

# IMPORTANȚA ECONOMICĂ A APLICĂRII METODEI DIAGNOSTICĂRII ÎN CONTEXTUL TRANZIȚIEI LA ECONOMIA DE PIAȚĂ

PREP.UNIV.DRD. ȘTEFĂNIȚĂ ȘUȘU

Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava, Str. Universității, nr. 9

Telefon: 0745/663212, e-mail: [susustefanita@yahoo.com](mailto:susustefanita@yahoo.com), [stefanitas@seap.usv.ro](mailto:stefanitas@seap.usv.ro)

*L'exercice de la fonction de réglage du fonctionnement manuel de l'entreprise, se réalise par l'entremise de l'analyse diagnostic, une investigation large et complexe du système économique pour l'identification d'une maladie et l'application d'un „traitement” portant „des symptômes”.*

## Conceptul de diagnosticare și tipologia diagnosticării

Una din expresiile cele mai pregnante ale scientizării managementului o constituie utilizarea de o manieră sistemică a metodei diagnosticării.

Încorporarea metodei diagnosticării în arsenalul folosit cotidian de către conducători, constituie un argument de prim ordin al trecerii de la faza empirică a managementului, la faza științifică, de neîndoielnic în condițiile trecerii la o economie, bazată pe concurență și rentabilitate.

Cuvântul “diagnostic” este de origine greacă și înseamnă “apt de a discerne”. Preluat din medicina umană în management, diagnosticul sugerează necesitatea consultării periodice a organizației pentru a-i identifica starea de sănătate, vigoarea și capacitatea de a se adapta unor schimbări previzibile ale mediului. Spre deosebire însă de diagnosticul medical, diagnosticul managerial nu se limitează doar la cercetarea simptomelor manifestate de pacient și a cauzelor care le generează, ci, prescrie și tratamentul adecvat.

Premisele diagnosticului sunt următoarele:

- orice organizație este un organism economico-social viu care parcurge toate etapele existenței: nașterea, creșterea, maturitatea și moartea;
- în oricare din etapele parcurse, organizația se poate confrunta cu disfuncționalități cauzate de factori interni și/sau externi;
- pentru creșterea longevității și bunăstării organizației este necesară supravegherea stării de sănătate și prevenirea apariției unor anomalii funcționale.

Diagnosticarea poate fi definită ca o cercetare complexă a aspectelor economice, tehnice, sociologice, juridice și manageriale ce caracterizează activitatea unei organizații prin care se identifică punctele forte și slabe, cauzele care le-au generat și se formulează recomandări de eliminare sau diminuare a aspectelor negative și/sau de valorificare a celor pozitive.

## Tipologia diagnosticului

Analiza diagnostic a managementului firmei, poate fi clasificată în mai multe categorii sau tipuri, în funcție de anumite criterii; adaptată nevoilor exprimate de ocupație, stadiilor de existență, obiectivelor urmărite, ș.a.m.d.

Principalele criterii de clasificare sunt :

1. După sfera de cuprindere a cercetării, diagnosticul poate fi :
  - *Diagnostic general* – în care obiectivul investigației îl reprezintă organizația în ansamblul ei. De regulă, acest tip de diagnostic, solicită o echipă complexă,

cheltuieli ridicate și un timp mai îndelungat de analiză (dar nu mai mare de o lună). Oportunitatea acestui tip de diagnostic apare atunci când organizația se confruntă cu modificări majore ale structurii concurenților pe piață, cu situații de excepție (fuziuni, sciziuni), etc.

- *Diagnostic parțial* – presupune investigarea unei activități sau a unei funcțiuni, fie ca urmare a disfuncționalităților repetate cu care se confruntă, fie datorită necesității de a valorifica anumite oportunități.
  - *Diagnostic specializat* – are ca obiect al investigării un aspect al activității de ansamblu a organizației (calitatea, productivitatea, costurile, climatul de muncă, etc). Necesitatea acestui tip de diagnostic derivă fie din neajunsurile semnalate, în interiorul sau în afara organizației, fie din interesul de a transforma aspectul respectiv într-un atribut al competitivității.
2. Din punct de vedere al obiectivelor urmărite, se remarcă următoarele tipuri:
- *Diagnostic de sănătate sau de rezultate* – are ca obiectiv identificarea puterii globale interne a firmei, având în vedere rezultatele obținute în anii anteriori.
  - *Diagnostic de vitalitate sau de perspectivă* – urmărește evaluarea capacității firmei de a face față unei situații viitoare, total deosebite, generată de pătrunderea pe noi piețe, fuziuni, modificări majore ale mediului ambiant (economice, tehnologice, etc).
  - *Diagnosticul de climat sau de ambianță* – se apreciază climatul de muncă, starea relațiilor inter-umane din cadrul organizației, relațiile cu clienții și alte organizații din mediu, imaginea firmei pe piață.
3. După structura echipei de diagnosticare, tipurile cele mai frecvente sunt:
- *Diagnosticul intern* – realizat de o echipă alcatuită în întregime din specialiștii organizației. Deși are o serie de avantaje (cunoașterea aprofundată a problemelor, costuri reduse, timp scurt de elaborare), acest diagnostic este, de regulă, mai puțin obiectiv.
  - *Diagnosticul extern* – numit și diagnostic propriu-zis, este realizat de consultanți externi organizației. Costurile mai ridicate în comparație cu diagnosticul intern și perioada mai mare de desfășurare sunt compensate de obiectivitatea radiografiei și de valoarea soluțiilor care poartă girul competenței și experienței.
  - *Diagnosticul mixt* – este susținut de o echipă alcătuită din specialiști interni și externi organizației. Acest tip de diagnostic încearcă să elimine dezavantajele tipurilor precedente, maximizând avantajele.

