

# COMUNICAREA MANAGERIALĂ ÎN S.C. FARMEC S.A.

**Nicoleta LUNG**

## **Abstract**

Urmărind pașii unui proces reprezentativ pentru S.C. FARMEC S.A., procesul lansării unui nou produs, am avut ca scop descoperirea unor probleme de comunicare managerială, a cauzelor care le provoacă, dar și a unor posibile soluții, metode de rezolvare pentru aceste probleme.

Cu ajutorul unui studiu de caz și a unui chestionar aplicat unui eșantion de 20 de angajați din diferite departamente implicate în proces am încercat să evidențiez trei dintre problemele care apar în comunicarea managerială. Ele se referă la anumite dificultăți în înțelegerea sarcinilor, la instructaj superficial sau la limbaj impropriu. Aceste probleme le-am regăsit în desfășurarea procesului lansării unui nou produs, dar ele se pot regăsi și în alte procese. Plecând de la particular spre general, am dorit să evidențiez faptul că procesul comunicării este aproape imposibil de parcurs fără a întâlni dificultăți, mai ales când e vorba de un colectiv numeros, tocmai din cauza complexității acestuia. Probleme apar oricât de mici ar fi ele, însă depinde de manager și abilitățile sale cât de repede se vor rezolva aceste probleme.

În a doua parte a lucrării am evidențiat câteva puncte forte ale comunicării în S.C. FARMEC S.A., de aceasta dată privind în ansamblu situația. Am observat că aveam de-a face cu o “familie” datorită abilităților manageriale ale directorului, care tratează personalul companiei ca pe membrii familiei sale. Alte puncte forte se referă la sistemul informațional integrat, printre cele mai moderne din țară la momentul actual, și la cultura organizațională foarte bine conturată, care îi unește pe toți angajații.

**Cuvinte cheie:** comunicare managerială, abilități manageriale, probleme, soluții, puncte forte

## **I. Probleme de comunicare managerială în S.C. FARMEC S.A.**

### **1. Studiu de caz**

Studierea comunicării manageriale este o temă destul de dificilă dacă nu este aplicată pe situații reprezentative ale unei companii, datorită complexității acestui proces esențial. De aceea trebuie plecat de la detaliu pentru a se putea ajunge la ansamblu și pentru a putea trage concluzii asupra modului în care este realizată comunicarea managerială la nivelul unei întregi companii.

Astfel voi prezenta un proces studiat în cadrul companiei S.C. FARMEC S.A., un proces care necesită o foarte bună comunicare prin diferite canale, care să ducă mesajul de la emițător la receptor, cu foarte mici devieri. Studiul de caz ce urmează va fi însoțit și de o metodă de cercetare aplicată pe un eșantion de angajați pentru a vedea dacă apar probleme pe parcursul procesului și pentru a găsi eventuale soluții.

În cadrul companiei S.C. FARMEC S.A. procesul de comunicare având ca scop lansarea unui nou produs pe piața produselor cosmetice se desfășoară astfel:

- departamentul de marketing, în urma unui studiu al pieței, propune lansarea unui produs;
- prin intermediul canalului de comunicare formală pe orizontală, departamentul de marketing adresează departamentului de producție, secția cercetare, această propunere, urmând ca, tot în acest departament, secția costuri, să efectueze un studiu de producție în ceea ce privește costurile și alte implicații ale noului produs;
- dacă, în urma studiului, rezultatele sunt favorabile, produsul este propus și conducerii, astfel folosindu-se canalul comunicării pe verticală. Aprobarea va fi dată pe baza argumentelor convingătoare, dar mai ales pe modul în care aceste argumente sunt susținute, sunt transmise de jos în sus pe scara ierarhică.
- dacă produsul este aprobat, “el” va fi trimis departamentului de producție, care va comunica departamentului de aprovizionare materiile prime și materialele de care are nevoie. Aceste date

trebuie să fie foarte exacte, deoarece orice mică scăpare poate duce la scăderea calității produsului sau chiar la obținerea unui rezultat complet diferit.

- departamentul de aprovizionare va comunica furnizorilor comanda și apoi va trimite din nou în producție materiile și materialele;

- propriu-zis, abia acum începe procesul de producție, totuși nu înainte ca maestrul să facă instructajul personalului subordonat. Acest punct este și el foarte important în procesul de comunicare, deoarece aici orice neînțelegere poate duce cel puțin la întârzierea procesului de producție, dacă nu chiar la erori mai mari.

