

Ekonomia menedżerska Luke M. Froeb, Brian T. McCann

Należy kierować samym sobą. Nie wolno pozwolić na to, żeby przychodzące zadania sterowały naszym życiem. Należy zaplanować wykonywanie rutynowych działań każdego dnia o tej samej porze. Trzeba to ćwiczyć codziennie. Należy odpowiadać na e-maile tylko raz dziennie. W przeciwnym razie grozi to gaszeniem kolejnych pożarów i zahamowaniem postępów w osiąganiu celów. Menedżer powinien ustalić, co tylko on i nikt inny jest w stanie zrobić, i po prostu to zrobić. Jeśli uzna, że robi coś, co mogą wykonać jego podwładni, powinien przestać się tym zajmować. Jeśli bowiem nadal będzie wykonywał prace, które mogą robić inni, nie wypełni swoich obowiązków. A może np. chodzić o tak istotne kwestie, jak strategia dotycząca dostosowania zasobów i możliwości organizacji do jej zewnętrznego otoczenia konkurencyjnego.

Ta książka różni się na kilka sposobów od tradycyjnych podręczników ekonomii menedżerskiej. Po pierwsze, jest względnie krótka. Omówiono w niej tylko najważniejsze kwestie, gdyż porządne nauczanie kilku koncepcji jest lepsze niż pobieżne uczenie wszystkiego. W dodatku krótki tekst podręcznika pozwala wykładowcom uzupełniać zajęcia własnymi materiałami. Należy przy tym pamiętać, że każdy student, bez względu na to, czym się przedtem zajmował, powinien być w stanie przeczytać tę książkę od deski do deski i zakończyć lekturę z poczuciem zrozumienia, jak należy wykorzystywać paradygmat racjonalności podmiotu w celu wskazywania problemów i sposobów ich rozwiązywania.

Po drugie, w tej książce zastosowano podejście problemowe, nie zaś tradycyjne podejście modelowe. Stawiam problem, np. problem kosztu stałego, a następnie daję studentom odpowiednie narzędzia analityczne, żeby sami obliczyli koszty ponoszone i korzyści osiągnęte dzięki zastosowaniu różnych rozwiązań. Następnie proszę ich o rozwiązanie podobnych problemów. Uczenie studentów rozwiązywania problemów, nie zaś znajomości modeli ekonomicznych, jest dużo lepszym sposobem uczenia ekonomii na ostatnim roku MBA. Żeby to zrozumieć, należy odpowiedzieć na pytanie, co studenci zapamiętają po zakończeniu zajęć: problem kosztu stałego czy to, że pochodna cząstkowa funkcji zysku względem ceny nie zależy od wysokości kosztu stałego.

Po trzecie, ta książka poświęca tylko trochę miejsca na naukę mechanicznego prowadzenia analizy kosztów i korzyści. Ponieważ jedynym sposobem zapoznania się z tym materiałem jest rozwiązywanie problemów, lepiej jest uczyć przez internet z wykorzystaniem programów interaktywnych, np. ekonomii menedżerskiej MBAPrimer.com czy [Samuela Bakera Economic Interactive Tutorials](http://SamuelaBakera.com)⁴. Te programy uczą np. analizy wielkości krańcowych, a potem natychmiast zmuszają studentów do zastosowania wiedzy i wypełniania konkretnych okienek arkusza kalkulacyjnego. Na końcu każdego rozdziału studenci sami sprawdzają, czego się nauczyli, rozwiązując zadania. Jeśli nie potrafią odpowiedzieć na pytanie, mogą wrócić do odpowiednich fragmentów materiału. Następnie, kiedy studenci są już pewni, że rozumieją wszystko, czego się uczyli, daję im do napisania przez Internet sprawdzian z przestudiowanego materiału, zabraniając korzystania z pomocy naukowych.

Wykorzystywanie materiałów dostępnych w internecie do zapoznawania się z narzędziami analizy kosztów i korzyści umożliwia osiągnięcie dwóch celów. Po pierwsze, studenci mogą pracować w ich własnym tempie. To pozwala profesorowi uczyć na tym samym kursie studentów mających odmienną wiedzę wstępną. Ci, którzy mają zdolności analityczne albo doświadczenie w rozwiązywaniu problemów ekonomicznych, opanują materiał bez większego wysiłku, ucząc się przy tym dużo dzięki przedstawianym na seminariach przykładom zastosowań wiedzy w biznesie.

