



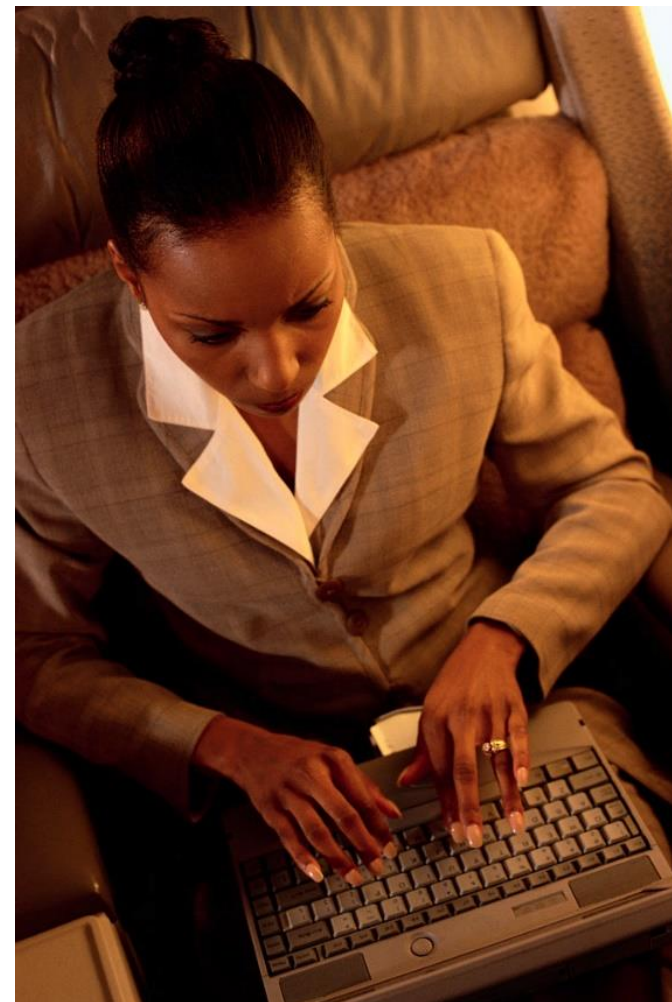
# Kierowanie

Oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany), zmierzające do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się (działał lub funkcjonował) w kierunku postawionego przed nim celu



# Administrowanie

**To kierowanie w warunkach ograniczenia uprawnień kierowniczych dotyczących przede wszystkim pozbawienia prawa do samodzielnego decydowania o celach i sposobach wykorzystywania zasobów organizacji poprzez precyzyjne określenie wyników i standardów zachowań**



# Rządzenie

**To kierowanie, w którym organ rządzący jest instancją zewnętrzną w stosunku do organu kierowanego. Organ rządzący wpływa na organ kierowany poprzez kształtowanie warunków zewnętrznych. Organ rządzący, poprzez tworzenie praw powszechnie obowiązujących a nieadresowanych do poszczególnych organizacji, determinuje obszary decyzyjne w procesach zarządzania w organizacjach.**



# ZARZĄDZANIE





Organizacje wykorzystują kombinację zasobów w celu osiągnięcia swoich zamierzeń.

Zasoby na ogół  
uzyskiwane są z  
otoczenia firmy.



# Zasoby

## wszystko to, czym dysponuje przedsiębiorstwo

- 1. Materialne:

- rzeczowe
- finansowe



- 2. Niematerialne:

