

redakcja naukowa

SŁAWOMIR SOJAK



ZAŁOŻYĆ FIRME i nie zbankrutować

– studia przypadków

Difin

**ZAŁOŻYĆ FIRME
i nie zbankrutować**
– studia przypadków

Copyright © Difin SA
Warszawa 2010
Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie
całości lub fragmentów niniejszej pracy
bez zgody wydawcy zabronione.

Redaktor prowadząca
Maria Adamska

ISBN 978-83-793 -539-1

Printed in Poland
Difin SA
Wydanie pierwsze, Warszawa 2010
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1,
tel. (22) 851-45-61, (22) 851-45-62, fax (22) 841-98-91
Skład i łamanie: Poligrafia, tel. 605-105-574
Wydrukowano w Polsce

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Wykorzystanie analizy przypadków w edukacji akademickiej (<i>Sławomir Soják</i>)	9
PRZYPADEK 1	
Poznaj przyszłą sytuację finansową, zanim rozpoczniesz działalność na własny rachunek (<i>Piotr Kozak</i>)	25
PRZYPADEK 2	
Lecznica dla zwierząt – jak pozyskać dotację z UE na rozwój mikroprzedsiębiorstwa? (<i>Maria Kola-Bezka</i>)	37
PRZYPADEK 3	
Państwo Gawlikowie, czyli gdzie pracować – w Polsce czy w Wielkiej Brytanii? (<i>Aleksandra Banaszkiewicz, Ewa Makowska</i>)	42
PRZYPADEK 4	
Infobroker – zawód przyszłości? (<i>Aleksandra Banaszkiewicz, Ewa Makowska</i>)	55
PRZYPADEK 5	
Dynamika problemów personalnych w firmie branży IT (<i>Kamil Zawadzki</i>)	67
PRZYPADEK 6	
Pozapłacowe instrumenty motywowania pracowników w firmie ProGaz (<i>Monika Maksim</i>)	77

PRZYPADEK 7

Jednoręki bandyta, czyli kto traci, a kto zyskuje?
(*Sławomir Sojak, Katarzyna Węgrzynowska*) 87

PRZYPADEK 8

Rachunek kosztów upadłości (*Sławomir Sojak, Małgorzata Trojanek*) 97

PRZYPADEK 9

Ocena przedsięwzięcia inwestycyjnego firmy ROLPOL
(*Marlena Ciechan-Kujawa, Katarzyna Goldmann*) 115

PRZYPADEK 10

Ocena sytuacji finansowej hotelu Warszawianka (*Marlena Ciechan-Kujawa,
Katarzyna Goldmann*) 132

PRZYPADEK 11

Ocena biznesplanu firmy WOOD (*Marlena Ciechan-Kujawa,
Katarzyna Goldmann*) 136

PRZYPADEK 12

Skuteczność modeli analizy dyskryminacyjnej w ocenie zagrożenia
upadłością przedsiębiorstw (*Marlena Ciechan-Kujawa, Katarzyna Goldmann*) 168

PRZYPADEK 13

VICTOR – specjalizacja czy dywersyfikacja produkcji? (*Sławomir Sojak*) 172

PRZYPADEK 14

TOURNÉE – jak nie dać się wchłonąć największym? (*Sławomir Sojak*) 182

PRZYPADEK 15

Przejście z podatkowej księgi przychodów i rozchodów na księgi
rachunkowe (*Maria Jankowska*) 188

Wstęp

Założyć firmę i nie zbankrutować – łatwiej powiedzieć, niż zrobić. Co roku powstają w Polsce dziesiątki tysięcy nowych firm i co roku dziesiątki tysięcy firm jest likwidowanych, wprawdzie nie wszystkie z powodu bankructwa. Ale przecież nikt nie zakłada firmy po to tylko, by zbankrutować, a jednak bankructwa się zdarzają. Co jest tego przyczyną? – jednej odpowiedzi na to pytanie nie ma. Nie jest także celem tej książki znalezienie uniwersalnej odpowiedzi, jest natomiast – pomoc w podjęciu decyzji o uruchomieniu własnego przedsiębiorstwa. Oferujemy ją także tym osobom, które już rozpoczęły działalność gospodarczą i napotyka ją na trudności w jej prowadzeniu.

