

Determinanty stosowania kosztów utraconych korzyści w analizie decyzyjnej

Bożena Nadolna*

Streszczenie: *Cel* – warunkiem prawidłowego rozwiązania problemu decyzyjnego jest uwzględnianie przez menedżerów w ich analizach kosztów utraconych korzyści. Badania światowe wykazują, że koszty te są często pomijane. W związku z tym, celem artykułu jest zidentyfikowanie czynników, które mają wpływ na uwzględnianie kosztów utraconych korzyści w procesie tworzenia informacji. W artykule sklasyfikowano te czynniki w ramach trzech grup, dzieląc je na czynniki psychologiczno-socjologiczne, kulturowe oraz ekonomiczne. *Metodologia badania* – artykuł napisano na podstawie analizy wyników badań zawartych w literaturze przedmiotu. Zastosowano metodę analizy źródeł. *Wynik* – w artykule zidentyfikowano i sklasyfikowano uwarunkowania i czynniki, które mają wpływ na uwzględnianie albo pomijanie kosztów utraconych korzyści w analizach decyzyjnych menedżerów. *Oryginalność/Wartość* – w literaturze polskiej brak jest publikacji w zakresie wymagań odnośnie do czynników wpływających na uwzględnianie kosztów utraconych korzyści w podejmowaniu decyzji menedżerskich.

Słowa kluczowe: koszty utraconych korzyści, analiza decyzyjna, determinanty, przegląd badań

Wprowadzenie

Klasyczna teoria ekonomii zakłada, że w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych ludzie myślą i zachowują się racjonalnie, co oznacza, że dążą do maksymalizacji korzyści i minimalizacji ewentualnych strat. Jednak badania prowadzone w ramach ekonomii behawioralnej i psychologii wykazują, że w wielu sytuacjach menedżerowie nie kierują się zasadami racjonalności (Ariely 2008; Thaler 1980). W procesie podejmowania decyzji ten brak racjonalności menedżerów przekłada się, między innymi, na pomijanie przez nich kosztów utraconych korzyści w analizach decyzyjnych. (Becker i in. 1974; Neumann i Friedman 1978; Friedmann i Neumann 1980; Hoskin 1983; Northcraft i Neale 1986; Vera-Munoz 1998; Victorawich 2010). Nieuwzględnianie tych kosztów powoduje, że nie są oni w stanie podjąć decyzji najlepszej w danej sytuacji, ponieważ pomijają utracone korzyści z możliwie najlepszego wykorzystania ograniczonego zasobu przedsiębiorstwa. Tym samym już w momencie podejmowania decyzji ograniczają jej efektywność. W tej sytuacji wydaje się zasadne zidentyfikowanie uwarunkowań i czynników, które mają wpływ na identyfikację tych kosztów w trakcie procesu decyzyjnego przez menedżerów.

Celem artykułu jest sprecyzowanie i sklasyfikowanie czynników, które mają wpływ na uwzględnianie przez menedżerów kosztów utraconych korzyści w decyzjach ekonomicznych.

* dr Bożena Nadolna, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Katedra Ekonomii Menedżerskiej i Rachunkowości, ul. Żołnierska 47, 71–210 Szczecin, e-mail: bnadolna@zut.edu.pl.

Artykuł ma charakter teoretyczny. W celu realizacji jego założeń dokonano przeglądu publikacji teoretycznych oraz badań prowadzonych w tym zakresie w świecie.

1. Koszty utraconych korzyści w analizie decyzyjnej

Koszt to pojęciem wieloznacznym, które najogólniej wyraża wartość zaangażowaną (utraconą) w celu osiągnięcia innych wartości (Gierusz 2005: 41). Zrozumienie istoty kosztu wymaga określenia celu obliczania kosztu, przedmiotu, którego dotyczy koszt, rodzaju ofiary oraz warunków, w których koszt jest obliczany (Haseman 1968: 738–752). Koszty mogą służyć celom planowania, kontroli i okresowej sprawozdawczości finansowej, przy czym z planowaniem może być związana grupa kosztów, które są użyteczne w teorii decyzji.