- ludzkie
- informacyjne
- relacyjne

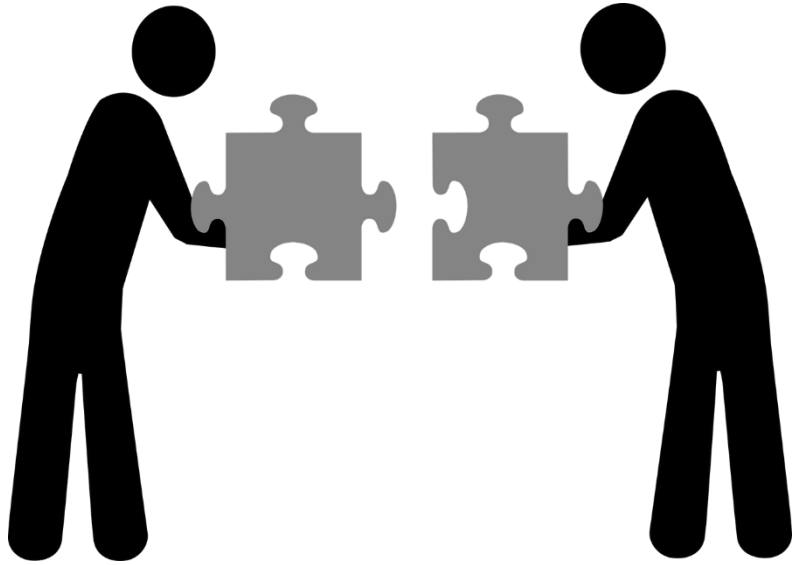


# Zasoby, które mają potencjał tworzenia przewagi konkurencyjnej, są „VRIN”

- cenne, w sensie wykorzystania możliwości i/lub neutralizacji zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa (**Valuable**),
- rzadkie pośród aktualnych i potencjalnych konkurentów (**Rare**),
- niedoskonale imitowalne (**Inimitable**),
- nie mają doskonałych substytutów
- (**No-substitution**)







Zasoby muszą być powiązane, a  
ich pozyskanie i wykorzystanie  
skoordynowane

a to zadania menedżerów





# Menedżer

Osoba, która ma formalne zwierzchnictwo nad pewną jednostką organizacyjną.

# Menedżer

## Entrepreneur



Zakłada i kieruje  
przedsiębiorstwem na  
własny rachunek

## Intrapreneur



Wykazuje się inicjatywą,  
pomysłowością i  
kompetencjami w działaniu,  
które nakierowuje na rozwój  
przedsiębiorstwa, nie  
będącej jego własnością.



**Paweł Przewięźlikowski**

**SELVITA**

**Zwycięzca w kategorii Nowe Technologie / Innowacyjność 2015**

**Konkurs Przedsiębiorca Roku**

<https://przedsiębiorcaroku.pl/poprzednie-edycje/>



EY Entrepreneur  
Of The Year™

*Przedsiębiorca Roku*



**Łącznik**

**Reprezentant**

**Monitor**

**Rzecznik**

**Przedsiębiorca**

**Lider**



# Lider a menedżer

## Menedżer



- Tworzy plany
- Działa od szczegółu do ogółu
- Ogranicza ryzyko
- Koncentruje się na zadaniach, procedurach
- Stabilizuje i kontroluje
- Podporządkowuje
- Dominuje postawa formalna
- Tworzy porządek
- Rozwiązuje problemy

## Lider



- Tworzy wizję
- Działa od ogółu do szczegółu
- Podejmuje ryzyko
- Koncentruje się na ludziach
- Inspiruje
- Zobowiązuje
- Dominuje postawa nieformalna
- Wzbudza zmiany
- Ustanawia normy

