

Iwona Dudkiewicz

Absolwentka NMSU, Ekonomia, DEiFP

Znaczenie diagnozowania ekonomicznego w działalności przedsiębiorstw

Wstęp

Diagnozy, a dokładniej ich znaczenie w Polsce sięgają połowy XIX w. Badania zostały zapoczątkowane przez wybitnego uczonego, lekarza Tytusa Chałubińskiego¹. Przywołany badacz w swoich pracach koncentrował się nad metodami medycyny, a jeden z jego uczniów, Władysław Biegański², tworzeniem i stawianiem dobrej oraz trafnej diagnozy.

Opracowane wcześniej rozwiązania znajdują swoje zastosowanie w pojawiających się zakłóceniach we wszystkich dziedzinach działalności. Problematyka związana z działaniem i funkcjonowaniem przedsiębiorstw związana jest z rozpoznaniem stanu faktycznego i postawieniu odpowiedniej diagnozy.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie znaczenia i korzyści, wynikających z diagnozowania ekonomicznego podmiotów na każdym etapie rozwoju, w stale zmieniającej się gospodarce rynkowej. Wykorzystana w opracowaniu metoda badawcza obejmuje analizę literatury przedmiotu. W procesie pisania inspirowano się książką autorstwa Stefana Ziemskiego³.

1. Diagnozowanie ekonomiczne jako proces badawczy

Diagnozowanie ekonomiczne jest zespołem czynności zajmujących się badaniem stanu ekonomicznego działalności, których celem jest rozpoznawanie i ocenianie rzeczywistej sytuacji przedsiębiorstwa⁴. Porusza się zatem w obrębie komunikacji i sterowania⁵, związanych z procesem obserwacji oraz wyciągania wniosków, po uprzednim poznaniu przedsiębiorstwa za pomocą identyfikacji

¹ T. Chałubiński – polski lekarz, społecznik, profesor patologii, 1820–1889 r.

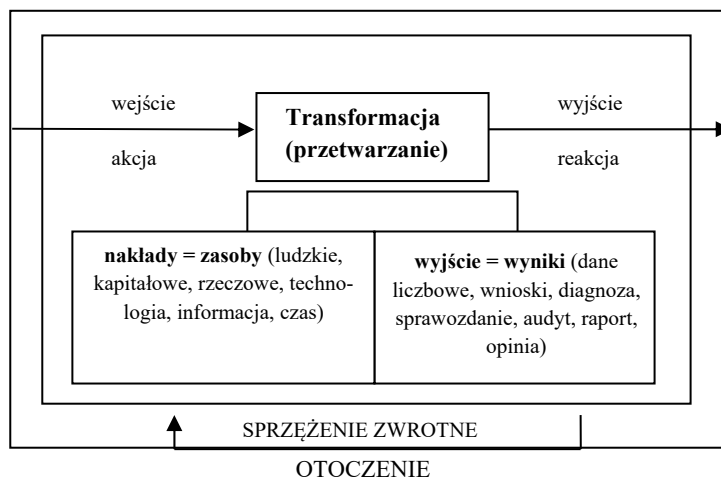
² W. Biegański – polski lekarz internista, doktor medycyny, logik, filozof, społecznik, 1851–1917 r.

³ S. Ziemiński, *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.

⁴ J. Więckowski, *Planowanie i diagnostyka ekonomiczna w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Warszawa 2006, s. 71.

⁵ S. Beer, *Cybernetyka a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1966, s. 11.

jego zachowań w gospodarce⁶. Przedsiębiorstwo można przedstawić jako system, który prezentuje rysunek 1.



Rysunek 1. Oddziaływanie pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem

Źródło: O. Kyn, P. Pelikan, *Cybernetyka a ekonomia*, PWE, Warszawa 1967, s. 17.