- prima mână de produse va fi un număr limitat care va fi scos la vânzare pentru a se studia efectele asupra pieței. Astfel ca din nou va intra în proces departamentul de marketing, cu studiul de marketing.

Luând în parte fiecare etapă a acestui proces de lansare a unui nou produs, se poate observa necesitatea unei bune comunicări pentru o bună desfășurare a procesului.

Pe parcurs se trece prin diferite canale de comunicare, pe diferite direcții, mai mult sau mai puțin formale.

Ce este important este faptul ca în orice situație care ar fi întâlnită în cadrul companiei, comunicarea este cea care poate rezolva neînțelegerile și, implicit, poate ușura procesele muncii. În cazul prezentat mai sus, observăm ca avem de-a face cu un proces de comunicare foarte complex, fiind implicate mai multe tipuri de canale de comunicare.

Voi începe prin a analiza comunicarea pe orizontală întâlnită în acest proces de mai multe ori. Aceasta comunicare se realizează între departamente, mai exact între angajați aflați pe aceeași poziție ierarhică. Se poate vedea în cazul interrelaționării departamentului de marketing cu cel de producție, când cel dintâi propune produs, iar cel din urmă trebuie să studieze ce ar implica, din punct de vedere al costurilor, acel produs. Cele două departamente trebuie să mențină o comunicare activă și să se bazeze pe feed-back pentru a avea siguranța ca toți au înțeles despre ce e vorba.

Mergând mai departe cu procesul, se ajunge la comunicarea pe verticală, prima dată de jos în sus, iar apoi de sus în jos, urmarind pozițiile ierarhice. În prima fază, subordonații trebuie să comunice conducerii de ce este bine ca respectivul produs propus să fie realizat și lansat pe piață. Argumentele trebuie să fie bine fondate și mai ales bine comunicate. Limbajul folosit trebuie să fie adecvat situației, să fie înțeles de interlocutori. Feed-back-ul acestora va fi defapt aprobarea sau respingerea și va reprezenta schimbarea sensului comunicării pe verticală. Pot apărea și factori perturbatori, cum ar fi termenii de specialitate, tehnici, sau chiar interlocutori care prezintă contra-argumente, astfel fiind nevoie de o prelungire a dezbaterii. Acum, cei din conducere își vor comunica părerile în funcție de ce au înțeles. Este important ca aceștia să aiba abilități manageriale pentru a asculta mai multe versiuni dacă e nevoie.

În pasul următor, intervine din nou comunicarea pe orizontală, dacă s-a obținut un rezultat favorabil la pasul anterior. Presupunând ca produsul a fost aprobat de conducerea S.C. FARMEC S.A., departamentul de producție se adresează departamentului de aprovizionare pentru a cere materiile prime și materialele necesare pentru producere. Comunicarea dintre aceste două departamente trebuie să fie foarte bună pentru a putea transmite exact informațiile, fără a exista factori perturbatori, sau chiar dacă aceștia există, să nu fie modificat deloc mesajul. Pentru a evita astfel de situații, aceste date se transmit pe cale formală, în scris.

În acest moment se va trece la un alt stadiu al comunicării cu mediul intern, când departamentul de aprovizionare trebuie să ceară furnizorilor necesarul de materii și materiale. Alegerea furnizorilor este un proces care se realizează o dată pe an, în luna octombrie, în urma unui studiu amănunțit al pieței furnizorilor. Însă comunicarea cu aceștia trebuie menținută în permanență. Pentru unele materii sau materiale aprovizionarea se face lunar, iar pentru altele numai de două ori pe an. Dar relația cu furnizorii trebuie să fie activă, indiferent de frecvența aprovizionării.

Pentru a se putea realiza un produs, angajații departamentului de producție, cei care fac efectiv produsul, trebuie instruiți asupra modului de preparare. În S.C. FARMEC S.A. există mai multe tipuri de instructaj. Există instructajul lunar, care include și protecția muncii, există un instructaj zilnic și un instructaj pentru produse noi. Toate acestea presupun o comunicare între personal și maestru în ambele sensuri. Explicațiile maestrului trebuie să fie clare și să se folosească un limbaj adecvat. Personalul trebuie să acorde un feed-back maestrului pentru a nu exista nelămuriri și mai ales pentru a dezvolta o comunicare bună.