**Ratownik**

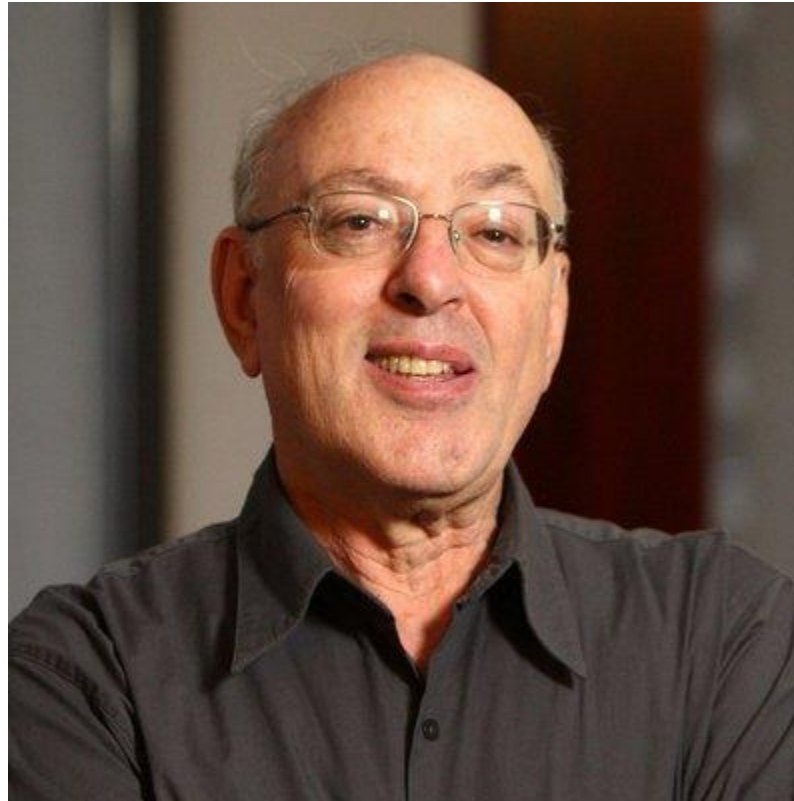
**Przekaźnik**

**Dysponent**

**Negocjator**

# **Henry Mintzberg**

## **Profesor zarządzania na Uniwersytecie McGilla**





# Role kierownicze wg Mintzberg'a



**1. Interpersonalne:**  
reprezentant, lider, łącznik



**2. Informacyjne:**  
monitor, przekaźnik, rzecznik