Powyższym akapitem rozpoczynały się dwie poprzednie książki poświęcone aspektom prawnym¹ i zarządczym² funkcjonowania firm. Wstęp ten jest aktualny w tym tomie. Jest ona naturalnym uzupełnieniem poprzednich, zawiera bowiem opis kilkunastu przypadków firm rzeczywiście istniejących, już nieistniejących lub rozpoczynających dopiero swoją działalność. Są to tzw. przypadki (*cases*). Analiza przypadków jest coraz częściej stosowaną metodą nauczania w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi. Jej głównym celem jest przede wszystkim rozwiązywanie różnych realnie występujących problemów. Dodajmy, problemów, które często praktyka gospodarcza już zweryfikowała.

Książka ta jest przeznaczona dla studentów studiów ekonomicznych wszystkich trybów (studiów stacjonarnych, niestacjonarnych, podyplomowych) kierunków zarządzanie, zarządzanie kadrami oraz finanse i rachunkowość. Ponieważ tradycyjne ćwiczenia różnią się od analizy przypadków, wprowadzeniem do szczegółowych analiz będzie rozdział traktujący o tym, w jaki sposób można wykorzystywać analizę przypadków w edukacji akademickiej. Polecamy go szczególnie uwadze zarówno prowadzącym zajęcia, jak i studentom.

Każdy z opisanych w tej książce przypadków składa się z trzech części: wprowadzenia, części zasadniczej oraz pytań i poleceń do rozwiązania. Wpro-

¹ S. Sojak (red.), *Założyć firmę i nie zbankrutować – aspekty prawne*, Difin, Warszawa 2009.

² S. Sojak (red.), *Założyć firmę i nie zbankrutować – aspekty zarządcze*, Difin, Warszawa 2009.

wadzenie zawiera krótki opis problemu, któremu poświęcony został dany przypadek, cel dydaktyczny, literaturę, jaka jest niezbędna do jego analizy (są to przede wszystkim wspomniane wyżej książki) oraz przedmiot, na którym dany przypadek może być analizowany, ze wskazaniem liczby godzin przeznaczonych na analizę.

Zamierzeniem tej książki jest to, by zbiór tych przypadków zawierał zagadnienia, które były opisane w poprzednich książkach. W tych przypadkach, gdy jest to niewystarczające, wskazujemy dodatkową literaturę.

Szeroki zakres problemów, jakim są poświęcone zamieszczone przypadki, sprawia, że mogą być one przedmiotem analizy na zajęciach z zakresu: zarządzania, budżetowania, planowania finansowego, analizy finansowej, rachunkowości, biznesplanu, projektów UE, funduszy i programów unijnych, zarządzania zasobami ludzkimi.

Sławomir Sojak

Wykorzystanie analizy przypadków w edukacji akademickiej

Wprowadzenie

Angielskie słowo *case* pochodzi od łacińskiego słowa *casus* i w wolnym tłumaczeniu oznacza przypadek, wypadek, że coś się zdarzyło, coś co zasługuje na szczególną uwagę, coś co wymaga interwencji, pomocy. Zwykle słowo to jest używane z innym jako *case study*, a więc analiza przypadku, studiowanie przypadku¹. Przypadki wykorzystywane są nie tylko w nauce zarządzania firmą, mogą być stosowane także w socjologii, psychiatrii, pedagogice i innych dyscyplinach, w których potrzebne są umiejętności rozwiązywania problemów. **Analiza przypadku** jest lub powinna być traktowana jako metoda dydaktyczna, której celem jest coś więcej niż tylko sam opis pewnych koncepcji czy technik stosowanych w firmie dotyczących np. stosowanego systemu marketingu, zarządzania potencjałem ludzkim, zasad rachunkowości itp. Celem tym jest bowiem przede wszystkim rozwiązywanie problemów.

Zazwyczaj **przypadek** opisuje w zwartej formie kilku lub kilkunastu stron sytuację, z którą boryka się dana organizacja. Będzie więc to opis tego, w jaki sposób dana firma znalazła się w obecnej sytuacji (krótka historia firmy) i na jakie problemy w chwili obecnej napotyka. Przypadek taki zawiera więc dane dotyczące wielkości sprzedaży, wysokości kosztów, systemu sprzedaży, systemu planowania i kontroli kosztów, sytuację finansową, a więc dane pozwalające zrozumieć sytuację firmy.