Książkę napisałem z myślą o trzech grupach czytelników. Po pierwsze, jest dostępna dla każdego, kto umie czytać i jasno myśleć. Ponieważ jednak jest naceLOWANA na rozwiązywanie problemów pojawiających się w biznesie, staje się najbardziej przydatna dla osób z doświadczeniem zawodowym. Po drugie, książkę można wykorzystywać w kształceniu kadry menedżerskiej zarówno w programach typu MBA, jak i na kursach, które kończą się bez nadania stopnia naukowego. Po trzecie, książkę można wykorzystać na stacjonarnych studiach MBA. W takim przypadku uzupełniam materiał zawarty w książce interaktywnymi ćwiczeniami prowadzonymi przez internet.

Każdy, kto czytał *Economics in One Lesson*, od razu zauważył, że moja książka jest hołdem złożonym Henry'emu Hazlittowi. Podobnie jak on próbuję w swojej książce łączyć intuicję ekonomiczną z prezentacją problemów i przykładów z praktyki. Staram się o podobną jak u Hazlitta bezpośredniość, prostotę i precyzję wywodu, lecz ujmuję historie w bardziej rozbudowane ramy analityczne tak, żeby lepiej nadawały się do wykorzystania w programach typu MBA.

Luke Froeb

SPIS TREŚCI

Przedmowa

Uczyć studentów rozwiązywania problemów

CZĘŚĆ 1. ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW I PODEJMOWANIE DECYZJI

Rozdział 1. Wprowadzenie — o czym jest ta książka

Rozwiązywanie problemów

Etyka i ekonomia

Ekonomia podczas rozmowy kwalifikacyjnej

Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 2. Jedna lekcja biznesu

Kapitalizm i dobrobyt

Czy fuzje pozwalają przenosić aktywa do zastosowań wyżej wycenianych?

Czy państwo tworzy dobrobyt?

Ekonomia a biznes

Tworzenie dobrobytu w przedsiębiorstwach

Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 3. Korzyści, koszty i decyzje

Informacje wstępne: koszty zmienne, stałe i całkowite

Informacje wstępne: zysk księgowy a zysk ekonomiczny

Koszt tego, z czego się rezygnuje

Błąd kosztu stałego, czyli błąd kosztu utopionego

Błąd kosztu ukrytego

Ekonomiczna wartość dodana

Czy EVA działa?

Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 4. Decyzje o zmianie zakresu działalności

Informacje wstępne: koszt przeciętny i koszt krańcowy

Analiza wielkości krańcowych

Płaca motywacyjna

Jak powiązać płacę motywacyjną z miarą nakładów pracy?

Jeżeli płaca motywacyjna jest tak dobrym rozwiązaniem, dlaczego więcej firm jej nie wykorzystuje?

Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 5. Decyzje inwestycyjne: patrz w przyszłość i wnioskuj wstecz

Informacje wstępne: ilościowy próg rentowności

Decyzje towarzyszące wejściu na rynek

Decyzje o zamknięciu i cenowy próg rentowności

Koszty utopione i poinwestycyjna rezygnacja z działalności

Integracja pionowa jako rozwiązanie problemu rezygnacji poinwestycyjnej

Określenie zyskowności decyzji

Podsumowanie i zadania domowe

CZĘŚĆ 2. USTALANIE CEN, KOSZTY ORAZ ZYSKI

Rozdział 6. Proste strategie cenowe

Informacje wstępne: nadwyżka konsumenta i krzywe popytu

Wykorzystanie analizy wielkości krańcowych do ustalania wysokości cen

Elastyczność cenowa a przychód krańcowy

Co powoduje, że popyt jest bardziej elastyczny?

Prognozowanie popytu za pomocą elastyczności

Analiza opłacalności, strategie cenowe i elastyczność

Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 7. Korzyści skali i zakresu

Rosnący koszt krańcowy

Długookresowe korzyści skali

Krzywe uczenia się

Korzyści zakresu

Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 8. Zrozumieć zmiany na rynkach i w branżach

Jaka branża lub rynek?