**3. Decyzyjne**  
przedsiębiorca, ratownik,  
dysponent, negocjator

# Menedżer

Wciąż musi rozwiązywać rozmaite, stale nowe problemy

Musi szukać równowagi między racjonalnością a intuicją



# Menedżerowie

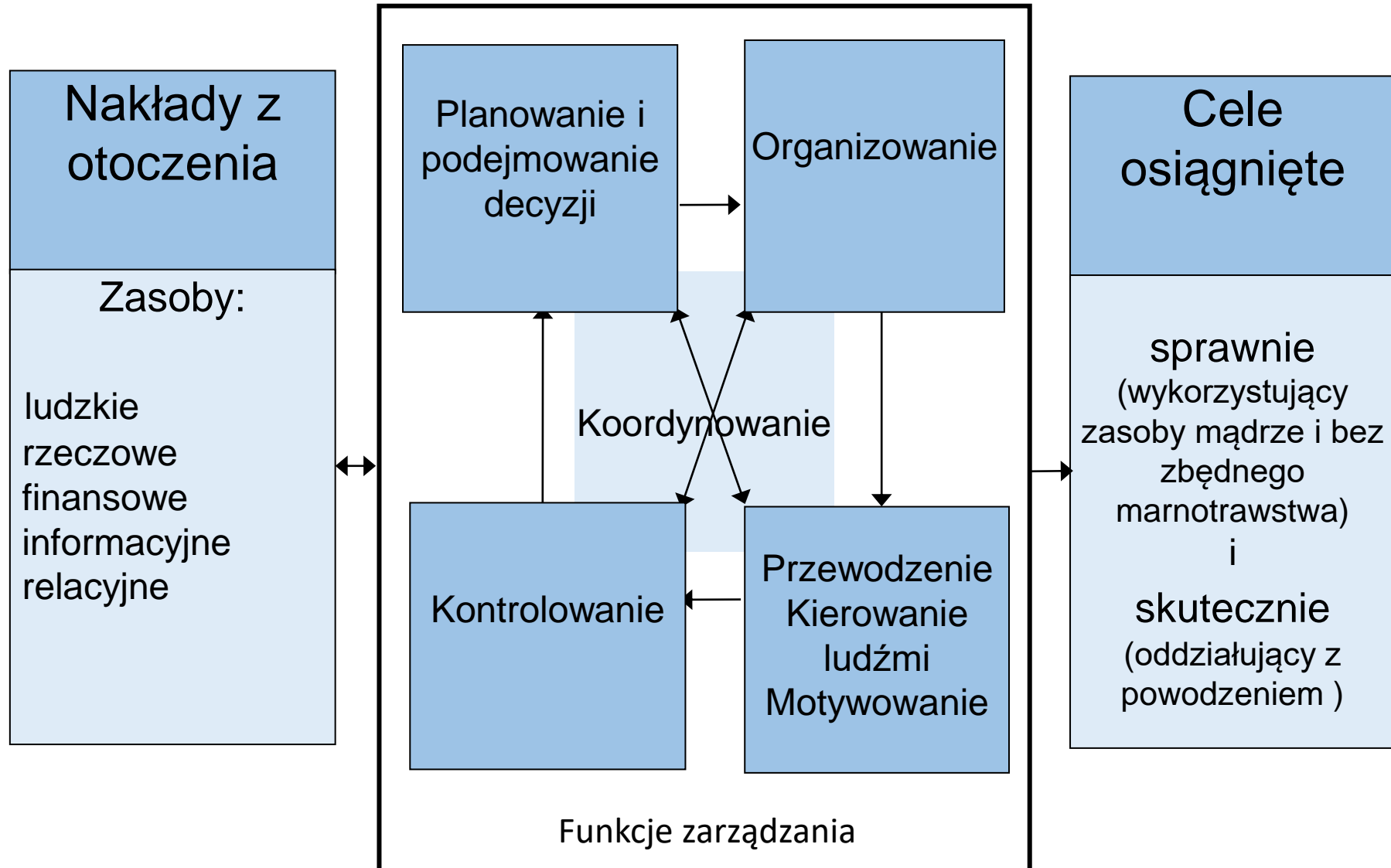
Podstawowe działania kierownicze:

- planowanie
- organizowanie
- przewodzenie / kierowanie ludźmi
- kontrolowanie
- podejmowanie decyzji
- koordynacja





# Zarządzanie



# Funkcje zarządzania

## Planowanie

- Określanie celów organizacji i decydowanie o najlepszym sposobie ich osiągnięcia

## Organizowanie

- Określenie zadań do wykonania oraz ustalanie kto i w jaki sposób ma je wykonać

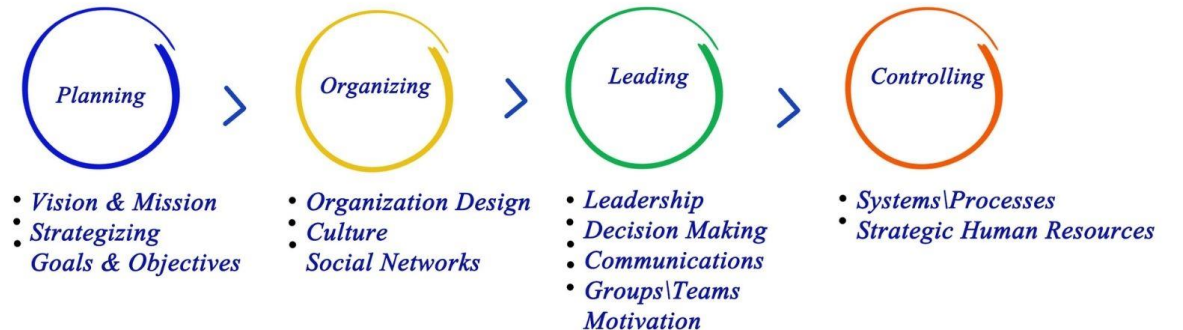
## Motywowanie / Przewodzenie

- Zachęcanie załogi organizacji do pracy w interesie organizacji

## Kontrola

- Obserwowanie realizacji celów i wprowadzanie stosownych korekt do działań dla poprawy rezultatów działalności organizacji