Zwykle przypadki nie zawierają całej i wyłącznej prawdy o przedsiębiorstwie, część z nich może być fikcją wprowadzoną dla ściśle określonych celów dydaktycznych, by uwydatnić jakiś problem. Wszystkie przypadki stosują tzw. całościowe (holistyczne) podejście do firmy, nie oznacza to jednak, że opisują

¹ Do słownika języka polskiego weszło i zdomowało się, nieraz trwale, wiele słów pochodzenia anglosaskiego. W tym opracowaniu odstępuję od tej praktyki, zastępując kategorię *case studies* wyrażeniem „analiza przypadków”.

ją w sposób kompletny². Autorzy przedstawiają w nich własny punkt widzenia, uwypuklają ważne według nich sprawy, często wielokrotnie „poprawiają” historię danej firmy, tak by bardziej „pasowała” do określonych celów dydaktycznych.

Przypadki są więc najczęściej opisami rzeczywiście istniejących – raczej małych i średnich – firm w ściśle określonym czasie i miejscu, otoczeniu gospodarczym. Opisują one przedsiębiorstwo, historię jego powstania, rozwój, strukturę organizacyjną, zasoby materialne, dotychczasowe osiągnięcia (patenty, licencje), pozycję na rynku, silne i słabe strony, zamierzenia na przyszłość, trudności i kłopoty w zarządzaniu. Analiza przypadków zwykle wymaga rozwiązania określonego problemu powstałego w danym przedsiębiorstwie. Przy czym najczęściej nie ma on jednego ściśle określonego rozwiązania. Co więcej nie ma rozwiązań złych i dobrych, są natomiast rozwiązania lepsze i gorsze. Informacji zawartych w przypadku jest zwykle mniej, niż powinno być (są niekompletne), między innymi po to, by sprowokować studentów do stawiania odpowiednich pytań w tym zakresie.

Z punktu widzenia źródeł pozyskiwania informacji Bloom i Segovia dzielą przypadki na³:

- a) opracowane na podstawie bezpośrednich badań danego przedsiębiorstwa,
- b) opracowane na podstawie ogólnie dostępnych danych o przedsiębiorstwie, np. na podstawie sprawozdań (raportów) rocznych,
- c) wymyślone przez autora, co wcale nie musi oznaczać, że od rzeczywistości gospodarczej odbiegają i są mniej przydatne dla procesu dydaktycznego.

Pierwsze z nich są najtrudniejsze do opracowania i wymagają największego wysiłku od autora.

Struktura przypadków

Pisanie przypadków w oparciu o konkretną firmę wymaga kilkakrotnego kontaktu z menedżerami tej firmy. Informacje o niej uzyskujemy z wszelkich możliwych źródeł, a więc z folderów reklamowych o firmie, ze sprawozdań finansowych, z rozmów z menedżerami i osobami odpowiedzialnymi za sprawy szczególnie nas interesujące w danej firmie, czasami z artykułów prasowych. Na podstawie pozyskanych informacji przystępujemy do pisania przypadku, który powinien mieć pewną logiczną strukturę. Pamiętając o tym, że przypadek jest w miarę

² R.W. Scapens, *Researching Management Accounting Practice: the Role of Case Study methods*, „British Accounting Review” 1990, Vol. 22, s. 276.

³ R. Bloom, J.J. Segovia, *Applying the Case Method with Guided Design and CoRT Techniques to Accounting Instruction*, „British Accounting Review” 1987, Vol. 19, s. 219.

całościowym spojrzeniem na firmę, możemy spotkać w literaturze niżej podany układ⁴.

- Historia firmy
Powinna ona zawierać datę powstania firmy, formę prawną, jej głównych założycieli i motywacje powodujące nimi podczas jej założenia.
- Zarząd firmy
Należy podać główne osoby zarządzające firmą, ich umiejętności i dotychczasowe doświadczenie.
- Produkt i rynek
W tej części powinien być opisany produkt (usługa), który jest wytwarzany przez firmę. Ważne jest tutaj określenie branży, w której firma działa – jej wielkość, zasięg terytorialny, udział w rynku oraz porównanie wyrobu pod względem jakości, ceny z wyrobami produkowanymi przez konkurentów.
- Organizacja firmy
Powinien być tu opisany – o ile jest to konieczne – sposób organizacji procesu technologicznego, organizacja dostaw surowców i materiałów, sprzedaży wyrobów (kontrakty), sposób zarządzania firmą (kto podejmuje bieżące, a kto strategiczne decyzje), jak długi jest horyzont planowania.
- Sytuacja finansowa firmy
Ta część jest bardzo ważna i powinna zawierać główne źródła przychodów, najważniejsze koszty, sposoby finansowania działalności, wyniki finansowe, przepływy gotówki itp.
- Strategia i plany na przyszłość
Ta część obejmuje określenie misji przedsiębiorstwa w przyszłości, tempo i kierunki jego rozwoju.
Struktura przypadku może być nieco inna, niemniej jednak nie powinna znacznie odbiegać od powyższej⁵.