Koszt w tej teorii stanowi negatywną stronę decyzji, komplikację, która występuje zanim nastąpi wybór określonej opcji działania. Koszt oznacza to, co podejmujący decyzję poświęca lub z czego rezygnuje, kiedy dokonuje wyboru (Buchanan 1999). Wynika on z oceny korzyści lub użyteczności podejmującego decyzję, z którą łączy się konieczność rezygnacji z innych rozpoznanych kierunków działania na rzecz wybranego. Oznacza to, że w teorii decyzji koszty są rozpatrywane przez wymiar użyteczności. Koszt podjęcia jakichkolwiek działań obejmuje dochody, które można uzyskać, gdyby dana decyzja nie została podjęta¹. Koncepcja kosztów utraconych korzyści wydaje się szczególnie predestynowana do wykorzystania w procesie rozwiązywania problemów decyzyjnych, ponieważ koncentruje uwagę decydenta na alternatywnych, możliwych do realizacji wariantach działania. Koszty będą pokryte tylko wtedy, kiedy wybierze on z różnych kierunków działania opcję, który zmaksymalizuje jego zyski.

Wynika z tego, że w teorii decyzji koszt utraconych korzyści jest: (Hayemann, Bloom 1990: 34; Buchanan 1999)

- podstawą przewidywania, co oznacza, że jest stosowny w koncepcjach *ex ante*, i przyszłościowych rachunkach decyzyjnych,
- ponoszony wyłącznie przez podejmującego decyzję, nie może być przenoszony lub nakładany na innych,
- określany w momencie wyboru,
- niezrealizowany, ze względu na sam fakt wyboru tego, co nie było satysfakcjonujące.

Zimmermann (1995: 26) definiuje koszty utraconych korzyści jako „oszacowane wpływy z działań, które mogłyby być, ale nie będą podjęte”. W sytuacji, gdy wszystkie zastosowania zasobu nie mogą być jednocześnie wdrożone wówczas wybory muszą być dokonywane spośród alternatywnych zastosowań zasobów. Oznacza to, że jeżeli każdy zasób (ziemia, pieniądze, czas, kapitał i inne) można wykorzystać w inny sposób, to decyzja o zastosowaniu danego zasobu ma przypisany koszt utraconych korzyści. Wówczas w analizie wariantu działania, który został wybrany należy uwzględnić utracony dochód z wykorzystania zasobu możliwy do osiągnięcia, gdyby wybrano inny wariant działania. Dochód utracony w związku z podjętą decyzją jest wyrażony w postaci zmniejszenia dotychczasoso-

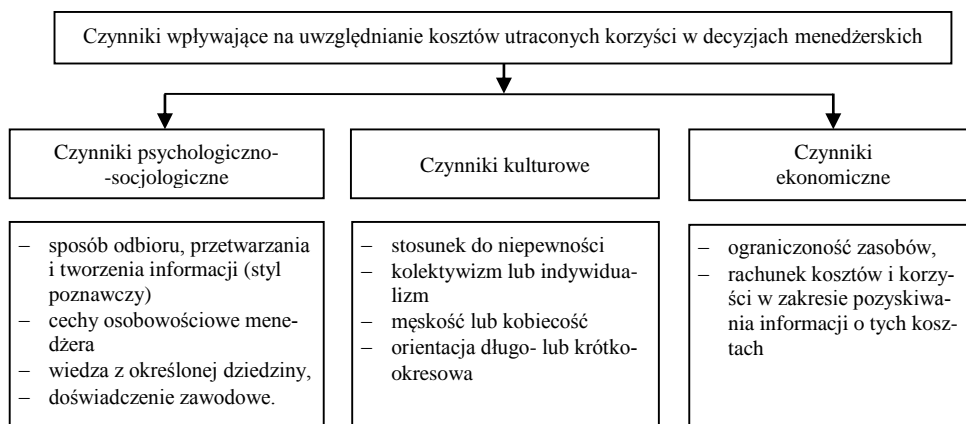
¹ Jeżeli ktoś mówi, że określony kierunek działania „nie jest warty kosztu”, oznacza to, że woli on jakiś inny kierunek, a tym samym pieniądze lub niepieniężne dochody tej osoby, będą większe, jeśli on nie zrealizuje tego działania.