### *Management Functions*



# Koszty przedsiębiorstwa



# koszty całkowite (total cost) = koszty stałe + koszty zmienne

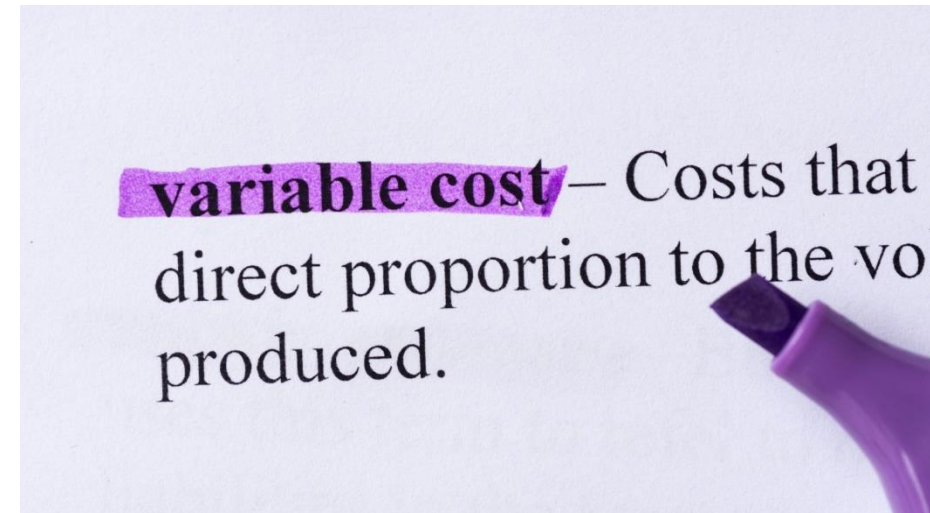
## Stałe (Fixed Cost)

- Ponoszone przez przedsiębiorstwo niezależnie od wielkości produkcji / wielkości świadczonych usług
- Są zależne od nakładów stałych czynników produkcji



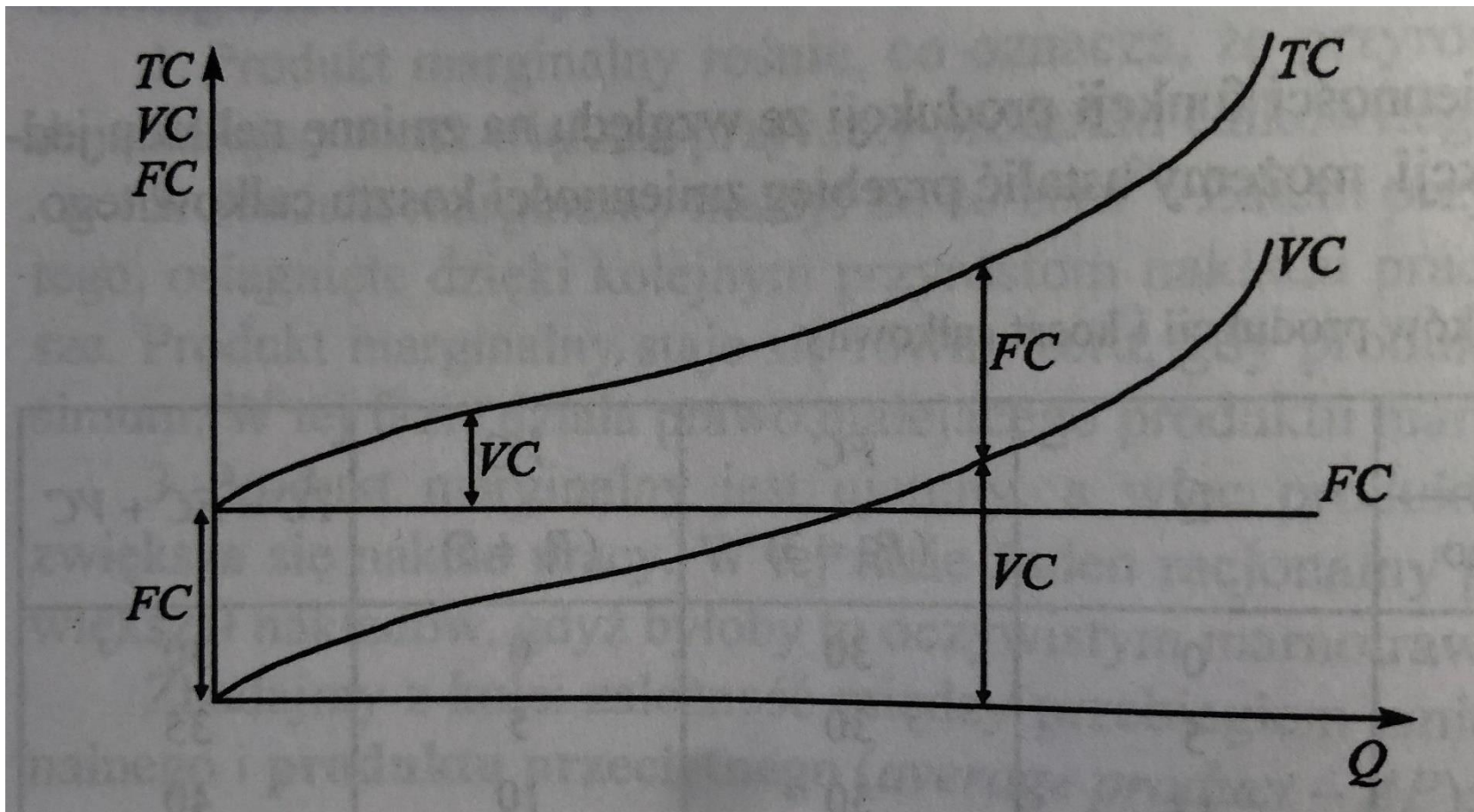
## Zmienne (Variable Cost)