Un ultim punct al comunicării din acest proces al lansării unui produs este comunicarea departamentului de marketing cu piața produselor cosmetice. Această comunicare cu piața are ca scop obținerea feed-back-ului din partea consumatorilor, pentru a putea evalua rezultatele.

Desigur, pe parcursul acestui proces este aproape imposibil să nu apară probleme de comunicare, acestea ducând la altfel de dificultăți.

În Fig.1, care urmează, am încercat să descriu schematic procesul prezentat mai sus: fiecare săgeată a figurii descrie o interrelaționare este un pas al procesului complex al comunicării; există și o săgeată cu linie întreruptă care prezintă un tip de comunicare între conducere și personal, adică între managementul de vârf și nivelul tehnic, acest tip de comunicare fiind unul mai special care ajută conducerea să observe desfășurarea activităților la nivelul de bază și să cunoască oamenii care ajută la dezvoltarea companiei, iar pe aceștia îi stimulează printr-o stare de încredere și de sprijin.

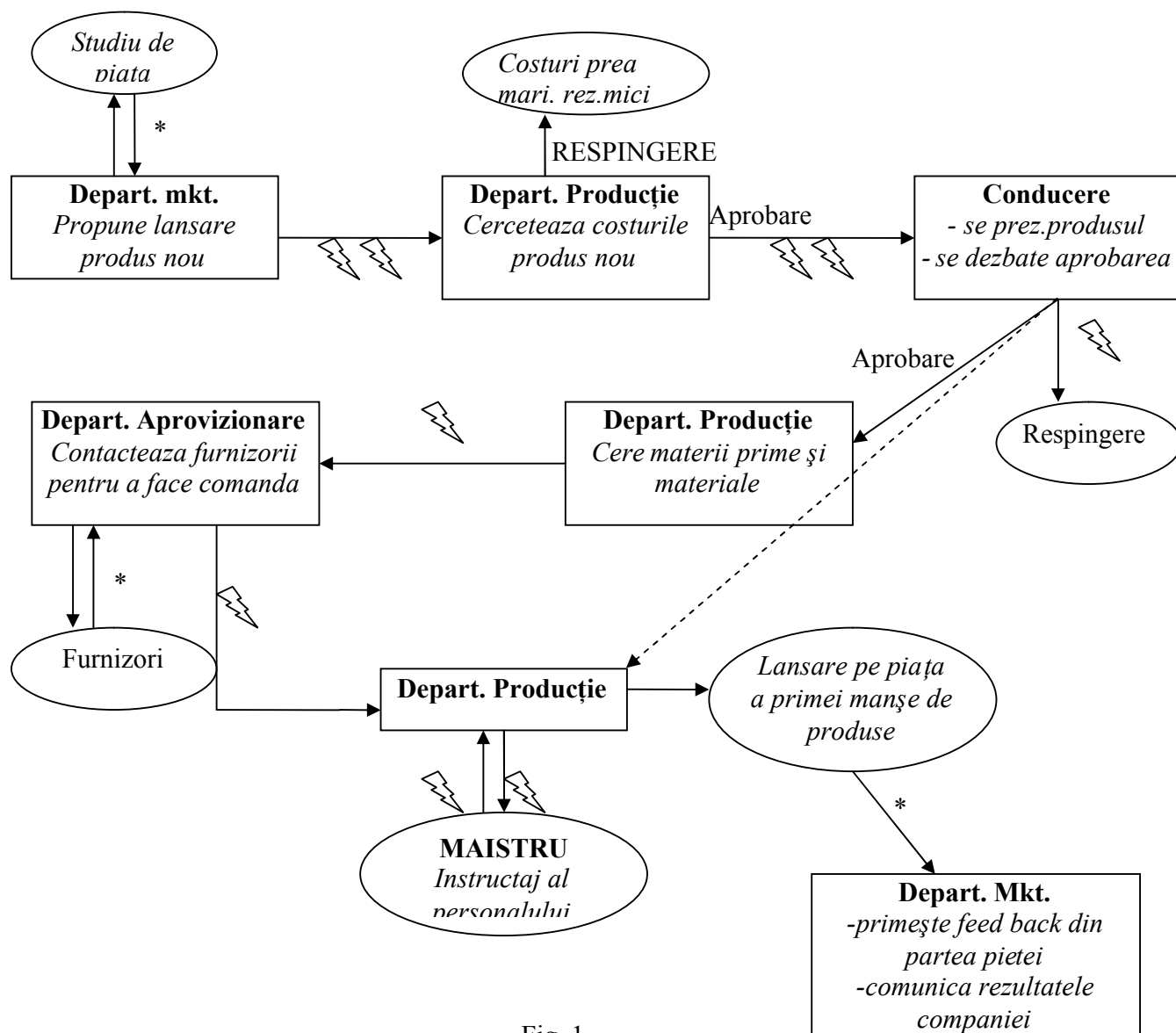


Fig. 1

\* - comunicare operațională externă

⚡ - probleme identificate în S.C. FARMEC S.A.

## 2. Probleme de comunicare managerială

În urma chestionării unui eșantion de 20 de persoane care activează în S.C. FARMEC S.A. referitor la procesul de lansare a unui nou produs, am observat 3 probleme de comunicare managerială pe care le voi prezenta în cele ce urmează.

Eșantionul reprezentativ de angajați face parte din departamentele: marketing, producție, aprovizionare și din conducerea societății. Întrebările la care s-a răspuns sunt:

1. Care sunt informațiile necesare pentru a putea desfășura activitate?
2. Care sunt canalele de comunicare prin care primiți informațiile?
3. Cu ce alte departamente intrați în contact în activitatea dumneavoastră când este vorba de procesul lansării unui nou produs?
4. Ce probleme întâmpinați în colaborarea cu aceste departamentele, în situația dată?

Răspunsurile la aceste întrebări il voi prezenta pe departamente, dupa cum urmează:

Departamentul de marketing:

1. nevoile pieței în funcție de schimbările suferite
2. canale formale scrise (chestionare) și informale orale (sondaje de opinie)
3. departamentul de producție
4. înțelegerea grea a anumitor caracteristici a produsului propus datorită lipsei de experiență a unor persoane carora li se adresează