wych wpływów pieniężnych lub wpływów możliwych do uzyskania. Jako, że koszty te dotyczą niewybranego do realizacji wariantu działania, nie będą one ewidencjonowane w ramach rachunkowości finansowej. Jednak one nie mogą być pomijane w analizach decyzyjnych² menedżerów, gdyż zagraża to efektywności analizy decyzyjnej, a tym samym zagraża podjęciem nieracjonalnej decyzji. Jednak w praktyce wykorzystanie tych kosztów w procesie rozwiązywania problemów decyzyjnych jest ograniczone. W związku z tym tak istotna jest identyfikacja czynników, które mają wpływ na ich stosowanie przez osoby podejmujące decyzje.

2. Determinanty stosowania kosztów utraconych korzyści w analizach decyzyjnych

Obecnie badania światowe koncentrują się na poszukiwaniu uwarunkowań i czynników, które mogą potencjalnie wpływać na uwzględnianie kosztów utraconych korzyści przez menedżerów w trakcie rozwiązywania problemów decyzyjnych, w zakresie wykorzystania i alokacji zasobów firmy. Wyniki tych badań wskazują, iż czynniki mające wpływ na stosowanie kosztów utraconych korzyści w rachunku decyzyjnym można podzielić na trzy grupy. Są to czynniki (rys. 1):

- psychologiczno-socjologiczne,
- kulturowe,
- ekonomiczne.



Rysunek 1. Determinanty kosztów utraconych korzyści w analizie decyzyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Większość badań dotyczących zakresu i okoliczności stosowania kosztów utraconych korzyści przez podejmujących decyzje wykorzystuje osiągnięcia psychologii poznawczej, która zajmuje się badaniem struktur i procesów poznawczych człowieka. Nauka ta stara się

² Analiza decyzyjna ma na celu podniesienie jakości decyzji przez uświadomienie decydentowi różnych konsekwencji decyzji, a także jego preferencji w stosunku do tych konsekwencji (Tyszka 1986: 129–139).

wyjaśnić zachowania człowieka przez jego wewnętrzne procesy umysłowe. W szczególności zajmuje się ona tym, w jaki sposób ludzie odbierają, przechowują, tworzą i wykorzystują informacje, myślą, rozwiązują problemy i podejmują decyzje (Dobrołowicz 2006: 7; Chlewiński 2007: 11–12). Pierwszych przyczyn pomijania bądź uwzględniania kosztów utraconych korzyści przez osoby podejmujące decyzje doszukiwano się w odmiennych stylach poznawczych tych osób³.