Analiza diagnostic poate fi delimitată în funcție de derularea în timp și conexiunile cu alte analize diagnostic, în diagnosticare directă și “în cascada”.

Analiza diagnostic este efectuată independent, fără o relație nemijlocită cu precedentele sau următoarele diagnosticări și se derulează într-o singură etapă.

Analiza diagnostic “în cascada” este alcătuită, de fapt, din mai multe diagnostice parțiale ce derivă unul din altul în funcție de conexiunile cauzale identificate.

Acest tip de diagnostic tinde să fie utilizat din ce în ce mai frecvent în firmele contemporane, datorită creșterii complexității activității lor și a intensificării dependenței eficienței de luarea în considerare a relațiilor cauză-efect.

### **Metodologia elaborării unui studiu de analiză - diagnostic**

Folosirea metodei diagnosticării, ca a oricărei metode de management de complexitate medie sau ridicată, implică, de regulă, o etapă preliminară, pregătitoare. În cadrul acesteia se definitivează premisele necesare trecerii la utilizarea eficace a diagnosticării. Dintre acestea amintim:

- stabilirea obiectivelor concrete urmărite;
- desemnarea componentelor echipei de investigare, inclusiv a responsabilului acesteia;

- fixarea tipului de diagnostic ce va fi realizat, a perioadei de desfășurare și finalizare a utilizării metodei;
- elaborarea planului de muncă ce cuprinde sarcini și termene precise pentru fiecare membru al echipei de diagnosticare.

Asupra metodologiei de diagnosticare există mai multe abordări în literatura de specialitate, în esență, ea structurându-se în cinci etape:

a) Documentarea prealabilă asupra domeniului conducerii supus diagnosticării, ce are ca scop cunoașterea principalelor elemente care îl caracterizează. În cadrul acestei etape se culeg date referitoare la obiectivele proprii domeniului respectiv, resursele umane, materiale și financiare de care dispune, etc.

b) Identificarea simptomelor semnificative și anume:

- stabilirea deficiențelor și a cauzelor care le generează;
- relevarea punctelor forte și a cauzelor care le determină.

Prin simptome semnificative se desemnează acele situații care reprezintă diferențe importante față de prevederile planului, de norme, de situațiile similare din alte societăți comerciale și care se consideră că oferă indicii importante asupra conținutului și eficacității domeniului diagnosticat. Rezultatele acestei etape se înscriu într-un tabel sintetizator, prezentat în continuare:

**Tabelul nr.1.**

Nr.crt.	Simptome pozitive	Simptome negative	Observații
0.	1	2	3

### **Identificarea punctelor “slabe” și a cauzelor care le generează**

Această etapă are la bază ipoteza potrivit căreia simptomul negativ nu este altceva decât manifestarea exterioară a unei cauze mai profunde. Punctele negative pot fi determinate de o serie de cauze interne dar și externe organizației. Pentru identificarea cauzelor finale care generează punctele forte și slabe este recomandabilă efectuarea unei analize de tip cauză-efect, ceea ce reprezintă, în esență, metoda diagnosticării.

Rezultatele analizei deficiențelor se înscriu într-un tabel cu următoarea structură:

**Tabelul nr.2.**

Nr. crt.	Deficiențe	Termenul de comparație	Cauze principale	Efecte	Observații
0	1	2	3	4	5

### **Evidențierea punctelor “forte” și a cauzelor care le-au generat**

Stabilirea atât a punctelor “forte” cât și a cauzelor care le-au generat sunt asemănătoare cu etapa precedentă, singura diferență este că, de această dată, elementele sunt pozitive.