Przedsiębiorstwo jako system charakteryzuje ściśle powiązanie z otoczeniem. Tylko dzięki temu może trwać i rozwijać się, z niego czerpie swe zasoby. Jest systemem otwartym, ponieważ to właśnie otoczenie wywiera wpływ na funkcjonowanie i odwrotnie (sprzężenie zwrotne). Musi także przystosowywać się do zmian występujących w gospodarce, aby móc oszacować swe szanse i zagrożenia na bazie silnych i mocnych stron przedsiębiorstwa⁷. Sama identyfikacja cech badanego podmiotu daje podstawę do sprawności działania, którą można określić jako reguły doskonalenia postępowania ze względu na skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Skuteczność to takie działanie, które prowadzi do zamierzonego celu. Poprzez korzystność należy rozumieć różnicę między uzyskanym wynikiem użytkowym, a kosztami działania. Ekonomiczność można zdefiniować ilorazem wyniku użytkowego do kosztów działania, a ich wynik większy od wzorca (>1) to działanie ekonomiczne. Ponadto sprawność to relacje pomiędzy podsystemami przedsiębiorstwa, wydziałów oraz ich funkcji⁸.

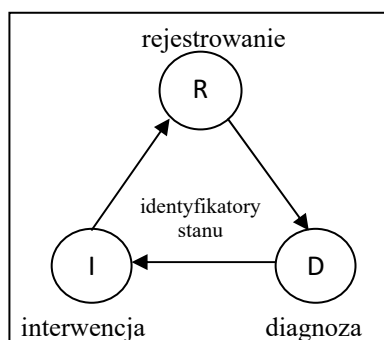
Diagnozowanie ekonomiczne może występować w ujęciu procesu gospodarczego wyodrębniając cechy problemu. Jest także efektem cyklu rozpoznania rzeczywistości oraz procesem poznawczym. Dąży do identyfikacji problemu, okre-

⁶ E. Sobol, *Słownik Wyrazów Obcych – Wydanie Nowe*, PWN, Warszawa 1995, s. 232-233.

⁷ W. Flakiewicz, J. Oleński, *Cybernetyka ekonomiczna*, PWN, Warszawa 1989, s. 316.

⁸ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencji. Wyd. II zmienione*, PWN, Warszawa 2007, s. 370.

ślenia aktualnej i przyszłej sytuacji podmiotu oraz wyjaśnienie ich przyczyn. Proces diagnozowania przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Proces diagnozowania

Źródło: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 130–131.

Przebieg procesu rozpoczyna się od rejestrowania, inaczej monitorowania, polegającego na zbieraniu i gromadzeniu danych, ustaleniu faktów⁹, notowaniu i zapisywaniu wyników z badań. Można je uzyskać za pomocą obserwacji, wywiadu, analizy danych liczbowych. Rejestrowanie wymaga również ustalenia stosownego modelu. Wzorzec ten winien być odpowiednikiem cech badanego przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem przyjętego celu zawartości badania¹⁰. „Cecha systemu to właściwość charakteryzująca – pod pewnym względem – jego istotę, przedmiot, proces lub stan”¹¹. Cechy (identyfikatory stanu), powinny być prawdziwe, realne oraz aktualne. Odgrywają podstawową rolę w procesie rejestrowania. Ich identyfikacja jest szczególnie ważna, albowiem zły dobór będzie wpływał na błędne wyniki. Wówczas diagnoza, będąca kolejnym procesem diagnozowania, może zostać źle postawiona. Zgromadzone dane w wersji sporządzonego dokumentu świadczą o rozpoznaniu stanu badanego podmiotu i określają wszelkie odchylenia od przyjętego wzorca, który jest podstawą do oceny jednostki. Rozpoznanie wymaga od diagnosty wiedzy i umiejętności interpretacji otrzymanych informacji, gdyż samo postawienie diagnozy również może okazać się błędne, pomimo trafnego doboru cech. Opracowanie interwencji jest ostatnim etapem procesu diagnozowania. Są to niezbędne

⁹ Strona internetowa Politechniki Gdańskiej, www.eia.pg.edu.pl [dostęp: 30.12.2013].