Powstaje wobec tego pytanie, w którym miejscu umieścić w tym przypadku problemy do rozwiązania i jakie one będą. Z doświadczenia w tym zakresie wiem, że przychodząc do firmy, często szefowie nie chcą ujawnić, że mają jakiegokolwiek problemy i z góry nie wiadomo, jakie one będą. Najczęściej są to problemy z marketingiem, delegacją uprawnień, brakiem wiedzy w zarządzaniu firmą, która osiągnęła określony poziom rozwoju.

⁴ G. Easton, *Learning from Case Studies*, Prentice Hall, 2nd ed., London 1992, s. 17–32; W. Popławski, S. Sojak (red.), *Wprowadzenie do zarządzania małym przedsiębiorstwem. Zbiór przypadków*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1994, s. 82–142.

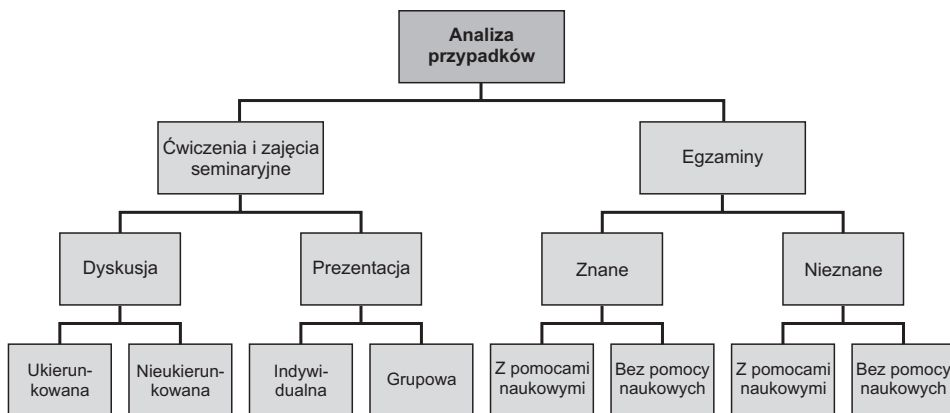
⁵ G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, 3rd ed., London 1993, s. 431–724.

Jak studiować przypadki

Przede wszystkim należy rozróżnić tradycyjne ćwiczenia od analizy przypadków. Celem ćwiczeń jest sprawdzenie wiadomości studentów, opanowanie i zaznajomienie się z określoną techniką stosowaną w firmie, na przykład z techniką i sposobem wyceny zużycia materiałów, techniką sporządzania rachunku wyników. Ćwiczenia zwykle mają gotowe, jedyne rozwiązania możliwe do osiągnięcia tylko w jeden ściśle określony sposób. Przypadek ma kilka sposobów rozwiązań i kilka sposobów ich realizacji, przy czym nie ma rozwiązań jedynie „słusznych”. Przypadki pozwalają studentom rozwijać swoje umiejętności poprzez rozwiązywanie problemów firmy. Przy czym cechą charakterystyczną jest to, że nie ma ściśle jednoznacznych sposobów rozwiązywania tych problemów.

Mogą być przypadki „martwe” i „żywe”⁶. Pierwsze z nich dostarczają wszystkich informacji studentom na początku procesu analizy. Są zamknięte na wszelkie nowe informacje. Często dotyczą problemu, który w rzeczywistości został już rozwiązany. Drugie – to takie, których informacje można wzbogacać po pewnym czasie, są więc bardziej realistyczne, czasami mogą mieć kilka wersji w celu rozwiązywania różnych problemów.

Schemat 1. Alternatywne sposoby wykorzystania przypadków w dydaktyce



Źródło: G. Easton, 1992, s. 5.

Przypadki mogą być wykorzystywane – zgodnie ze schematem 1 – zarówno w czasie zajęć, jak i podczas egzaminów⁷. Mogą to być przypadki, które studenci już znają lub takie, z którymi wcześniej się nie spotkali. Zwykle są one analizowane w grupie na zajęciach. Jest to tzw. harwardzki sposób analizy przypad-

⁶ G. Easton, op. cit., s. 4.

⁷ Ibid., s. 5.

ków⁸. Może on przybrać formę dyskusji nieukierunkowanej lub ukierunkowanej przez prowadzącego.