Na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku pojawiły się w literaturze z zakresu rachunkowości zarządczej pierwsze artykuły na temat wpływu stylów poznawczych zarządzających na uwzględnianie kosztów utraconych korzyści do oceny wariantów decyzyjnych. R.H. Chenhal, D. Morris (1991: 27–46) wskazali, że różnice w odbiorze informacji przez poszczególne osoby w danym środowisku wynikają z ich odmiennych stylów poznawczych. W swych badaniach odnieśli się oni do jungowskiego stylu percepcyjnego i intuicyjnego. Percepcyjny sposób funkcjonowania poznawczego powoduje, że ludzie preferują informacje bieżące, wyraźne, konkretne i celowe, natomiast osoby postrzegające informacje intuicyjnie preferują te, które są abstrakcyjne, symboliczne i teoretyczne. Osoby z intuicyjnym sposobem myślenia będą skupiać uwagę na ogólnej sytuacji, a tym samym potrafią przejść od konkretnych informacji do szerszej i abstrakcyjnej ich interpretacji. Oznacza to, że osoby te będą bardziej skłonne do rozpatrywania możliwości wariantowych zastosowań aktywów, co zwiększa szanse na włączeniu do analiz decyzyjnych kosztów utraconych korzyści. Osoby, które reprezentują percepcyjny styl poznawczy będą natomiast koncentrować się na konkretnych informacjach i tym samym będą mniej skłonne do rozpatrywania tych wariantów działania, jeżeli nie są wyraźnie wyodrębnione, a tym samym będą pomijać koszty utraconych korzyści w rozpatrywanych wariantach decyzyjnych. Uczestnikami badań przeprowadzanych przez R.H. Chenhala i D. Morrisa była kadra zarządzająca średniego i wyższego szczebla stojąca przed decyzją o rozpoczęciu produkcji nowego wyrobu w sytuacji współfinansowania tej produkcji. Wyniki wykazały, że badani o intuicyjnym sposobie funkcjonowania poznawczego w sytuacji współfinansowania projektu w mniejszym stopniu uwzględniali koszty utraconych korzyści. Dla zarządzających, którzy preferowali percepcyjny styl poznawczy, sponsorowanie projektu nie miało wpływu na zwiększenie zakresu pomijania tych kosztów w analizach decyzyjnych.

Badania nad uwarunkowaniami stosowania kosztów utraconych korzyści w ocenie wariantów decyzyjnych były kontynuowane przez S. Verę-Munoz (1998: 47–92), która analizowała wpływ wiedzy i doświadczenia zawodowego w zakresie rachunkowości finansowej i zarządczej na wykorzystanie informacji o kosztach utraconych korzyści przy podejmowaniu decyzji operacyjnych. Badania te wskazały, że osoby z większym doświadczeniem w danej dziedzinie posiadają głębszą wiedzę w tym zakresie. Struktury wiedzy pomagają im tworzyć mentalną reprezentację określonych decyzji, co oddziałuje na zasób posiadanych przez nich informacji. Informacje zawarte w tych strukturach są przywoływane z pamięci w momencie podejmowania decyzji. Struktury te wydają się być specyficzne dla danej dziedziny i dlatego są uaktywniane przez sygnały z niej pochodzące. Z tego względu osoby, posiadające większą wiedzę z rachunkowości zarządczej uwzględniały, koszty utraconych korzyści w przeciwieństwie do osób dysponujących wiedzą z rachunkowości finansowej. Badania wykazały również, że włączanie kosztów utraconych korzyści do analizy

³ Styl poznawczy to preferowany sposób funkcjonowania poznawczego, odpowiadający indywidualnym potrzebom jednostki. Odnosi się (Mateczak 2000: 761–782).

może być uwarunkowane charakterem prywatnym lub służbowym problemu decyzyjnego. Osoby z rozległą wiedzą z zakresu rachunkowości finansowej miały tendencję do ignorowania kosztów utraconych korzyści w decyzjach zawodowych, ale nie w decyzjach prywatnych. S. Vera-Munoz i jej współpracownicy kontynuowali badania także w innych aspektach. Badali oni wpływ doświadczenia zawodowego i wiedzy księgowej na umiejętność przełożenia zysków księgowych na przepływy pieniężne, które wyrażają koszty utraconych korzyści. Wyniki tych badań potwierdzają, że osoby mające większą wiedzę księgową posiadają zróżnicowane struktury wiedzy i tym samym mogą łatwiej je przystosować do potrzeb decyzyjnych. Podsumowaniem omawianych badań jest stwierdzenie, że większa wiedza i doświadczenie osób w rachunkowości ułatwia konwersję historycznych informacji występujących w formacie rachunkowości finansowej na przyszłe przepływy pieniężne. Autorzy ci podkreślają jednak, że wyniki badań jednoznacznie wskazują fakt większych umiejętności w zakresie tej konwersji w wypadku osób posiadających większą wiedzę i doświadczenie w rachunkowości zarządczej niż finansowej. Tym samym osoby te w większym stopniu włączają do analizy decyzyjnej koszty utraconych korzyści (Vera-Munoz i in. 2001: 405–429).