Przesunięcia krzywej popytu

Przesunięcia krzywej podaży
Równowaga rynkowa
Wykorzystywanie krzywych podaży i popytu
Ceny w przekazywaniu ważnych informacji
Tworzenie rynku
Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 9. Jak utrzymać zyski

Branże doskonale konkurencyjne
Zasada obojętności
Monopol
Strategia: jak zapobiegać utracie zysków
Trzy podstawowe strategie
Podsumowanie i zadania domowe

CZĘŚĆ 3. USTALANIE CEN W CELU ZWIĘKSZANIA ZYSKU

Rozdział 10. Skomplikowane i bardziej realistyczne strategie cenowe

Strategie cenowe w odniesieniu do produktów wytwarzanych przez jednego producenta lub posiadanych przez jednego właściciela
Zarządzanie przychodem czy potencjałem produkcyjnym
Promocja a ustalanie cen
Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 11. Bezpośrednia dyskryminacja cenowa

Wprowadzenie
Po co różnicować ceny?
Zasady prowadzenia dyskryminacji cenowej
Ustawa Robinsona–Patmana
Dyskryminacja cenowa w praktyce
Tylko głupcy płacą cenę detaliczną
Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 12. Pośrednia dyskryminacja cenowa

Strategie pośredniej dyskryminacji cenowej
Rabaty ilościowe jako dyskryminacja cenowa
Ceny pakietowe
Podsumowanie i zadania domowe

CZĘŚĆ 4. DECYZJE STRATEGICZNE

Rozdział 13. Zachowania strategiczne

Gry z posunięciami sekwencyjnymi
Odstraszanie strategiczne
Gry o równoczesnych posunięciach
Czego uczy gra typu dylemat więźnia?
Inne gry
Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 14. Licytacje

Licytacja jako gra w tchórza
Jak poprawić swoją pozycję negocjacyjną?
Podsumowanie i zadania domowe

CZEŚĆ 5. NIEPEWNOŚĆ

Rozdział 15. Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności

Zmienne losowe
Niepewność a ustalanie cen
Aukcje angielskie
Aukcje z drugą pod względem wysokości ceną
Aukcje z zamkniętymi ofertami
Ustawianie przetargów
Aukcje z jednolitą wyceną
Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 16. Problem negatywnej selekcji

Ubezpieczenie i ryzyko
Przewidywanie negatywnej selekcji
Badanie
Sygnalizowanie
Negatywna selekcja na eBayu
Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 17. Problem pokusy nadużycia

Ubezpieczenia
Pokusa nadużycia a negatywna selekcja
Bumelowanie jako pokusa nadużycia
Pokusa nadużycia w działalności kredytowej
Podsumowanie i zadania domowe

CZEŚĆ 6. STRUKTURY ORGANIZACYJNE

Rozdział 18. Jak skłaniać pracowników do działania w interesie firmy

Związki między przełożonym a podwładnym
Ogólne zasady działania w sytuacji konfliktu interesów
Marketing a przychody ze sprzedaży
Umowa franczyzy
Diagnozowanie i rozwiązywanie problemów
Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 19. Jak skłaniać oddziały do działania w interesie firmy

Konflikt interesów między oddziałami przedsiębiorstwa
Ceny transferowe
Struktura funkcjonalna a zespoły robocze
Planowanie finansowe jako gra: czy płaci się ludziom za kłamstwo
Podsumowanie i zadania domowe

Rozdział 20. Zarządzanie pionowym łańcuchem produkcji

Decyzja o przejściu przedsiębiorstw będących dotychczasowymi klientami lub dostawcami

Omijanie regulacji
Eliminacja podwójnej marży
Zbieżność interesu sprzedawcy detalicznego z celami producenta
Dyskryminacja cenowa
Outsourcing
Podsumowanie i zadania domowe

CZEŚĆ 7. PODSUMOWANIE

Rozdział 21. Czytelnik w roli konsultanta

Nadmierne zapasy sztucznych zastawek serca
Wysokie koszty transportu w elektrowni węglowej
Wykup szpitali po zawyżonych cenach
Poważne skargi na firmy ubezpieczeniowe
Czego czytelnik powinien się być nauczyć
Zakończenie
Z sali wykładowej prosto w ogień , czyli o tym, jaką wiedzę zdobył menedżer
Słowniczek pojęć
Skorowidz