Dyskusja nieukierunkowana jest wtedy, gdy prowadzący zadaje na początku zajęć tylko pytanie typu: „Co jest państwa zdaniem najważniejszym problemem w analizowanym przypadku?”. Jego rola ogranicza się do kontroli dyskusji i wyjaśniania wątpliwości studentom. Metoda ta polega na „rzuceniu studentów na głęboką wodę”⁹. Efektem będzie „utonięcie lub wypłynięcie”. W tym przypadku studenci indywidualnie lub w grupach zostają pozostawieni sami sobie, dokonują analizy sytuacji i wybierają sposób rozwiązania analizowanego problemu. Główna trudność polega tutaj na tym, że studenci nie mogą sobie poradzić z sytuacjami niejasnymi, nie do końca dookreślonymi, powodującymi z reguły ich niechęć, napięcia, stres, frustracje i dlatego w praktyce metoda ta jest rzadko stosowana.

Dyskusja może być jednak prowadzona w sposób ukierunkowany przez prowadzącego, który zadaje studentom szczegółowe pytania, torujące dyskusję w z góry określonym kierunku. Podejście to polega na wykorzystaniu przypadków zgodnie z określoną, logiczną strukturą postępowania, nakazującą krok po kroku analizę przypadku.

Bez względu na charakter podejścia, prowadzący zajęcia powinien umożliwić studentom zrozumienie opisywanej sytuacji. Co więcej, studenci powinni brać aktywny udział w zajęciach. W czasie tradycyjnych zajęć nauczyciel jest osobą dominującą, częściej zabierającą głos, studenci natomiast słuchają i robią notatki. Przy analizie przypadków wzrasta rola samodzielnego dochodzenia do rozwiązań.

Oczekuje się, po przeprowadzeniu dyskusji, jego ustnej prezentacji na forum grupy. Przy czym prezentacja ta może nastąpić także bez uprzednio przeprowadzonej dyskusji. Analiza taka powinna być także przedstawiona do oceny w formie pisemnej¹⁰.

Analiza przypadków

W literaturze można spotkać w zasadzie zbieżne procedury postępowania w zakresie studiowania przypadków. Zwykle różnią się one między sobą „rozdrobnieniem” etapów postępowania. Struktura ta może być określona w formie następujących po sobie poleceń – na przykład¹¹:

⁸ Ibid., s. 7.

⁹ R. Bloom, J.J. Segovia, op. cit., s. 221.

¹⁰ G. Beaver, *The Small Firm and the Case Study Method*, Nottingham Business School, Nottingham 1992, s. 5–7.

¹¹ R. Bloom, J.J. Segovia, op. cit., s. 221, G. Beaver, op. cit., s. 4–5, G. Easton, op. cit., s. 12–15.

1. Wyjaśnij podstawowy problem.
2. Przedyskutuj problemy dodatkowe (zależne od podstawowego).
3. Przeanalizuj czynniki kształtujące, wpływające na ten problem.
4. Przedyskutuj możliwe alternatywne rozwiązania problemu.
5. Wybierz rozwiązanie najlepsze do realizacji i uzasadnij swój wybór.
6. Przedyskutuj sposób realizacji wybranego rozwiązania.

Jest to „mechaniczna” metoda analizy przypadków, która może spowodować rozwój kreatywności i innowacyjności u studentów oraz złagodzić obawy związane z pozostawieniem ich sam na sam z przypadkiem (metoda I).

Inną metodę proponują Bloom i Segovia. Jest to coś w rodzaju poradnika, przewodnika (*Guided Design*), obejmującego aż 14 etapów postępowania. Są to¹²:

1. Identyfikacja problemu

Wbrew pozorom zdefiniowanie problemu wcale nie jest łatwe, choć może za takie uchodzić. Bardzo często bowiem studenci myślą problem z jego symptomami bądź sposobami jego rozwiązania. Często chcą dostarczyć gotowe rozwiązania dla problemu, który wcale nie został zdefiniowany. Jest to bardzo ważny, wręcz krytyczny etap.

2. Określenie celu analizy przypadku

Jeśli problemem jest np. „brak zdolności produkcyjnych”, to celem może być „zapewnienie wzrostu zdolności produkcyjnych”. Jeśli problemem jest zbyt niska sprzedaż, to celem może być zwiększenie tej sprzedaży. Pojawia się wobec tego pytanie, jak zwiększyć zdolność produkcyjną lub jak zwiększyć sprzedaż. Dlatego też wszystko inne zależeć będzie od zdefiniowania problemu i celu.