Zgodnie z przyjmowanymi w ekonomii założeniami, koszty utraconych korzyści i koszty realne, będące jednocześnie wydatkami (ang. *out-of-pocket cost*) powinny być traktowane jednakowo. Thaler (1987: 201), analizując przedstawioną w teorii perspektywy⁴ funkcję wartości, w której straty są wyżej wyceniane niż zyski, wskazuje, że jeżeli koszty realne są traktowane jako straty, a koszty utraconych korzyści jako niezrealizowane zyski, to są przeceniane te pierwsze. Zachowania te nazwał efektem nabycia (ang. *endowment effect*), który polega na przecenianiu wartości przedmiotów znajdujących się w posiadaniu decydującego w stosunku do tych, które można potencjalnie nabyć. Badania prowadzone przez Chenhala i Morrisa i innych (1991: 27–46) potwierdziły tę relację.

Badania w zakresie psychologicznych uwarunkowań pomijania/uwzględniania kosztów utraconych korzyści w analizach decyzyjnych są kontynuowane. Szczególnie interesujące w tym zakresie są ostatnie badania przeprowadzone przez L.M. Victorowich. Autorka ocenia w nich zależności między informacyjnymi charakterystykami (niejasność kosztów utraconych korzyści), charakterystykami otoczenia (stopniem zaawansowania prac nad realizowanym projektem) i doświadczeniem oraz wiedzą podejmującego decyzję a wykorzystaniem kosztów utraconych korzyści w analizie decyzyjnej (2010: 85–108). W celu zinterpretowania uzyskanych wyników posługuje się ona między innymi psychologiczną teorią odbicia (ang. *image theory*) opracowaną przez L.R. Beacha⁵. Wysoka zgodność odbicia powoduje, że podejmujący decyzję nie ma motywacji do pogłębiania swojej wiedzy o problemie decyzyjnym drogą pozyskania mniej dostępnych informacji, do których należą również koszty utraconych korzyści. W odwrotnej sytuacji, gdy odbicie jest niesatysfakcjonujące, menedżer będzie poszukiwał pogłębionych informacji o możliwościach najefektywniejszego w danych warunkach rozwiązania problemu, czego rezultatem powinno być uwzględnienie tych kosztów.

⁴ Opracowana przez noblistów – D. Kahnemana i A. Tversky'ego teoria, która wskazywała, między innymi, że inaczej jest traktowana prognoza strat niż zysków.

⁵ W teorii obrazu (ang. *image theory*), zakłada się, że ludzie tworzą własne struktury wiedzy (obrazy) wykorzystywane do interpretacji informacji umożliwiających wybór określonych kierunków działania. Odbicie jest wizualną i mentalną reprezentacją informacji, która odnosi się do danego problemu decyzyjnego (Beach, Mitchell 1987: 201).

Badania przeprowadzone przez L.M. Victorowich potwierdziły niektóre wyniki poprzednich badań oraz wprowadziły nowe hipotezy badawcze dotyczące stosowania kosztów utraconych korzyści w analizie decyzyjnej. Wyniki tych badań wskazują, że (2010: 85–108):

- niedoświadczeni decydenci w mniejszym zakresie posługują się kosztami utraconych korzyści, gdy są one niejasno określone, natomiast dla doświadczonych decydentów sposób prezentacji kosztów utraconych korzyści (wyraźny lub niewyraźny) nie ma znaczącego wpływu na ich stosowanie w analizie decyzyjnej,
- niedoświadczeni decydenci w mniejszym zakresie wykorzystują koszty utraconych korzyści w końcowej części realizacji projektu, zaś dla doświadczonych decydentów różnice między stopniem realizacji projektu a stosowaniem kosztów utraconych korzyści nie są znaczące.