¹⁰ J. Machaczka, *Zarządzanie...*, s. 130.

¹¹ A. Szewczyk, G. Wojarnik, *Diagnozowanie systemów informacyjnych w teorii i praktyce*, WN Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 27.

działania w celu osiągnięcia zmiany. Zmiana może być w charakterze ilościowym i jakościowym. Interwencji dokonuje się według potrzeb przedsiębiorstwa. Możliwie jak najrzadziej, gdyż ingerencja powoduje, choć w najmniejszym stopniu spowolnienie pracy, zamieszanie wśród pracowników przez wdrażanie czy też dostosowywanie się do nowych warunków, założeń, procesów, procedur itp. Tak jak wcześniejsze etapy procesu diagnozowania, interwencja również może okazać się nieskuteczna czy też nietrafna. Wówczas proces diagnostyczny powtarza się¹². Diagnostyka nie jest więc celem samym w sobie, jest formą szerszego postępowania.

Diagnozowanie ekonomiczne można zatem przedstawić jako proces badawczy. Proces – przebieg następujących po sobie powiązanych przyczynowo określonych zmian, stanowiących kolejne stadia, fazy, etapy rozwoju czegoś, przebieg, rozwijanie się. Jest więc ciągiem czynności oraz postępowaniem wieloetapowym w trakcie badania działalności gospodarczej¹³. Wyróżnia się pięć kategorii diagnoz w ujęciu procesu gospodarczego¹⁴:

- diagnozę podstawową koncentrującą się na aktualnym stanie przedsiębiorstwa i opisywaniem najważniejszych cech,
- diagnozę przyczynową zajmującą się wyjaśnieniem przyczyn przez badanie historii,
- diagnozę rozwojową ustalającą stadium rozwoju zakłócenia,
- diagnozę różnicową oceniającą wpływ zakłócenia na ogólne działanie przedsiębiorstwa,
- diagnozę prognostyczną oceniającą tendencje rozwojowe lub zakłócające.

Diagnozowanie może nawiązywać do jednego, kilku rodzajów diagnoz lub przejść przez wszystkie etapy. Wyodrębniając cechy problemu można zaliczyć je do określonej kategorii.

2. Podział i budowa diagnoz ekonomicznych

Diagnozy ekonomiczne znajdują swe źródła podziału w medycynie. Stefan Ziemiński wyróżnił pięć typów diagnoz, ponadto opisał ich podziały według innych autorów¹⁵, wybrane z nich przedstawia tabela 1.

¹² J. Machaczka, *Zarządzanie...*, s. 130–131.

¹³ E. Sobol, *Słownik...* s. 900.

¹⁴ J. Gołuchowski, *Inteligentne systemy diagnoz ekonomicznych*, Katowice 1997, s.19–20.

¹⁵ S. Ziemiński, *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973, s. 66, 69–70, 132.

Tabela 1. Podział diagnoz ekonomicznych

| Autor | Podział diagnoz | Zakres diagnozy |
|--------------|-----------------------------|---|
| S. Ziemiński | klasyfikacyjna/typologiczna | wstępnie określa dysfunkcję/ określa stopień nasilenia zjawiska |
| | genetyczna (kausalna) | przedstawia historię zmian |
| | znaczenia (celowościowa) | określa stopień szkodliwości zakłócenia |
| | fazy | badania rozwój zjawiska |
| | prognostyczna (rozwojowa) | wprowadza wnioski |
| H. Schulten | stanu | obejmuje diagnozę kategoryjną z podziałem, genetyczną oraz fazy |
| | znaczenia | badania celowość zaistniałych symptomów |
| CZ.S. Nosal | kategoryjna | klasyfikuje objawy na podstawie rozpoznanych cech |
| | przyczyn | badania łańcuch przyczyn zjawiska |
| | mechanizmów samoregulacji | rozpoznaje czynniki i warunki samoregulacji |
| | fazy | przedstawia sekwencję faz |
| | prognozy | ukazuje rezultat sieci wniosków |

Źródło: S. Ziemiński, *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973, s. 66, 69–70, 132.