3. Zbieranie informacji

Jest to logiczny, następny krok w analizie. Mając określony problem i cel analizy, możemy przystąpić do zbierania informacji potrzebnych do wskazania możliwych działań. Pomocny jest tu zestaw następujących pytań: Kto? Co? Kiedy? Gdzie? Dlaczego? Jak? Czyli: Kto i w jaki sposób jest związany z tym problemem? Co się stało lub co się stanie? Kiedy się to stało lub kiedy się to zdarzy? Dlaczego tak się stało lub stanie? Dlaczego to się stało właśnie teraz, a nigdy przedtem się nie zdarzało?

4. Elementy analizy

Podstawowym zadaniem jest tutaj określenie najważniejszych elementów analizy oraz wybór takiego elementu, na który mamy wpływ. Racjonalna analiza powinna dotyczyć tylko składników wrażliwych na tę decyzję, a więc od niej zależnych. Nie należy skupiać się na czynnikach, na które firma nie ma żadnego wpływu, a więc od niej niezależnych.

¹² R. Bloom, J.J. Segovia, op. cit., s. 222–225.

5. Określenie możliwych rozwiązań
Etap ten oznacza określenie możliwych sposobów osiągnięcia celu przyjętego w etapie drugim.
6. Ograniczenia i założenia osiągnięcia celu
Wszystkie zaproponowane rozwiązania mają swoje ograniczenia i warunki ich realizacji bądź to organizacyjne, bądź to finansowe. Muszą być one dokładnie wyspecyfikowane.
7. Wybór rozwiązania do realizacji
Z możliwych rozwiązań określonych w etapie piątym musimy wybrać jedno, akceptując jego ograniczenia. Podobnie jak etapy pierwszy i drugi, tak i ten jest etapem krytycznym, decyduje bowiem o sukcesie całej analizy.
8. Analiza wybranego sposobu rozwiązania problemu
Chociaż wybrane rozwiązanie było już porównywane z innymi, to ponownie należy dokonać jego analizy, odpowiadając na pytania: Kto? Co? Kiedy? Gdzie? Dlaczego? Jak?
9. Synteza
Na tym etapie pytania postawione w punkcie ósmym muszą uzyskać odpowiedzi. Jest to równoznaczne z określeniem planu działania.
10. Ocena przyjętego planu
Musi być dokonana ocena przyjętego planu działania po to, by być pewnym, czy jest on satysfakcjonujący w ramach przyjętych ograniczeń i założeń. Niekiedy może być to ocena wewnętrzna, czasami zewnętrzna, np. dokonana przez bank finansujący. Jeśli ocena ta nie będzie pomyślna, należy powrócić w analizie do etapu piątego.
11. Rekomendacje
Po dokonaniu oceny planu, konieczna jest jego rekomendacja i akceptacja.
12. Sprawozdanie
Powinno przedstawiać badany problem w sposób zwięzły i precyzować realizowane cele oraz uzasadniać konieczność i możliwość realizacji przyjętego planu działania.
13. Realizacja
14. Kontrola realizacji
Etap ten jest ważny nawet, jeśli nie jest możliwy do realizacji w warunkach akademickich. Należy w nim zwrócić uwagę na sposób i częstotliwość kontroli poszczególnych elementów realizowanego planu.
Jeśli przyjrzymy się szczegółowo temu poradnikowi, to można stwierdzić, że synteza tego postępowania sprowadza się do następujących elementów:
 1. Określenie problemu.
 2. Określenie celu.
 3. Zbieranie informacji (kto, co, kiedy, gdzie, dlaczego, jak).
 4. Analiza elementów, które powinny być zmienione.

5. Generowanie możliwych rozwiązań określonego problemu.
6. Określenie ograniczeń i warunków rozwiązań.
7. Wybór rozwiązania.

Korzyści edukacyjne ze stosowania przypadków

Uważa się, że studiowanie przypadków rozwija wiele obszarów umiejętności studentów, które łącznie mogą być nazwane kreatywnym rozwiązywaniem problemu¹³. Są to poniżej podane efekty.

1. Wiedza

Analiza przypadków nie wymaga specjalnej wiedzy w punkcie wyjścia i jej posiadanie nie jest najważniejszym przedmiotem analizy przypadku. Pomaga on jednak wykreować niezbędną wiedzę, budować własne sposoby zachowania, z którymi możemy się spotkać w przyszłości w podobnych sytuacjach.