W dokonywanych przez menedżerów wyborach decyzyjnych zasadniczą rolę odgrywają ponadto wartości wpojone w procesie inkulturacji⁶. Do typowego wymiaru wartości kulturowych według G. Hofsteda (2000: 61–260) należą: dystans do władzy, kolektywizm lub indywidualizm, silne lub słabe unikanie niepewności, męskość lub kobiecość, orientacja długo- lub krótkookresowa. Z przedstawionych wymiarów wartości najistotniejszy wpływ na uwzględnianie kosztów utraconych korzyści w analizach decyzyjnych menedżerów wydaje się mieć stosunek do niepewności oraz zakres orientacji. Unikanie niepewności może sprzyjać poszukiwaniu możliwych rozwiązań problemu decyzyjnego, co w rezultacie doprowadza do szczegółowego rozpoznania wielkości kształtujących warianty decyzyjne, w tym również kosztów utraconych korzyści. Zakres uwzględniania tych kosztów przez menedżerów może być również większy w kulturach nastawionych na orientację krótkookresową, która skupia się, między innymi, na gospodarnym i oszczędnym podejściu do zasobów. Podejście to wymaga bowiem podejmowania racjonalnych ekonomicznych decyzji w zakresie alokacji zasobów, a warunkiem tej racjonalności jest zidentyfikowanie i minimalizacja kosztów utraconych korzyści.

Istotnym czynnikiem kulturowym jest wrażliwość na kontekst sytuacji decyzyjnej. Przykładowo badania przeprowadzone w USA wykazały, że Azjaci są bardziej wrażliwi na kontekst decyzji niż decydenci pochodzący z Ameryki Północnej. (Masuda i in. 2008: 1260–1275). Zhang (2013: 1–49) dowiódł natomiast w swoich badaniach, że kanadyjscy konsumenci pochodzenia wschodnioazjatyckiego są bardziej skłonni do uwzględniania kosztów utraconych korzyści niż Kanadyjczycy pochodzenia północnoamerykańskiego, szczególnie w sytuacji, gdy nie są one wyraźnie wyeksponowane. Przyczyn różnic w zakresie uwzględniania kosztów utraconych korzyści doszukiwał się on w tradycji kultury dalekowschodniej, w której planuje się szczegółowo działania. Innym aspektem kulturowym, który należy rozważyć w analizie przyczyn pomijania kosztów utraconych korzyści jest kobiecy lub męski styl sprawowania funkcji zarządczych oraz kolektywizm i indywidualizm. Środowiska preferujące kobiece podejście będą w większym zakresie unikały ryzyka i działały w ramach określonych norm, podobnie jak środowiska kolektywizmu, co może sprzyjać uwzględnianiu kosztów utraconych korzyści w ocenach decyzyjnych. Należy podkreślić, że hipotezy te nie zostały szczegółowo potwierdzone kompleksowymi badaniami w tym zakresie.

⁶ Inkulturacja obejmuje pewne normy, zasady oraz prawa środowiska, w którym wychowywał się i pracuje decydent.

Istotnymi niemniej uwarunkowaniami ujmowania kosztów utraconych korzyści w analizach decyzyjnych są czynniki ekonomiczne. Jak już wspomniano, koszty te należy rozważać głównie w sytuacji występowania ograniczonych zasobów. Ograniczoność zasobów jest zdeterminowana przyjętą perspektywą czasową decyzji. Zazwyczaj w krótszym okresie dostęp do zasobów jest bardziej ograniczony, niż w długim okresie. Zakres uwzględniania kosztów utraconych korzyści przy decyzjach krótkoterminowych powinien zatem być większy. Zasadę tę potwierdziły między innymi badania Spillera (2013: 1–16). Badania te dodatkowo wykazały, że ograniczoność zasobów ma wpływ na rozpatrywanie kosztów utraconych korzyści w sytuacji, gdy działania są nieplanowane, natomiast ma mniejszy wpływ w wypadku działań planowanych. Stwierdził on również, że bardziej typowe wykorzystanie zasobów związanych z daną decyzją będzie sprzyjać rozpatrywaniu tych kosztów podczas jej podejmowania.