Aby móc ulepszyć pozycję na rynku danego przedsiębiorstwa, wszelkie jego działania przyrównuje się do funkcjonowania żywego organizmu, a badanie pojawiających się dysfunkcji traktowane są jak rozpoznawanie chorób na podstawie zidentyfikowanych objawów¹⁶.

Diagnozować można cele, pojawiające się szanse i zagrożenia, konkretny dział, branżę czy też badać czynnik ludzki w przedsiębiorstwie. Istnieje wiele podziałów diagnoz. Zależy on przede wszystkim od tego, co będzie przedmiotem badania.

Diagnoza ekonomiczna, aby zapewniała wysoką jakość musi zostać zbudowana poprzez usystematyzowany proces¹⁷. Na wstępie, na podstawie dokładnego zdefiniowania zjawiska będącego przedmiotem badania, zostaje wyznaczony cel. Obiektem może zostać ogólnie postawiony problem, na który będzie składało się kilka jego rodzajów. Następnym krokiem jest wybranie kryterium oceny. Jest ono istotne przy określeniu kierunku zmian, ocena jest łatwiejsza do zrealizowania, jeśli bada się zjawisko za pomocą wartości liczbowych. Niezwykle potrzebny jest zatem, dobór miary do badanego zjawiska, który pozwoli określić wielkość odchylenia od normy. Porównanie wartości nie obejmuje się bez ustalenia wzorca.

¹⁶ S. Ziemiński, *Problemy...*, s. 16–17.

¹⁷ L. Bednarski, R. Borowiecki, J. Duraj, E. Kurtys, T. Waśniewski, B. Wersty, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 16–20.

Najczęściej są to wielkości planowane bądź pożądane. Po ustaleniu pierwowzoru, określany jest stopień odchylenia. Poprzez odchylenie rozumiemy stan, w jakim znajduje się przedsiębiorstwo. Aberracje, które mogą wystąpić przybierają formę negatywnego lub pozytywnego zdarzenia¹⁸.

Podjęcie odpowiednich czynności to działania racjonalizujące, których zadaniem jest eliminacja ujawnionych dysfunkcji lub utrzymanie występujących korzyści. Określenie odpowiednich działań realizuje się w porozumieniu ze specjalistami z różnych dziedzin tak, aby cel na ostatnim etapie budowy diagnozy ekonomicznej został osiągnięty.

3. Zmienność problemów w działalności przedsiębiorstw

Zmienność problemów w działalności przedsiębiorstw można zaobserwować i zdefiniować na podstawie klasycznego modelu cyklu życia podmiotu¹⁹.

Każda z czterech faz charakteryzuje się konkretnymi sytuacjami, dzięki czemu informuje o przechodzeniu organizacji przez kolejne etapy działalności. W fazie narodzin pojawiają się problemy ze znalezieniem miejsca dla swojej organizacji na rynku²⁰, jednostka walczy o przetrwanie i wejście na rynek. Często pomysłodawca szuka promotora²¹, a przywództwo może przysłonić ważny element zarządzania²². Niekiedy pojawiają się trudności z uzyskaniem zdolności kredytowej, a młody przedsiębiorca charakteryzuje się brakiem doświadczenia. Gdy następuje intensywny wzrost, ważną rolę odgrywa budowa struktury organizacyjnej, specjalizacji i podziału pracy. Często pomijany zostaje potencjał pracowników, a przez to złe obsadzenie stanowisk. Skutkuje to brakiem odczucia przynależności do przedsiębiorstwa oraz integracji zespołów. Dojrzałość, stanowiąca trzecią fazę klasycznego modelu życia organizacji, jest znacząco zagrożona kryzysem kontroli. Delegowanie zadań pracownikom jest procesem niełatwym do zrealizowania, gdyż niektóre osoby w przedsiębiorstwie są w stanie usamodzielnic się w większym stopniu niż oczekuje tego od nich kierownictwo, a zarazem po pewnym czasie może okazać się, iż działanie organizacji zmierza w wielu kierunkach²³. Na tym etapie następuje stopniowy zanik planowania

¹⁸ J. Gołuchowski, *Inteligentne...*, s. 33.