2. Umiejętności analityczne

Przypadki zwykle zawierają wiele danych ekonomicznych, które stają się ważnymi i istotnymi informacjami dla analizującego. Pozwalają mu rozwinąć umiejętności oszacowania ich ważności, sposobu ich wykorzystania, klasyfikacji, pozyskiwania i interpretacji. Analiza tych danych pozwala lepiej zrozumieć opisywaną sytuację.

3. Umiejętności praktyczne

Przypadki pozwalają zapoznać się z pewnymi zasadami i regułami praktycznymi, np. z zasadami ustalania amortyzacji, wykorzystaniem w decyzjach inwestycyjnych NPV, IRR, analizą regresji liniowej, analizą wskaźnikową na podstawie sprawozdań finansowych. Pozwalają na ocenę możliwości zastosowania ich w konkretnych sytuacjach.

4. Umiejętności kreatywne

Przejawia się to głównie w generowaniu alternatywnych rozwiązań, w przewidywaniu skutków podejmowanych decyzji.

5. Umiejętności decyzyjne

Analiza przypadków jest nastawiona na podejmowanie decyzji, na określenie czynników je warunkujących, na ich zrozumienie i konsekwencje ekonomiczne.

6. Umiejętności komunikacyjne

Zależą one od preferencji prowadzącego w zakresie szerokiej gamy metod porozumiewania się i dostarczania informacji, np. poprzez ustną, indywidualną lub grupową prezentację, wykorzystanie metod wizualnych (rzutnik, wideo).

¹³ G. Easton, op. cit., s. 7–9; W. Popławski, S. Sojak, op. cit., s. 66–67.

7. Umiejętności socjologiczne

Analiza przypadków jest pewnym procesem socjologicznym, w którym uczestniczą studenci o odmiennych preferencjach co do sposobów studiowania, zdobywania wiedzy czy korzystania z posiadanej wiedzy. Nie ułatwia to, co prawda, pracy w grupie, studiowania *przypadków*, uczy jednak kultury dyskusji¹⁴.

Podczas nauczania za pomocą analizy *przypadków* pojawiają się także pewne problemy i dylematy.

- Studenci nie są wcześniej uprzedzeni, co jest problemem w danej firmie; mogą być więc do takiej sytuacji nieprzyzwyczajeni, nieprzygotowani. Co więcej, nawet gdy już zdołają określić problem, to dowiadują się, że nie ma jednego rozwiązania, nie można im powiedzieć, czy mają rację lub nie. Często określają taką sytuację jako błądzenie we mgle bez kompasu.
- Po zajęciach zwykle studenci wiedzą, że nauczyli się czegoś nowego, że znają więcej faktów niż przed zajęciami. Mogą mieć jednak odczucie odwrotne, że niczego się nie nauczyli. Zdarza się tak wtedy, gdy rozwiązywanie problemów wymaga wyższego poziomu wiedzy, niż dotychczas posiadali. Z drugiej strony jednak analizę przypadków należy traktować w dłuższej perspektywie niż perspektywa tylko jednego spotkania. Często studenci mają sporo czasu na studiowanie dostarczonych im przed zajęciami przypadków, np. tydzień lub dwa tygodnie wcześniej. Przypadki stymulują więc do studiowania w celu przeprowadzenia rzetelnej ich analizy.

Wyniki badań ankietowych

Ankieta została wypełniona przez studentów ostatniego roku studiów dziennych i zaocznych na zakończenie zajęć pod nazwą „Biznesplan”. Na zajęciach tych studenci w grupach 5–6 osobowych dokonywali analizy kilku przypadków, traktujących o sytuacjach rzeczywiście istniejących firm opisanych w literaturze. Podstawowym celem ankiety było uzyskanie informacji na temat przydatności takiej metody w dydaktyce na studiach ekonomicznych. Ankietowani mieli odpowiedzieć na pytania, określając względną przydatność analizy przypadków w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało ocenę najniższą, 5 – najwyższą.

Badanie to zostało przeprowadzone już po raz trzeci. Po raz pierwszy na przełomie 1994/1995 roku¹⁵, po raz drugi po upływie 5 lat na przełomie 1999/

¹⁴ R.M.S. Wilson, *Applying the Case Method in Accounting: a Comment*, „British Accounting Review” 1988, Vol. 20, s. 282–283.

¹⁵ Wyniki patrz w opracowaniu: S. Sojak, *Wykorzystanie analizy przypadków (case studies) w dydaktyce*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, tom XXX, Warszawa 1995, s. 154–169.