Jak już wspomniano, koszty utraconych korzyści nie są mierzone w ramach systemu rachunkowości finansowej, a więc wymagają dodatkowego pomiaru i zapisu. Ze względu na fakt, że mogą one powstać tylko w momencie dokonywania wyborów decyzyjnych, ich identyfikacja będzie wymagała szczegółowych symulacji, w których będzie rozważało się ich wartość przy wyborach kolejnych opcji działania. Trudności z ich wyznaczeniem zwiększają się również z powodu konieczności wyraźnego określenia wszystkich możliwych wariantów rozwiązania danego problemu decyzyjnego. Wymienione problemy mogą budzić obawy, że koszty pozyskania informacji o utraconych dochodach na skutek dokonanego wyboru znacznie przekroczą korzyści z ich zastosowania.

Uwagi końcowe

Już H. Simons stwierdził, że podejmujący decyzję jest ograniczony swoimi wartościami, nieświadomymi odruchami, umiejętnościami i zwyczajami, a także niepełną i niedoskonałą informacją, co powoduje że podejmowane decyzje charakteryzują się niepełną racjonalnością. Jednym ze sposobów zwiększania tej racjonalności jest uwzględnianie w procesie decyzyjnym informacji o kosztach utraconych korzyści. Przedstawione powyżej badania wykazały, że w praktyce koszty te są często pomijane przy podejmowaniu decyzji menedżerskich. Mechanizm ten stał się przesłanką poszukiwania przez badaczy czynników, które mają wpływ na stosowanie tych kosztów przez decydentów w analizach decyzyjnych. W celu uporządkowania tych czynników zostały one w artykule zgrupowane w trzech obszarach. Najwięcej badań w zakresie przyczyn uwzględniania/pomijania tych kosztów w analizach decyzyjnych dotyczy aspektów psychologiczno-socjologicznych i kulturowych. Przedstawione w artykule badania wykazują ścisły związek między stylem poznawczym reprezentowanym przez podejmującego decyzję a zakresem uwzględniania przez niego kosztów utraconych korzyści w tym procesie. Silne relacje występują również między sposobem radzenia sobie w danej kulturze z niepewnością a uwzględnianiem tych kosztów przy podejmowaniu decyzji.

Podsumowując, należy stwierdzić, że identyfikacja czynników, mających wpływ na uwzględnianie/pomijanie kosztów utraconych korzyści, wymaga dalszych badań. Ich ciągle rozpoznawanie pozwoli na ograniczanie sytuacji, w których będą podejmowane mało racjonalne decyzje.