- Ponoszone przez przedsiębiorstwo zależne od wielkości produkcji / wielkości świadczonych usług
- Są zależne od nakładów zmiennych czynników produkcji





# Koszt całkowity, stały zmienny



Przychód = cena produktu x ilość sprzedanego produktu

Przychód – TR (Total Revenue)

Cena – P (Price)

Ilość – Q (Quantity)

$$TR = P \times Q$$



# Przychód

$\text{cena} \times \text{ilość}$





# Koszty przeciętne

Koszty przypadające na jednostkę produktu



Przeciętne koszty całkowite (AC – Average Cost )

Przeciętne koszty stałe (AFC)

Przeciętne koszty zmienne (AVC)



# Wynik finansowy

Przychody (TR Total Revenue)

- Koszty

= Wynik brutto

- Podatek dochodowy od dochodu  
przedsiębiorstwa

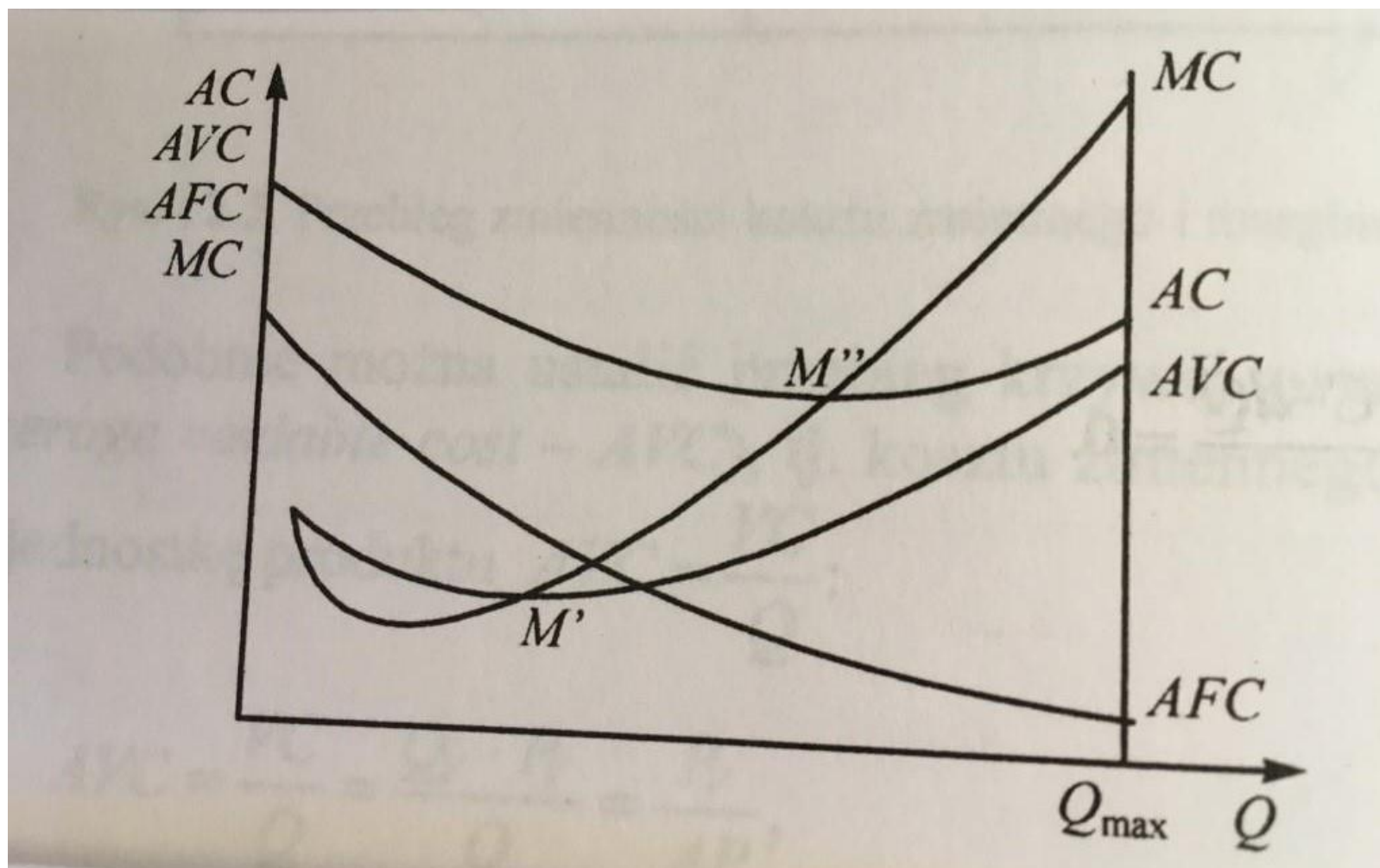
= Wynik netto (Total Profit)

Dodatni wynik netto to zysk

Ujemny wynik netto to strata



# Krzywe kosztów przeciętnych i kosztu marginalnego



# Próg rentowności i punkt zamknięcia firmy

- Przedsiębiorstwo osiąga krótkookresowy zysk, gdy cena rynkowa kształtuje się powyżej min przeciętnych kosztów całkowitych (AC Average Cost).
- Jeśli cena równa się min przeciętnych kosztów całkowitych, to firma znajduje się w progu rentowności (short-run break even point)

$P = AC_{\min}$  – próg rentowności

- Jeśli cena spadnie poniżej progu rentowności, to firma wprowadzie ponosi stratę, ale zapewnia zwrot kosztu zmiennego oraz części kosztu stałego. Dlatego jest to relatywnie korzystna sytuacja. Wówczas celem działalności jest minimalizacja krótkookresowej straty.

$AVC < P < AC_{\min}$  – minimalizacja krótkookresowej straty







# Próg rentowności i punkt zamknięcia firmy

- Jeśli cena ukształtuje się na poziomie min przeciętnego kosztu zmiennego (AVC), to przedsiębiorstwo bankrutuje (short-run shut down point)

$P = AVC_{\min}$  – punkt zamknięcia firmy

- Dzieje się tak dlatego, że przychody nie pozwalają na pokrycie kosztów zmiennych, a więc na zakup zmiennych czynników produkcji. Tym samym firma nie może wytwarzać produktów, a więc nie ma czego sprzedawać, a jak nie sprzedaje, to nie ma przychodów i bankrutuje.

