – co równie istotne – nie wykonuje jej na rzecz byłego pracodawcy, na rzecz którego przed dniem rozpoczęcia działalności gospodarczej w bieżącym lub w poprzednim roku kalendarzowym wykonywał w ramach stosunku pracy lub spółdzielczego stosunku pracy czynności wchodzące w zakres wykonywanej działalności gospodarczej, zwolnienie z obowiązkowego ubezpieczenia społecznego przez okres 6 miesięcy od dnia podjęcia działalności gospodarczej.

45. (2 pkt) Niewymienialny token (*non-fungible token*, NFT) to:

- a) unikatowa, cyfrowa jednostka waluty bitcoin,
- b) unikatowa, cyfrowa jednostka danych oparta na architekturze blockchain, którą użytkownicy protokołu mogą między sobą handlować,**
- c) protokół komunikacji urządzenia mobilnego (np. telefonu) z urządzeniami płatniczymi,
- d) jednostka miary w handlu w sieciach peer-to-peer.

Niewymienny token (NFT) to token kryptowalutowy oparty na architekturze blockchain, który reprezentuje unikalny zasób. Mogą to być aktywa całkowicie cyfrowe lub tokenizowane wersje rzeczywistych aktywów (np. kolekcjonerskie karty sportowe, wirtualne nieruchomości, wirtualne dzieła sztuki). Jak wskazuje nazwa tokeny te nie są ze sobą wymienne, działają jako dowód autentyczności i własności w sferze cyfrowej.

46. (2 pkt) Turkusowe organizacje:

- a) rozwijają synergii zespołu poprzez cykle okresowej oceny pracowników między innymi pod kątem stylu komunikacyjnego w organizacji oraz przestrzegania wartości firmy,
- b) dążą do zastąpienia budżetowania poprzez prognozowanie,**
- c) promują wynagradzanie przy pomocy prowizji, a nie premii,
- d) koncentrują centra decyzyjne wokół kierowników działów.

Turkusowa organizacja to jedna z form organizacji firmy zwana również demokracją partnerską. Stosuje ona zasady: zaufania, partnerstwa, współpracy i wolności. Odrzuca tym samym takie elementy jak prowizja, premia, struktura hierarchiczna, okresowe rozmowy oraz budżetowanie (na rzecz prognozowania).

Szerzej: Blikle A. J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, wyd. 3, Onepress, Gliwice 2022.

47. (2 pkt) Do oceny przedstawiono biznesplany o poniższych współczynnikach. Wybierz ten, który powinien być zrealizowany.

	IRR	Break-even point
Projekt A	15%	100
Projekt B	15%	20
Projekt C	5%	100
Projekt D	5%	20

a) A,

b) **B**,

c) C,

d) D.

IRR – inaczej wewnętrzna stopa zwrotu – pokazuje rzeczywistą stopę zysku z przedsięwzięcia, uwzględniając zmianę wartości pieniądza w czasie. Im wyższy poziom IRR, tym wyższa opłacalność projektu inwestycyjnego.

Break-even point – to punkt, w którym łączna sprzedaż pokrywa wszystkie koszty, które tę sprzedaż pozwoliły wygenerować. Im niższy, tym lepszy.

Szerzej: Skrzypek J., *Biznesplan. Model najlepszych praktyk*, Poltext, Warszawa 2012.

48. (2 pkt) Wykup przedsiębiorstwa przez grupę menedżerów niezwiązanych z przejmowanym przedsiębiorstwem, najczęściej przy wsparciu finansowym dodatkowej grupy inwestycyjnej to:

- a) Management BuyOut,
- b) **Management BuyIn,**
- c) Vendor Initial Management BuyOut,
- d) BuyIn Management BuyOut.

Management BuyIn to wykup przedsiębiorstwa przez menedżerów zewnętrznych, tzw. wkupienie się menedżerów do przedsiębiorstwa. Transakcje MBI wymagają silnego wsparcia finansowego ze strony dodatkowego inwestora, który najczęściej pozostaje też głównym inicjatorem takiej transakcji. Przejęcie firmy przez kierownictwo dotychczas niezwiązane z wykupywaną firmą (MBI) jest transakcją znacznie bardziej ryzykowną niż podstawowy wykup menedżerski (Management BuyOut, MBO). Główną przyczyną zwiększenia ryzyka przy transakcji MBI jest fakt, że zewnętrzni menedżerowie nie zawsze są w stanie odpowiednio ocenić potencjał rzeczywiście tkwiący w przejmowanym przedsiębiorstwie.

49. (2 pkt) Mając do dyspozycji poniższe dane, oblicz EBITDA:

Kategoria	Wielkość
Amortyzacja	10 000 zł
Koszt sprzedaży produktu	20 000 zł
Koszt utrzymania budynku	10 000 zł
Koszty wynagrodzeń	10 000 zł
Odsetki od zobowiązań	10 000 zł
Podatek	10 000 zł
Przychód ze sprzedaży produktu	100 000 zł
Zysk netto	20 000 zł

EBITDA wynosi:

- a) **powyżej 50 000 zł,**
- b) 50 000 zł,

c) 40 000 zł,

d) poniżej 40 000 zł.

EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) to zysk operacyjny przed odliczeniem odsetek od oprocentowanych zobowiązań, podatków oraz amortyzacji.

Przychód ze sprzedaży (100 000 zł) pomniejszony o koszt sprzedaży (20 000 zł), koszty wynagrodzeń (10 000 zł) oraz koszty utrzymania budynku (10 000 zł) da nam EBITDA = 60 000 zł.

50. (2 pkt) Forma finansowania przedsiębiorstw polegająca na wykupie terminowych należności dotyczących zwykle transakcji zagranicznych określana jest jako:

a) payrolling,

b) umowa agencyjna,

c) **forfaiting**,

d) umowa powiernicza.

Umowa agencyjna polega na tym, że przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do stałego pośredniczenia przy zawieraniu z klientami umów na rzecz dającego zlecenie (np. agent prowadzący pośrednictwo w sprzedaży nieruchomości na rzecz agencji nieruchomości).

Payrolling to wydzielenie i przekazanie zewnętrznemu partnerowi obsługi kadr i płac w przedsiębiorstwie.

Umowa powiernicza polega na zobligowaniu się powiernika do świadczenia usług, które dotyczą realizacji określonych celów powierzającego, czyli w dużym uproszczeniu jest to nadzór nad sprawami innej osoby. Przykładem umowy powierniczej może być przedsiębiorstwo, które w celu uzyskania należnych wierzytelności zawiera umowę z firmą windykacyjną.

Forfaiting to wykup poprzez bank lub wyspecjalizowaną instytucję wierzytelności terminowych dotyczących zwykle transakcji zagranicznych.

Szerzej: Katner W. J. (red.), *Prawo gospodarcze i handlowe*, wyd. 3, Wolters-Kluwer, Warszawa 2020.