Departamentul de producție:

1. informații despre materii prime și materiale necesare, despre noutăți tehnologice
2. canale formale scrise: materiale informative, manuale de folosire, rapoarte, cărți de specialitate
3. departamentul de marketing, de aprovizionare și conducerea societății
4. - îngreunarea înțelegerii și complexitatea calculului costurilor datorită lipsei de experiență  
- dificultăți privind instructajul în cazul angajaților noi, lipsiți de experiență

Departamentul de aprovizionare:

1. noutăți legate de furnizori, necesarul de materii prime și materiale
2. canale formale scrise: documentația privind necesarul de materii prime și materiale, rapoarte, corespondența cu furnizorii
3. departamentul de producție și furnizorii
4. probleme apar rar, în relația cu furnizorii, când aceasta nu este întreținută cum se cuvine

Board-ul managerilor:

1. noutățile mediului extern (social, economic, politic, tehnologic) și intern (furnizori, clienți, personal)
2. canale formale, scrise și informale, orale
3. toate departamentele
4. întârzierea luării unei decizii datorită neînțelegerilor

În urma acestor răspunsuri, am identificat următoarele probleme, cauzele acestora și, de asemenea, am cautat și câteva soluții pentru aceste probleme, care cred eu ca ar ajuta la rezolvarea cel puțin parțială a problemelor:

1. Dificultăți în înțelegerea cerintelor adresate de către departamentul de marketing departamentului de producție privind noul produs propus.

*Cauze:* - lipsa de experiență a unor angajați din sectorul producției, care nu înțeleg care sunt sarcinile primite și nu acordă feed-back adecvat pentru a se putea clarifica situația  
- lipsa unor abilități manageriale existente în cadrul departamentului de marketing, în ceea ce privește anumite persoane, care nu reușesc să transmită și să distribuie sarcinile în mod eficient  
- probleme în operarea sistemului informațional, computerizat

*Soluții:* - participarea personalului nou venit la training-uri pe tema comunicării manageriale, dar și la instruire privind sistemul operational tehnologic și prelucrarea datelor prin programe computerizate  
- formarea de echipe prin distribuirea de sarcini care să privească munca în grup, urmărindu-se coeziunea grupului – sesiuni de teambuilding