Literatura

- Arely D. (2008), *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions*, New York, Harper Collins Publishers.
- Becker, S.W., Ronen J., Sorter G.H. (1974), *Opportunity Costs – An Experimental Approach*, „Journal of Accounting Research” no. 12.
- Beach, L.R., Mitchell T.R. (1987), *Image theory: Principles, goals, and plans in decision making*, „Acta Psychologica” vol. 66 (3).
- Buchanan J. (1999), *Cost and Choice: An Inquiry in Economic Theory*, www.econlib.org/library/Buchanan/buchCv6c3.html#Ch.3.
- Chenhall R., Morris D. (1991), *The Effect of Cognitive Style and Sponsorship Bias on the Treatment of Opportunity Costs in Resource Allocation Decisions*, „Accounting, Organizations and Society” no. 16.
- Dobrowolowicz W. (2006), *Psychologia procesów poznawczych*, Vizja Press&it, Warszawa.
- Haseman W.C. (1968), *An Interpretive Framework for Cost*, „The Accounting Review” vol. 43 (4).
- Heymann H., Bloom R. (1990), *Opportunity Cost in Finance and Accounting*, Westport, CT: Quorum Books.
- Friedman L.A., Neumann B.R. (1980), *The Effects of Opportunity Costs on Project Investment Decisions: A Replication and Extension*, „Journal of Accounting Research” no. 18.
- Gierusz J. (2005), *Koszty i przychody w świetle nadrzędnych zasad rachunkowości. Pojęcia, klasyfikacja, zakres ujawnień*, ODDK, Gdańsk.
- Hofstede G. (200), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hoskin R. (1983), *Opportunity Cost and Behavior*, „Journal of Accounting Research” no. 21.
- Masuda T., Gonzales R., Kwan L. Nisbett R.E. (2008), *Culture and Aesthetic Preference: Comparing the Attention to Context of East Asians and Americans*, „Personality and Social, Psychology Bulletin”.
- Matczak A. (2000), *Style poznawcze*, w: red. J. Strelau, „Psychologia” t. 2.
- Neumann B.R., Friedman L.A. (1978), *Opportunity Costs: Further Evidence Through an Experimental Replication*, „Journal of Accounting Research” no. 16.
- Northcraft G., Neale M. (1986), *Opportunity Costs and the Framing of Resource Allocation Decisions*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” no. 37.
- Psychologia poznawcza w trzech ostatnich dekadach XX wieku* (2007), red. Z. Chlewiński, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Spiller S. (2010), *Opportunity Cost Consideration*, „The Journal of Consumer Research” vol. 38, The University of Chicago Press.
- Thaler R.H. (1980), *Toward a positive Theory of Consumer Choice*, „Journal of Economic Behavior and Organization” vol. 1.
- Tyszka T. (1986), *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa.
- Vera-Munoz S.C. (1998), *The Effects of Accounting Knowledge and Context on the Omission of Opportunity Costs in Resource Allocation Decisions*, „The Accounting Review”.
- Vera-Munoz S.C., Kinney W.R., Bonner S.E. (2001), *The Effects of Domain Experience and Task Presentation Format on Accountants, Information Relevance Assurance*, „The Accounting Review” no. 76.
- Victorovich L.M. (2010), *When do Opportunity Costs Count? Vague Opportunity Costs, Project Completion Stage and management Accounting Experience*, „Behavioral Research in Accounting” vol. 22, no. 1, American Accounting Association.
- Zhang N. (2013), *Cultural Differences in Opportunity Cost Consideration*, Queen’s University, Kingston, Ontario, Canada.
- Zimmermann J. (2009), *Accounting for Decision Making and Control*, 6 ed., McGraw-Hill Irwin.

DETERMINANTS OF THE USE OF OPPORTUNITY COST IN THE ANALYSIS OF DECISION-MAKING

Abstract: *Purpose* – in order to properly solve the problem of decision-making is taken into account by managers in their decision-making analysis of opportunity cost. Studies worldwide show that these costs are often ignored in these analyzes. Therefore, it seemed reasonable to identify the factors that influence the inclusion of opportunity costs in the process of creating information for the decision. The article was classified these factors in the three groups, dividing them into factors psycho-sociological, cultural and economic. *Design/Methodology/Approach* – article written based on research carried out in the world, the description of which appeared in the literature and comparative analysis method was used. *Findings* – the article identified conditions and factors that affect the consideration or ignore the opportunity cost in the analysis of decision-making managers. *Originality/Value* – the Polish literature, there is no publication in the requirements relating

to the circumstances of the application of opportunity cost in making managerial decisions. The article attempts to classify the factors affecting the consideration or suppress these costs in the analysis of decision-making decision-makers.

Keywords: opportunity costs, decision analysis, determinants of opportunity cost

Cytowanie

Nadolna B. (2014), *Determinanty stosowania kosztów utraconych korzyści w analizie decyzyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 827, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 69, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 95–103; www.wneiz.pl/frfu.