¹⁹ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 97, 99.

²⁰ A. Letkiewicz, *Procesowa czy biznesowa koncepcja przedsiębiorstwa [w:] Dylematy i perspektywy rozwoju współczesnych przedsiębiorstw* red. J. Fryca, D. Wach, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Gdańsk 2007, s. 8.

²¹ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 450.

²² J. Machaczka, *Zarządzanie...*, s. 122.

²³ S. Flaszewska, K. Szymańska, *Organizacja w rozwoju – od narodzin do dojrzałości organizacji [w:] Nauka o organizacji* red. A. Adamik, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2013, s. 278.

i rozwoju kariery oraz zapowiadanych awansów. Spowalnia rozwój podmiotu, pojawiają się problemy z utrzymaniem zainteresowania klientów, ujawnia się produkcja wadliwa, a spadek sprawności powoduje koncentrację tylko na sprawach najpilniejszych. Faza schyłku i upadku jest poprzedzona kryzysem biurokracji. Chcąc oddalić zbliżający się upadek nadmiernie analizowane są formalne procesy decyzyjne. Ilość pracy związana z presją prowadzi do poczucia wypalenia zawodowego w przedsiębiorstwie²⁴. Organizacja korzysta z wypracowanych rezerw co powoduje zanik cechy przedsiębiorczości²⁵.

Wpływem na funkcjonowanie przedsiębiorstwa są nie tylko zasoby rzeczowe, finansowe oraz ludzkie, znajdujące się wewnątrz podmiotu, ale również czynniki, które są niezależne od właścicieli organizacji. Występują one poza przedsiębiorstwem, np. zmieniające się trendy, gusta klientów, popyt, wzrastająca konkurencja. Prowadzenie badań poza przedsiębiorstwem jest równie ważne jak i w jego wewnętrznym środowisku.

4. Wykorzystanie diagnoz ekonomicznych w działalności przedsiębiorstw

Stawianie diagnoz ekonomicznych w działalności przedsiębiorstw jest niezwykle ważnym elementem, ponieważ wartości poznawcze, które niesie za sobą proces diagnozowania, pozwalają niejednokrotnie na osiągnięcie sukcesów.

Reakcja na podstawie uzyskanych wyników pozwala na niwelowanie zakłóceń i zmniejszenie ryzyka, które przekładają się na atrakcyjność przedsiębiorstwa na rynku oraz stabilność organizacji. Szybkość i racjonalność podejmowania decyzji zapewnia sprawniejsze zarządzanie oraz działanie jednostki. Badanie zainteresowania konsumentów przyczynia się do uwzględniania potrzeb rynku przy możliwie jak najsprawniej reakcji na zmiany. W taki sposób uzyskuje się również poczucie bezpieczeństwa, przynależności oraz spełnienia. Pracownicy czują się docenieni poprzez zaangażowaną koncentrację na ich pracy i działaniu. Zdobywają wówczas doświadczenie i niekiedy dodatkowe kompetencje. Całość przedsiębiorstwa polepsza więzi pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi.

Tak wypracowanie umiejętności diagnozowania ekonomicznego umożliwiają przewidywanie i planowanie. Co więcej, można uniknąć ponoszenia niepotrzebnych kosztów, a zarazem środki finansowe zostają właściwie wykorzystywane. Niewątpliwie zdobywane jest zaufanie wśród takiej grupy jak klienci, nabywcy

²⁴ Ibidem, s. 278–280.

²⁵ J. Machaczka, *Zarządzanie...*, s. 114.

i dostawcy, a także wśród banków oraz innych instytucjach może okazać się bardzo istotne.