## 2. Efectuarea superficială a instruktajului personalului

*Cauze:* - necunoașterea exactă a sarcinilor și a informațiilor care trebuie transmise de către maestru

- apariția unei schimbări în activitățile zilnice
- teama de necunoscut
- lipsa necesității unui feed-back precis

*Soluții:* - supravegherea maestrului de către șeful superior ierarhic

- sfătuirea acestuia și sprijinirea în situațiile care necesită acest lucru
- impunerea obligativității unui feed-back exact, care să arate ce s-a înțeles și ce nu

## 3. Folosirea unui limbaj impropriu în explicarea caracteristicilor noului produs board-ului managerilor.

*Cauze:* - folosirea exagerată a termenilor tehnici în context nepotrivit

- specializarea strict economică a unor membrii ai board-ului

*Soluții:* - înțelegerea nevoii de limitare a folosirii termenilor tehnici

- instruirea acelor membrii ai board-ului care încă au probleme în a înțelege astfel de noțiuni
- permiterea adresării a cât mai multe întrebări suplimentare

## II. Punctele forte ale comunicării

Studiând situația comunicării în cadrul S.C. FARMEC S.A., legată de acest proces al lansării unui nou produs, am descoperit și câteva puncte forte, foarte importante de altfel în imaginea companiei pe piața produselor cosmetice.

Istoricul companiei S.C. FARMEC S.A. se întinde pe mai mult de un secol, anul acesta împlinindu-se 118 ani de la înființarea primelor forme a ceea ce avea să devină “producatorul numărul 1 de produse cosmetice din România”. În tot acest timp a suferit multe schimbări de structură și de conducere. Însă imaginea creată a fost una foarte bună încă de la început. Odată cu venirea la conducerea întreprinderii, în 1968, a economistului Liviu Turdean, dezvoltarea ia un ritm mai alert. Abilitățile manageriale ale directorului sunt remarcate repede, fiind recunoscut peste tot în țară pentru acestea. Influența acestuia s-a resimțit asupra fiilor săi, aceștia devenind și ei manageri în cadrul companiei. Toate acestea au dus la o bună funcționare a sistemului managerial și implicit la o dezvoltare rapidă mai ales pe plan tehnologic.

Voi prezenta trei dintre aceste puncte forte, care sunt desigur bine cunoscute celor care au intrat în contact cu compania S.C. FARMEC S.A.

### 1. Familia FARMEC

Unul din motivele pentru care această companie a rezistat de-a lungul timpului este coeziunea echipei care s-a stabilit de multa vreme în colectivul companiei. Acest lucru se datorează în primul rând comunicării directe a directorului general cu muncitorii din nivelul tehnic și nu doar cu personalul TESA. Încrederea inspirată de această stransă legătură a făcut din locul de muncă un loc unde se merge cu plăcere, astfel crescând și productivitatea muncii.

Este un lucru bine cunoscut faptul că în cadrul S.C. FARMEC S.A. se poate vorbi despre o “familie” când ne referim la colectivul de muncă deoarece de-a lungul timpului, toți angajații au dat dovadă de solidaritate, înțelegere și respect față de directorul general, care la rândul lui, a avut un

sprijin în anagajați. Aceasta tradiție s-a transmis și fiilor directorului, la care se pot observa aceste abilități în comunicarea managerială, caștigându-și și ei încrederea în fața personalului companiei.

Datorită acestei comunicări directe, de sus în jos și de jos în sus, între două nivele manageriale aflate la distanță pe scara ierarhică, s-au putut depista anumite probleme care tergiversau mersul normal al lucrurilor. Angajații din orice nivel se pot adresa cu încredere atât superiorilor direcți, cât și directorilor pentru a-și rezolva problemele. Desigur, ca în orice familie, nu toți membrii împărtășesc aceleași păreri și astfel apar divergențe. Însa rezolvarea acestora constă în buna comunicare, lucru ce poate fi observat în cazul companiei despre care vorbim.