În tabelul următor se prezintă modul în care se sintetizează rezultatele acestei etape:

**Tabelul nr.3.**

Nr. crt.	Puncte forte	Termenul de comparație	Cauze principale	Efecte	Observații
0	1	2	3	4	5

### **Oportunități și dificultăți ale mediului ambiant**

Pentru realizarea unui studiu global al mediului ambiant este, pe de o parte, dificil și complex, iar pe de altă parte riscă să fie insuficient de selectiv în reflectarea influențelor asupra întreprinderii.

Întreprinderea este un sistem deschis spre mediul general cu care întreține două categorii de relații: de piață (cu clienții, furnizorii, firmele concurente, consumatorii finali) și în afara pieței (cu puterea publică, organizații financiare, grupuri sociale).

Pentru a înțelege presiunile pe care le suportă întreprinderea, este indicată disocierea diferitelor tipuri de medii în care aceasta evoluează: natural, economic, comercial, tehnologic, socio-cultural, politic, administrativ, ecologic, etc.

Elaborarea potențialului propriu se face pe baza întregului sistem de informații interne.

Pentru aprecierea forțelor concurențelor și sectorului de activitate se apelează la informații externe; anuare statistice, conturile de profit și pierdere și bilanțurile firmelor concurente.

În această viziune, diagnosticul are ca scop să aprecieze gradul de compatibilitate între capacitățile și resursele firmei, oportunitățile și pericolele ce provin din mediu, sistemul de valori și aspirații al celor ce o conduc.

Orice întreprindere ce acționează în mediul concurențial trebuie să-l cunoască pentru a-și evalua poziția și perspectivele, competențele sale distinctive în sistemul producției și investiției.

### Elaborarea recomandărilor

Această etapă a diagnosticului se concretizează în propunerile echipei de diagnosticare prin care se urmărește: eliminarea cauzelor generatoare de puncte slabe și implicit, a simptomelor negative; amplificarea cauzelor generatoare de puncte forte și, respectiv, a simptomelor pozitive; valorificarea oportunităților, diminuarea pericolelor, creșterea puterii globale interne, creșterea capacității de răspuns a firmei la provocările mediului.

Recomandările trebuie însoțite de evaluarea eforturilor necesare aplicării lor ca și efectele economice și funcționale preconizate.

Pentru a cuprinde toate elementele necesare valorificării recomandărilor, acestea se centralizează ca în tabelul următor:

**Tabelul nr.4.**

Nr. crt.	Recomandare	Cauza avută în vedere	Resursele suplimentare necesare	Efecte principale	Observații
0	1	2	3	4	5

La analiza cauzelor avute în vedere, trebuie avut în vedere faptul să nu se emită nici o cauză prezentată în tabelele 2 și 3, concomitent, să fie incluse în aceleași formulare pentru a preîntâmpina confuzii, neînțelegeri, etc.

Resursele suplimentare necesare (coloana 3) se completează doar atunci când operaționalizarea recomandării din prima coloană este condiționată de alocarea unor fonduri speciale, de achiziționarea de noi utilaje sau tehnologii, angajarea de personal.

Ca orice metodă și diagnosticul presupune o serie de avantaje și de limite.

Avantajele cele mai pregnante ale metodei sunt următoarele:

- asigură suportul informațional complex și actualizat necesar elaborării și aplicării strategiilor microeconomice;
- semnalează și previne apariția unor disfuncționalități interne ale organizației;
- orientează firma asupra valorificării unor oportunități ale mediului extern;
- oferă soluții pentru diminuarea unor pericole ale mediului ambiant.

Limitele metodei sunt legate de:

- eforturile de timp și bani pe care le solicită aplicarea, mai ales, în cadrul diagnosticului extern și mixt;
- unele blocaje de comunicare generate de exoterogenitatea echipei în special în cazul echipelor mixte de diagnosticare.

Din cele prezentate, se desprinde faptul că analiza-diagnostic, ca instrument de investigare globală, permite interpretarea sistemică a aspectelor economice și punerea în valoare a importantelor rezerve organizaționale și de perfecționare a conducerii, formulând totodată măsuri coordonate de înlăturare a deficiențelor și extindere a acțiunilor reușite.

**Bibliografie:**

1. Mărgulescu D., „Analiza economico-financiară a întreprinderii” Editura Economică”, București, 1994
2. Niculescu M., „Diagnostic global strategic”, Editura Economică, București, 1997
3. Nicolescu O., Verboncu I., „Managementul pe baza centrelor de profit”, Editura Economică, București, 1999
4. Petrescu S., „Diagnostic economic – financiar. Metodologie. Studii de caz”, Editura Sedcom Libris, Iași, 2004.