2000 roku¹⁶ i obecne w 2009 roku. W najnowszych badaniach objętych ankietą było 58 studentów studiów dziennych i 42 studiów zaocznych. Strukturę ankietowanych według zajmowanych stanowisk pracy i wielkości firm, w których pracowali przedstawiają tabele 1 i 2. Wynika z nich, że spośród studentów dziennych ponad 25% badanych już pracowało, wśród studentów studiów zaocznych odsetek ten wynosił prawie 90%. Przy czym przeważali pracownicy na stanowiskach niekierowniczych w małych i średniej wielkości firmach.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów według zajmowanych stanowisk pracy

Wyszczególnienie	Studia dzienne	
	studia dzienne	studia zaoczne
1. Liczba studentów wypełniających ankietę, w tym:	58	42
a) pracujących	25,86%	88,10%
– na stanowisku kierowniczym (w zarządzie)	1,72%	2,38%
– na stanowisku kierowniczym (niższego szczebla)	0,00%	11,90%
– na innym	24,14%	73,82%
b) niepracujących	74,14%	11,90%

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Liczba respondentów według wielkości firmy

Wyszczególnienie	Studia dzienne	
	studia dzienne	studia zaoczne
Liczba odpowiedzi	15	37
Do 25 osób	73,33%	45,95%
26–50 osób	20,00%	10,81%
51–100 osób	0,00%	18,92%
101–200 osób	0,00%	5,41%
> 200 osób	6,67%	18,91%

Źródło: Opracowanie własne.

Zarówno obecnie, jak i w poprzednich badaniach respondenci wskazywali na przydatność analizy przypadków w kształtowaniu indywidualnych umiejętności studentów w zakresie pracy zespołowej, możliwości aktywnego uczestnictwa

¹⁶ Patrz: S. Sojak, *Korzyści edukacyjne ze stosowania analizy przypadków w nauczaniu przedmiotów ekonomicznych – wyniki badań ankietowych*, [w:] *Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, Materiały konferencyjne, II Międzynarodowa Konferencja Naukowa – Częstochowa 1–2 luty 2001 r., Prace Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, s. 65–77.

w dyskusji, zrozumienia praktycznych problemów zarządzania firmą (patrz tabela 3). Przy czym istotniejsze było to dla studentów studiów zaocznych niż dziennych.

Tabela 3. Ocena wpływu analizy przypadków na umiejętności studentów

Czy analiza przypadków rozwinęła Twoje umiejętności w zakresie:	Ocena	
	studia dzienne	studia zaoczne
a) pracy zespołowej	3,99	4,17
b) uczestnictwa w dyskusji	3,68	3,83
c) rozumienia praktycznych problemów zarządzania firmą	3,90	3,96
d) czytania sprawozdań finansowych	3,31	3,64
e) projekcji przyszłych wyników (budżetowania)	3,37	3,64

Źródło: Opracowanie własne.

Główną zaletę analizy przypadków badani studenci widzą w opisie realnej sytuacji i związanych z tym możliwości sprawdzenia podjętych decyzji menedżerskich (patrz tabela 4). Studiowane przez studentów przypadki dotyczyły bowiem historii firm sprzed kilku lat. Można było więc porównać ich aktualną sytuację z sytuacją opisywaną w przypadkach.

Tabela 4. Ocena przyczyn decydujących o atrakcyjności analizy przypadków

Co jest według Ciebie najsilniejszą stroną analizy przypadków:	Ocena	
	studia dzienne	studia zaoczne
a) opis realnie istniejącej sytuacji	3,99	4,07
b) możliwość „sprawdzenia” podjętych decyzji	3,75	3,96
c) możliwość dokonywania selekcji i klasyfikacji problemów na mniej i bardziej istotne	3,65	3,81
d) możliwość wykorzystywania reguł znanych z teorii, np. analiza wskaźnikowa, <i>cash flow</i>	3,90	3,91
e) generowanie alternatywnych rozwiązań i przewidywanie skutków podejmowanych decyzji	3,94	4,04

Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu pytano także o rolę prowadzącego podczas analizy przypadków. Znakomita większość studentów, w każdej z badanych grup, uważa, że dyskusja powinna być ukierunkowana przez prowadzącego. Nie mają więc studenci zaufania do metody „nieukierunkowanej” – obawiają się „rzucania na głęboką wodę” (patrz tabela 5). Znalazło to także odzwierciedlenie w odpowiedzi na pytanie o wykorzystanie analizy przypadków dla celów egzaminacyjnych.