To wszystko sprawia, że przedsiębiorstwa budują swój prestiż, są otwarte na nowe wyzwania, doświadczenia oraz rozwój. Mogą otworzyć się na dodatkowe badania dzięki dobrej gospodarce finansowej dzięki sukcesywnym kontrolom organizacji.

Na każdym etapie działalności pojawiają się problemy mniej lub bardziej uciążliwe. Czujność i analizowanie reakcji oraz zachowań przedsiębiorstw pozwala na realizację wielu zadań bez zakłóceń. Ważne jest rozpoznawanie tych problemów, które kończą się postawieniem diagnozy, zaś na ich podstawach można w porę uruchomić konkretne działania.

Podsumowanie

Diagnozowanie ekonomiczne jest z jednej strony niewątpliwie pomocnym zjawiskiem, ale zarazem wymagającym czasu i zaangażowania. Zagłębienie się w owy proces niesie za sobą sporo korzyści wizualnych oraz finansowych. Sięganie po tego typu rozwiązania przez przedsiębiorców daje szansę na polepszenie funkcjonowania działalności, co więcej, niekiedy pozwala przetrwać na rynku. Do każdego właściciela należy wybór sposobu rozwiązywania problemów bądź dążenia do postawionych celów. Jedną z takich możliwości jest diagnozowanie ekonomiczne na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa, a więc pewnego rodzaju kontrolowanie wszelkich procesów. Wartości poznawcze, które niesie za sobą cykl diagnozowania pozwala niejednokrotnie na odbiór profitów, w tym przede wszystkim stabilności.

Bibliografia

- Beer S., *Cybernetyka a zarządzanie*, Podstawowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1966.
- Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Flakiewicz W., Oleński J., *Cybernetyka ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1989.
- Flaszewska S., Szymańska K., *Organizacja w rozwoju – od narodzin do dojrzałości organizacji w Nauka o organizacji*, red. A. Adamik, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2013.
- Gołuchowski J., *Inteligentne systemy diagnoz ekonomicznych*, Katowice 1997.
- Kożuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.
- Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

- Letkiewicz A., *Procesowa czy biznesowa koncepcja przedsiębiorstwa* [w:] *Dylematy i perspektywy rozwoju współczesnych przedsiębiorstw* red. J. Fryca, D. Wach, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Gdańsk 2007.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Kraków 1998.
- Obłój K., *Strategia organizacji* [w:] *poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencji. Wyd. II zmienione*. PWN, Warszawa 2007.
- Sobol E., *Słownik Wyrazów Obcych – Wydanie Nowe*, PWN, Warszawa 1995.
- Strona internetowa Politechniki Gdańskiej, www.eia.pg.edu.pl.
- Szewczyk A., Wojarnik G., *Diagnozowanie systemów informacyjnych w teorii i praktyce*, Wydawnictwa Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
- Więckowski J., *Planowanie i diagnostyka ekonomiczna w przedsiębiorstwach przemysłowych*, PWE, Warszawa 1983.
- Ziemski S., *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.

Streszczenie

Artykuł ma na celu ukazanie znaczenia diagnozowania ekonomicznego dla przedsiębiorstw. Autor opisuje podział i budowę diagnoz, a także pojawiające się problemy w cyklu życia podmiotu. W ostatniej części skupiono się na korzyściach wynikających z procesu badawczego. Praca została przygotowana w oparciu o literaturę, a głównym źródłem jest opracowanie Stefana Ziemskiego.

Słowa kluczowe: diagnoza, diagnozowanie ekonomiczne, znaczenie diagnozowania ekonomicznego, działalność przedsiębiorstw

MEANING OF ECONOMIC DIAGNOSIS IN THE ACTIVITY OF COMPANIES

Summary

The article shows meaning of economic diagnosis for companies. The author describes the division and the structure of diagnoses, also emerging problems in the life cycle of the entity. In the last part concentrated on benefits from the research process. The article has been prepared on the grounds on literature. The main source is the development of Stefan Ziemski.