## 2. Sistemul informatic integrat

Ținând cont de progresele obținute în domeniul informaticii, comunicarea s-a folosit și ea de acest domeniu, iar rezultatele au fost dintre cele mai bune. Comunicarea a devenit mai simplă și mult mai rapidă prin acest sistem informațional. Acesta acoperă întreaga sferă de activități decizionale. Departamentul I.T. este mereu cu un pas înainte, ținând cont de modernizările tehnologice. În mecanismul complex al S.C. FARMEC S.A. se prezintă informațiile care acoperă activitățile de la toate nivelurile ierarhice. Chiar dacă acest mod de comunicare este unul formal, el ajută la reducerea până la minim a erorilor și la eliminarea factorilor perturbatori care pot interveni în procesul de comunicare. Sistemul informațional dezvoltat de inginerii și informaticienii companiei menține o permanentă comunicare cu toate reprezentantele teritoriale, cu secțiile productive aflate în afara platformei centrale și bineînțeles în interiorul acesteia.

Pentru viitor, se pregătește implementarea unui sistem informatic integrat, de ultimă generație, realizat de Microsoft.

## 3. Cultura organizațională foarte bine conturată

Din poziția de martor observator al desfășurării activității companiei oricine poate vedea ce îi leagă pe toți angajații companiei S.C. FARMEC S.A. Aceștia împărtășesc aceleași standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme, ritualuri, dar și același limbaj. Acest lucru face comunicarea interpersonală mult mai ușoară pentru cei care se găsesc de ceva vreme integrați în companie, dar și noii veniți se pot acomoda repede cu acesta, devenind și ei parte. Cultura aceasta atât de bine conturată s-a format datorită abilităților manageriale ale conducătorilor care au știut să facă angajații să vină cu drag la locul de muncă și să fie devotați companiei. Nu ar fi reușit fără a menține o permanentă comunicare cu personalul subordonat. Fiecare și-a adus propriile credințe și valori, formând un întreg.

Ce este important de știut este faptul că deciziile nu au fost luate niciodată de manager fără a-și consulta subordonații, aceștia contribuind cu propriile păreri la luarea deciziei. Astfel că soarta companiei nu a fost niciodată decisă doar de board-ul managerilor, ci și simpli angajați. Așa că ne putem întoarce la ideea de “familie” când ne referim la situația companiei S.C. FARMEC S.A., în care fiecare membru are dreptul la propria opinie și problemele se rezolvă prin comunicare, nu prin sabotare sau alte metode necinstite.

O comunicare interpersonală bună implicit duce la o bună înțelegere între colegi, formându-se un colectiv care poate face față oricărei situații, deschis spre inovație, iar acest lucru poate fi numai în avantajul dezvoltării companiei și a succesului acesteia.

## III. Concluzii

Pentru a concluziona lucrarea, voi sublinia într-un alt mod importanța comunicării manageriale pentru existența unei companii. Nevoia de comunicare există în orice substrat al vieții.

Este o necesitate a comunica, de a face schimb de informații, tocmai pentru a putea supraviețui. Orice colectivitate se menține prin comunicare între membrii ei.

În lucrarea “Une logique de la communication” Paul Wetzlewick, Janet Seavin și Dan Jackson au formulat câteva axiome. Una dintre ele spune: “între persoanele care comunică există totdeauna diferențe de poziție ierarhică, indiferent de natura acesteia: statut social, poziție economică, competență culturală sau profesională, forță fizică, ascendent moral, prestigiu, vârstă etc.” Fiind axiome, ele nu se demonstrează, se iau ca atare, recunoscând valoarea de adevăr. Această axiomă vrea să arate că de fapt structura companiei se bazează pe aceste diferențe de poziție ierarhică, care sunt legate între ele prin comunicare.

În încheiere, trebuie să precizez că, din punct de vedere al comunicării, în cazul S.C. FARMEC S.A. avem de-a face cu o situație destul de bună, procesul comunicării realizându-se cu puține probleme. Dar cel mai important lucru ce trebuie să reiasă din context, este vitalitatea procesului de comunicare, fără de care nu poate exista o companie.

## **Bibliografie**

1. Borza A., Ilieș L., Lazăr I - *Management*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2005
2. Liviu Ilieș - *Managementul firmei*, Ed. Dacia, Cluj Napoca, 2001
3. Mustață C – “*FARMEC*” la 118 ani, Ed. Roza Vanturilor, Bucuresti, 2007
4. [http://www.actrus.ro/reviste/3\\_2005/a20.pdf](http://www.actrus.ro/reviste/3_2005/a20.pdf)